МЕЃУНАРОДЕН СЛАВЈАНСКИ УНИВЕРЗИТЕТ
„СВЕТИ НИКОЛЕ“
РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ПРЕТПРИЕМНИШТВО
СТУДИСКА ПРОГРАМА: МАРКЕТИНГ МЕНАЏМЕНТ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

ЕФЕКТИТЕ НА КРОС-КУЛТУРНА СРЕДИНА ВРЗ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ И НИВНОТО ВЛИЈАНИЕ НА МЕЃУНАРОДНИОТ МЕНАЏМЕНТ

КАНДИДАТ: ТАМАРА РАЕВСКАЈА
БРОЈ НА ИНДЕКС: М232004
МЕНТОР: ПРОФ. Д-Р ЈУЛИА АТАНАСОВСКА

Свети Николе, 2025 година

СОДРЖИНА

Апстракт……...4

Вовед…… 6

1. ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА КРОС-КУЛТУРНАТА СРЕДИНА И МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ

1.1.Крос-културна средина: основни концепти и елементи…….. 9

1.2. Деловно опкружување во крос-културен менаџмент……. 12

1.3. Основни задачи на крос-културниот менаџмент …….15

1.4. Маркетинг комуникации во контекст на глобализацијата …….21

1.4.1. Видови маркетинг комуникации.…….……23

2. ВЛИЈАНИЕ НА КРОС-КУЛТУРНАТА СРЕДИНА ВРЗ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ ВО АЗИСКИТЕ КОМПАНИИ

2.1. Културни особености во Азија ……...…….31

2.1.1 Јапонски стил на менаџмент …….33

2.1.2. Корејски стил на менаџмент ……34

2.2. Карактеристики на маркетинг комуникациите во азискиот менаџмент ……..42

2.2.1. Карактеристики на маркетингот во Јапонија ……42

2.2.2. Карактеристики на маркетингот во Кина ……..45

2.2.3. Карактеристики на маркетингот во Јужна Кореја …….49

3. ВЛИЈАНИЕ НА КРОС-КУЛТУРНАТА СРЕДИНА ВРЗ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ ВО ЕВРОПСКИТЕ КОМПАНИИ

3.1. Културни карактеристики во Европа …….52

3.1.1. Британскиот стил на менаџмент ……..52

3.1.2. Францускиот стил на менаџмент …….56

3.1.3. Германскиот стил на менаџмент ……..60

3.2. Карактеристики на маркетинг комуникациите на европскиот пазар ……...63

3.2.1. Основни принципи на маркетинг на европскиот пазар ……...64

4. ВЛИЈАНИЕ НА КРОС-КУЛТУРНАТА СРЕДИНА ВРЗ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ ВО РУСКИТЕ КОМПАНИИ

4.1. Карактеристики на крос-културната средина во областа на менаџментот во Русија …….67

4.2. Карактеристики на маркетинг комуникациите во Русија ……71

5. ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ЕВРОПСКИТЕ И АЗИСКИТЕ КУЛТУРИ ……75

МЕТОДОЛОШКИОТ ПРИСТАП …….95

Заклучок ……..98

Преглед на литература …….100

АПСТРАКТ

Крос-културната средина има значително влијание врз маркетинг комуникациите на меѓународните компании. Успешните компании разбираат дека културните разлики можат многу да влијаат на тоа како нивните брендови и производи се перципирани на меѓународно ниво. Ова влијание влијае има ефект на јазикот и на традициите, на обичаите и на преференциите на потрошувачите во различни земји.

Целта на трудот е да даде анализа како крос-културната средина влијае на маркетинг комуникациите на меѓународните компании, користејќи го примерот на азиските и на европските компании.

Врз основа на резултатите од студијата, може да се заклучи дека секоја од средините има влијание – и земјата на основачот на компанијата и земјата во која се наоѓа претставништвото. Мнозинството испитаници различно оценуваат слични прашања, додека одговорите на оние кои работеле во иста културна средина се слични.

Клучни зборови: крос-културна средина, маркетинг комуникации, меѓународен менаџмент.

THE ABSTRACT

The cross-cultural environment has a significant impact on the marketing communications of international companies. Successful companies understand that cultural differences can significantly affect the perception of their brands and products internationally.This influence affects both the language and the traditions, customs, and preferences of consumers in different countries.

The purpose of the work is to analyze how the cross-cultural environment affects the marketing communications of international companies, using the example of Asian and European companies.

Based on the results of the study, it can be concluded that each of the environments has its own impact, both the country of the company's founder and the country in which the representative office is located. Most respondents rate similar questions differently, while the answers of those who worked in the same cultural environment are similar.

Keywords: cross-cultural environment, marketing communications, international management.

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Култури на висок и на низок контекст ……...17

Табела 2: Содржина на средства создадени од B2C пазарот …….26

Табела 3: Раст на користењето на социјалните медиуми ……28

Табела 4: Социјални мрежи на кои се потпираат огласувачите …...29

Табела 5: Табела за профитабилност на берзата ……..44

Табела 6: Промени во трошењето на маркетингот меѓу брендовите во Кина во 2022-2023 година ……49

Табела 7: Трошоците за рекламирање на мобилни уреди ……51

ВОВЕД

Крос-културната средина има значително влијание врз маркетинг комуникациите на меѓународните компании. Успешните компании разбираат дека културните разлики можат многу да влијаат на тоа како нивните брендови и производи се перципирани на меѓународно ниво. Ова влијание има ефект и врз јазикот и врз традициите, обичаите и преференциите на потрошувачите во различни земји.

Целта на трудот е анализирање на ефектите на крос-културната средина врз маркетинг комуникациите на меѓународните компании, користејќи го примерот на азиските и европските компании.

Маркетинг комуникациите претставуваат процес на интеракција помеѓу компанијата и потрошувачите со цел да се пренесат информации за стоки и услуги, да се формира имиџ на брендот и да се стимулира интересот на потрошувачите.

Важноста на меѓукултурната средина станува сè позначајна секоја година. Со развојот на глобализацијата, компаниите се принудени да ги земат предвид културните карактеристики на различни земји и региони, што пак влијае на методите и пристапите во маркетинг комуникациите. Крос-културната средина вклучува различни аспекти како што се јазикот, религијата, традициите, нормите на однесување и перцепцијата на вредностите.

Крос-културната средина го одредува успехот на меѓународните компании во нивните маркетинг комуникации. Разбирањето на културните разлики и прилагодувањето на методите и пораките на поединечните пазари се клучни фактори за зајакнување на позициите на глобално ниво. Примерите од азиските и европските компании потврдуваат дека правилната перцепција и употреба на културните разлики може значително да ја зголеми ефективноста на маркетинг стратегиите.

1. ТЕОРЕТСКИ АСПЕКТИ НА КРОС-КУЛТУРНАТА СРЕДИНА И МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ

1.1. Крос-културна средина: основни концепти и елементи

Крос-културниот менаџмент е нов вид на управување што ги зема предвид културните разлики на персоналот во процесот на управување и ги користи за подобрување на ефективноста на комуникациите и во рамките на организацијата и во нејзините меѓународни односи.

Прашањата за крос-културен менаџмент добиваат значително внимание во меѓународната деловна литература. Управувањето со знаење и крос-културниот менаџмент го подобруваат собирањето и споделувањето на знаењето во мултинационалните компании и ја зголемуваат ефикасноста на користењето знаење во меѓународните заеднички вложувања. Сепак, постои уште еден аспект кој опишува нова култура создадена од комбинација на две или повеќе култури. Оваа нова култура е наречена со неколку термини: „културна синергија“, „трета култура“, „културен хибрид“, „меѓукултурни компетенции“ и на крајот се смета за културна интелигенција.

Еден ефикасен начин за подобрување на меѓукултурната интеракција е да се обучат менаџерите и вработените да применуваат деловна етика. Важно е менаџерите да го продлабочат своето знаење за социјалната, културната и моралната средина во која работат. Знаењето стекнато во областа на деловната етика служи како стратешка алатка за оптимизирање на деловните и на професионалните активности, како и за создавање на поинтегрирана и похумана крос-културна заедница. Модерната деловна етика сè повеќе користи универзални етички стандарди, меѓународни правни акти и хуманизирани норми кои можат да се применат во компании со различни културни средини.

Покрај деловната етика, од големо значење е и развојот на комуникациските и лидерските вештини. Вработените со високи комуникациски и лидерски вештини можат побрзо и поефикасно да ги решат конфликтите во меѓукултурна средина. Добро развиените комуникациски вештини им овозможуваат на глобалните менаџери продуктивно да разговараат за проблемите и да најдат решенија со луѓе од различни култури.

Лидерските вештини во комбинација со вештините за меѓукултурна интеракција може да бидат корисни во формулирањето на важни заклучоци за менаџерите за соодветното однесување на членовите на тимот. Изразувањето алтернативни ставови кои одразуваат различни културни перспективи го подобрува квалитетот на групното одлучување.

Знаењето и информациите станаа средина во која се развива бизнисот. Како што сè повеќе компании стануваат глобални, се зголемува интересот за создавање и имплементирање на бази на знаење на глобално ниво, и за да се искористи знаењето и експертизата што се дистрибуираат низ целиот свет и да се обезбедат основи за случаи на сите регионални организации за поддршка за доследно решавање на проблемите со клиентите низ целиот свет.

Управувањето со знаењето претставува голема можност за подобрување на стандардите за квалитет, постигнување значителни заштеди, значително подобрување на користењето на сите достапни ресурси и стекнување конкурентни предности.

Управувањето со знаењето станува уште покомплексно во глобален контекст. Постојат голем број клучни прашања што компаниите мора да ги решат при глобалното собирање и управување со знаење:[1]

1) Дистрибуиран развој - собирање експертиза и искуство од организации за поддршка на клиентите дистрибуирани низ целиот свет; имплементација на ова искуство во бази на податоци.

2) Дисеминација на знаење - дисеминација на бази на знаење и ажурирања, како и вклучување на промени и дополнувања на локални локации.

3) Локализација - способност за промена на глобалното знаење и додавање на локално знаење; адаптација на локалните потреби (на пр., превод на јазик, локални дејства локални прашања, локални специфичности).

[1] Голубин, Е. С. Дистрибуция. Формирование и оптимизация канала продаж. - М.: Вершина, 2015. - 135 с.

Развивањето на глобален систем за управување со знаење во меѓународна, меѓукултурна компанија е дистрибуиран проект кој бара глобалниот менаџмент да ги координира напорите за развој и распоредување низ повеќе глобални региони и да ги надгледува сите технички аспекти на проектот, вклучувајќи:[2]

1) одобрување на предмети за глобална дистрибуција;

2) одржување на централна библиотека на глобални случаи;

3) дистрибуција на глобални бази на податоци и/или ажурирања во различни региони низ светот;

4) развој на комунални претпријатија за поддршка на глобалните процедури;

5) обезбедување единствен, стандарден водич за глобален стил за базата на знаење.

1.2. Деловно опкружување во крос-културен менаџмент

Крос-културното деловно опкружување е извор на многу проблеми. Различни аспекти на културата се под влијание на технолошките и економските промени, така што денешните компании кои работат во глобалната економија имаат потреба од ефективни решенија. Крос-културниот менаџмент и етиката помагаат да се преземат превентивни мерки, да се решат постоечките проблеми, честопати предвидувајќи ги.

Главната задача на крос-културниот менаџмент и деловната етика во бизнисот е да усвои ефективни решенија за проблемите кои се најприлагодени на ситуацијата. Меѓу различните крос-културни аспекти се пристапите кон стандардите, деловните практики, законодавството на различни земји, националната етика, културата, обичаите, системот на управување, како и социо-економскиот систем.[3] Менаџерите на

---

[2] Дихтят, А. Б. Кросс-культурные стили организации / А. Б. Дихтят / / Вестник университета (ГУУ). - 2012. - №8. - С. 85-88.

[3] Pishik, Vol. And. Cross-cultural psychological characteristics of the selection and management of professional multinational personnel in a construction company / C.And. Pishik / / fundamental research. - 2016. - BR.2. - 420-424 PP.

меѓукултурните компании секојдневно се соочуваат со различни ситуации: распределба на ресурси, избирање вработени, проценка на атрактивноста на партнерите за заедничко вложување - сето тоа наспроти позадината на сложената меѓународна средина. Работата во виртуелни тимови, разликите во временските зони и различните сфаќања и вредности во различни култури создаваат дополнителни предизвици за менаџерите.

Професионални решенија за меѓукултурните проблеми може да бидат ефективно знаење и управување со човечки ресурси, употреба на виртуелни тимови и развој на бикултурни вештини. Ефективната работа со човечки ресурси во компаниите е особено важна. Позитивниот поглед на различните ставови и вредности помага да се спречат проблематични ситуации и можни конфликти. Најголема помош и поддршка во вакви услови дава организациската култура. Сметаме дека е неопходно да се применат современи технологии кои ни овозможуваат да ги земеме предвид и ефективно да ги користиме меѓукултурните карактеристики во работата на современите глобални организации.

Бидејќи културната разновидност може да има и позитивни и негативни влијанија врз компанијата, менаџерите за човечки ресурси треба да ја земат предвид важноста од развивање ефикасна интеркултурна комуникација преку јасно пренесување на наменетите пораки до вработените од различни културни ориентации и обезбедување единство на цели и задачи. На овој начин, одделот за човечки ресурси презема активна улога во управувањето со културната разновидност на компанијата.

Истражувањето во интеркултурната комуникација често се фокусира на разбирање како индивидуалните разлики влијаат на нашата способност да комуницираме со луѓе од други култури. Бидејќи повеќето луѓе се израснати во една култура, неопходните интеракции со луѓе од друга култура може да бидат проблематични и не секогаш да водат до позитивни резултати. Социолозите Г. Финк, А. Нејер и М. Келинг сугерираат дека истражувачите кои ги проучуваат кросс-културните прашања можат да развијат разбирање за односите помеѓу културните димензии, културните стандарди и особините на личноста. Оваа зголемена свест му

помага на лицето да управува со сопственото интеркултурно однесување, како и со однесувањето на другите.[4]

Културата во студиите на случај е дефинирана како интегриран систем на верувања, вредности, обрасци на однесување и начини на комуникација што ги споделуваат оние кои се социјализирани во одредена социјална група. Од друга страна, културата се сфаќа како средство за прифаќање на посебноста на поединецот, препознавање на индивидуалните разлики. Според тоа, културната различност може да биде претставена во две насоки. Првиот ја зема предвид возраста и полот на една личност - што го разликува од другите. Втората димензија се фокусира на квалитети како што се образованието, религијата, географската локација, нивото на приход и други. Според Х. Вендт, Х.В. Емирик и М. Еувема (H. Wendt, H. V. Emmerik и M. C. Euwema), интеграцијата на различни култури помага да се зголеми конкурентноста на компаниите. Тоа овозможува да се привлечат вработени со различни културни ориентации, што придонесува за развој и раст на глобалните пазари, бидејќи компаниите имаат можност да работат во различни корпоративни средини.[5]

Крос-културниот менаџмент може да се дефинира и како управување со однесувањето на персоналот во компаниите ширум светот, што ја одразува работата на луѓето со различни култури и услугите што тие ги обезбедуваат. [6]Така, управувањето со вработените со различни културни ориентации станува важна компонента на успешна организација.

Еден од познатите истражувачи во областа на културата и менаџментот, Г. Хофстеде, развил модел наречен „Мултидимензионален пристап кон меѓукултурните споредби“. Хофстеде анкетирал 160.000 менаџери и вработени во една од најголемите

[4] Nguyen N. T. B., Umemoto K., Honey Th. D. Towards a theoretical model of cross-cultural knowledge management / / the International Journal of Knowledge, Culture and Change Management. 2017. Том. 7, 33-40 PP.

[5] Euvema M. C., Wendt H., Emeric H. Leadership styles and group organizational civic behavior across cultures // Journal of Organizational Behavior. 2007. 1035-1057 PP.

[6] Василенко, Н. Г. Развитие кросс-культурного менеджмента / Н. Г. Василенко // Ежегодник современной науки и образования. - 2013. - № 2 (69). - 48-50 Стр.

американски транснационални корпорации (IBM) во четириесет земји и открил значителни разлики во однесувањето и ставовите на менаџерите и вработените во странските филијали. Научникот ја увидел главната причина за тоа во карактеристиките на националните култури, кои ги одредуваат разликите во вредностите и ставовите поврзани со работата, како и во други варијабли, како што се позицијата во организацијата, професијата, возраста и полот.[7]

Крос-културниот менаџмент се користи во претпријатијата за решавање на проблемите што се јавуваат помеѓу членовите на организацијата во внатрешната и надворешната средина. Крос-културниот менаџмент е нов тип на менаџмент кој ги зема предвид културните разлики помеѓу вработените со цел да ги подобри комуникациите во рамките на компанијата и нејзините меѓународни активности.

Како што се зголемува глобализацијата, се зголемува количината на меѓукултурен контакт во различни видови на организациска поставеност, што го отежнува објаснувањето и предвидувањето на човечкото однесување во овие видови на поставеност користејќи го сегашното разбирање за управувањето. Глобалните менаџери се соочуваат со средина која е посложена, подинамична, понеизвесна и поконкурентна од кога било досега.

1.3. Основни задачи на крос-културниот менаџмент

Главните задачи на крос-културниот менаџмент вклучуваат:[8]

— спречување на ризици и, како последица на тоа, потенцијални загуби при интеракции помеѓу претставниците на различните деловни култури;

— формирање и трансформација на интеркултурните компетенции на самите менаџери и вработени;

---

[7] Головлева О. Л. Основы межкультурной коммуникации. М.: Феникс, 2014, 224 с.

[8] Карпова, С. С. Международная реклама. Учебное пособие и практический курс для академического бакалавриата/ С. С. Карпова. - 3-е изд., переработанное. и доп. М.: Издательство "Юрайт", 2014

— предвидување на појава на конфликтни ситуации;

— способност да се предвиди текот на дејствувањето на странските партнери.

На сè поконкурентниот глобален пазар, способноста за ефективно работење меѓу културите е повеќе од само добра вештина. Ова сега е клучна компетентност за сите вработени. Разбирањето на интеркултурните вредности, обичаи и ставови кои влијаат на работното однесување им овозможува на луѓето од различни култури поефективно да комуницираат.

Интеркултурниот менаџмент е клучен фактор за подобрување на квалитетот на бизнисот, особено за услужните компании кои работат на глобалните пазари. Управувањето со меѓукултурното знаење обезбедува вистинска поддршка за распоредување на успешен бизнис преку меѓународните граници преку беспрекорно управување со меѓукултурни тимови од вработени во испораката на висококвалитетни производи и глобални услуги за мултикултурните клиенти.

Во американските студии за менаџмент, долго време беше општо прифатено дека само еден тип на стил на управување може да доведе до деловен успех, без да се комбинираат неколку видови на управување. Стилот на управување не треба да зависи од културните карактеристики, беше прифатено дека овој стил е универзален и може да се применува насекаде во светот.

Меѓународните компании кои имаа претставништва во различни земји со ваков тип на управување дојдоа до заклучок дека ваквиот пристап на менаџментот сè повеќе се соочува со критики.

На југот на Европа, методот „менаџмент по цели“, т.е. методот со прецизен опис на функциите на секоја област на компанијата не можеше да ја најде својата примена. Вработените кои беа на раководни позиции тешко се приспособуваат на однапред утврдената деловна политика.[9]

[9] Артемьева, О. А. Финансовый маркетинг: теория и практика: учебное пособие для магистров / О. А. Артемьева; под общей редакцией С. С. Карпова. - 2013. - 424 с.

Како пример може да се користат и методите за управување со човечки ресурси. Ермолович Л. П. во учебникот „Теорија и практика на менаџмент и маркетинг“ забележува дека самиот концепт на „менаџмент на човечки ресурси“, т.е. управувањето со човечки ресурси, кое се користи во управувањето со персоналот, е доста тешко да се примени во други културни средини, бидејќи припаѓа на англосаксонската доктрина. Концептот се заснова на економскиот концепт дека човечките ресурси можат да се споредат со речиси секој природен ресурс, т.е. едно лице може да има неограничени можности за индивидуално подобрување и развој. Во земјите каде јавниот ред, традициите и општествените основи се разликуваат од англосаксонските земји, овој тип на управување со персоналот е тешко разбирлив и наидува на одредени критики.

Менаџерите треба да ја прилагодат својата организација на условите на пазарот каде што се наоѓа претставништвото на компанијата, како и на законодавниот и даночниот систем, неопходно е да се земат предвид општествено-политичката агенда и културните карактеристики и традиции на земјата.

Клучот за успешен развој на компанијата во голема мера зависи од тоа колку успешно се наоѓа рамнотежа помеѓу конзистентноста и адаптацијата кон новите предизвици.

Американскиот антрополог Едвард Хол сметаше дека контекстот е главна карактеристика на културните општества - токму од неразбирањето на контекстот произлегуваат сите тешкотии на интеркултурната комуникација, а не од непознавањето на јазикот. Во својата книга *Beyond Culture*, Хол ги подели културите на висок контекст и низок контекст. Првата група ги вклучува азиските, јужноевропските, латиноамериканските и африканските земји, втората група ги вклучува Германија, Швајцарија, САД, скандинавските и другите северноевропски земји.[10]

Културите со висок контекст се карактеризираат со индиректна комуникација: соговорникот треба да знае да чита скриени значења, да ги знае традициите и

[10] Edward Jhala, Beyond Culture, URL: https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf

правилата на друга култура за да правилно ја разбере суштината на разговорот. Луѓето од културите со висок контекст активно користат невербални средства за комуникација - изрази на лицето, гестови, погледи, пози итн. За нив е многу поважно не што е кажано, туку како се кажува.[11]

Во разговорите со култури со низок контекст, од друга страна, слушателот не треба да знае многу за контекстот или говорникот за да ја толкува пораката - значењето на зборовите е очигледно. Таквите луѓе претпочитаат да го кажат она што го мислат, а на некои можеби им изгледаат премногу директно и нетактично.



Табела 1: Култури на висок и низок контекст

Претставниците на културите со висок контекст и низок контекст можат различно да го толкуваат однесувањето на колегите и да го споредат со нормите на нивната култура. Постои ризик тоа да доведе до недоразбирања, сериозни конфликти или дури и нарушување на деловните процеси. Подолу се дадени неколку примери за тоа како различните култури гледаат на аспектите на работната средина. Менаџерот

[11] Ms Marie-Joelle Browaeys , Prof Roger Price Understanding intercultural management interaction// international research in the field of management and organization 2024. 38-60 PP.

треба да знае за ова и да го земе предвид кога комуницира со странските подредени колеги.

Во Јапонија, на пример, отвореното изразување несогласување со мислењето на соговорникот се смета за лоша форма на однесување. Наместо тоа, Јапонците претпочитаат да молчат. Во европските култури, напротив, молчењето се смета за знак на согласност. Ако има сомнежи дали вработениот навистина се согласува со одлуката на тимот, подобро е дополнително да се провери со него.

Еден од предизвиците за работа во мултикултурен тим е имање различни ставови кон хиерархијата. На пример, во азиските земји, луѓето се оценуваат според нивниот статус во компанијата, па може да се чувствуваат непријатно во тим со рамна организациска структура, каде што има малку или воопшто нема среден менаџмент. Едно е да се согласиш и да попуштиш пред менаџер, а друго е на вработен со иста работна позиција. Ова може да го оштети сопствениот авторитет или дури да направи да се чувствувате понижено.

Културите со низок контекст се директни во нивната критика, што за културите со висок контекст може да биде навредливо. Во секој случај, менаџерот треба да се сеќава на правилата за давање негативен фидбек - тој мора да биде специфичен, образложен и заснован на факти, а не на гласини и шпекулации. Неговата цел е да ја анализира ситуацијата и да најде начин да ја подобри.

Во современите истражувања за крос-културниот менаџмент, разликите сè повеќе се гледаат не како пречка што треба да се надмине, туку како можност за учење, раст, комплементарност и синергија. Во својата статија „Теорија за сè од секаде (A theory of everything and everywhere): Проширување на хоризонтите на студиите за крос-културен менаџмент“, Теренс Џексон (Бизнис школа на Универзитетот Мидлсекс, Лондон, ОК) сугерира дека проучувањето на крос-културниот менаџмент како „поддисциплина“ треба да се заснова на проширување на концептот на „култура“, што во моментов го гледаат многу истражувачи во „настрана серверска смисла“.[12] Авторот ги повикува истражувачите да обрнат внимание на

[12] Terence Jackson, A theory of everything and everywhere: Broadening the horizons of cross-cultural management studies, 2021, URL:

интердисциплинарниот пристап: „Мораме да ги проширите нашите теории, да ги проширите нашите хоризонти, додека настојуваме да дадеме дефинитивен придонес во проучувањето на општествените науки. Треба повеќе да ги користиме пристапите и теориите развиени во различни дисциплини од општествените науки, кои честопати спаѓаат надвор од опсегот на истражувањето за крос-културен менаџмент“.

Џексон верува дека истражувањето во меѓукултурниот менаџмент треба да се надоврзува на достигнувањата на другите општествени и хуманистички дисциплини, вклучувајќи ги и оние кои го проучуваат човечкото социјално однесување.

Т. Џексон го разликува предметот на културната географија од другите општествени дисциплини, бидејќи, според него, важноста на ова поле за крос-културниот менаџмент не може да се прецени: „во широка смисла, културната географија ги истражува културните вредности, обичаите, дискурзивните и материјалните изрази и артефакти на луѓето, културната разновидност и плуралноста на општеството и како културите се дистрибуираат во вселената, како се создаваат места и идентитети, како луѓето ги разбираат местата и создаваат чувство за место и како луѓето произведуваат и пренесуваат знаење и значење." Во исто време, културната географија во голема мера се потпира на социјалната и културната антропологија.

Како заклучок, Т. Џексон со жалење признава дека голем дел од истражувањата за крос-културниот менаџмент се прилично рудиментирани денес, но забележува дека истражувачите можат „да научат од културната географија и социјалната антропологија како да гледаат на сè од секаде“.

Размислувајќи за тоа како и кои разлики во истражувањето за крос-културниот менаџмент треба да се земат предвид во тековниот контекст, Јасмин Махадеван (Универзитетот во Пфорцхајм, Германија) и Хенриета Примех (Универзитет Корвинус од Будимпешта, Унгарија) предлагаат фокусирање на концептуални и/или емпириски студии за „другоста“, истражувајќи ги нејзините последици и опсег. Тие забележуваат дека претходно истражувачите во своите дела зборувале повеќе за

https://www.researchgate.net/publication/350528708_A_theory_of_everything_and_everywhere_Broadening_the_horizons_of_cross-cultural_management_studies

„културен шок“, додека во публикациите на современите специјалисти за крос-културен менаџмент сè повеќе има повици да се зборува за потребата и потенцијалот на „крос-културната адаптација“, а исто така ја нагласуваат потребата да се земат предвид разликите со кои претставниците на различни етнички заедници се среќаваат не само „во странство“, туку и „надвор од домот и работното место“. Така, задачата на истражувачот и менаџерот е да ги искористи разликите на претставниците на различните етнички заедници за да се постигне колективен позитивен резултат.[13]

1.4. Маркетинг комуникации во контекст на глобализацијата

Во современата глобална економија, може да се идентификуваат два спротивни тренда. Од една страна, развојот на информациските и комуникациските средства помага да се намалат географските растојанија и да се избришат културните разлики во потрошувачката. Од друга страна, масовното потрошувачко општество создадено од индустриската револуција станува сè повеќе диференцирано.

Решавањето на оваа очигледна противречност е можно врз основа на преминот од масовен маркетинг кон индивидуализиран маркетинг. Многу од барањата што ги поставува реалноста на модерната глобална економија (транзицијата од моќен напад на пазарот до пополнување на секоја негова ниша, промена на улогата на потрошувачот, нови принципи за градење партнерства со деловната инфраструктура) секако ги исполнуваат најголемите транснационални корпорации.

Методите на работа карактеристични за маркетинг активностите на крајот на 20 век биле наречени „Неандерталски маркетинг“ од Ф. Котлер. Меѓу главните грешки во тој период се следниве:[14]

---

[13] Gunkel D. JN., Bryson J. JN., Torrance S. Behind the mask: machine Morality / / The Machine question: AI, ethics and moral responsibility / Ed. from K. Miller, M. J. Wolf, F. Grodzinski. Birmingham: AISB/IACAP World Congress, 2012. 34-38 PP.

[14] Kotler, Philip, Neil Rackham, and suj Krishnaswamy (2006), "ending the war between sales and marketing," Harvard Business Review, 84, 7-8 (July-August), 68-78.

- изедначување на маркетингот со продажбата;

- фокусирање на фактот на купување, а не на потребите на потрошувачот;

- обиди да се заработат пари од поединечни продажби, наместо да се остварува профит со тоа што се обидува да го задржи секој клиент колку што е можно повеќе;

- цена врз основа на цената на чинење на стоката, наместо да се пресметува цената според целните индикатори;

- маркетинг на стоки наместо да се обидува да ги разбере и одговори на реалните потреби на потрошувачите;

- планирање на секој медиум за комуникација посебно, наместо интегриран пристап кон маркетинг комуникациските медиуми.

Денес, нивото на развој на производството во развиените земји е доста високо. Во оваа насока, неопходно е да се постигне фундаментална ревизија на ставовите за развојот на производството, на рекламирањето, на промоцијата на продажбата, на истражувањето и другите активности што се вршат во процесот на тргување.

Една од специфичните карактеристики на активностите на странските компании е тоа што сите нивни поделби проповедаат маркетинг пристап при интеракција со клиентот. Според Д. Пакард (D. Packard), еден од основачите на Хјулит-Пакард (Hewlett-Packard), „Маркетингот е премногу важен за да се остави само на одделот за маркетинг.[15] Во денешни услови, работата на сите сектори на водечките компании е подредена на интересите на клиентот. Многу од трендовите - од бомбардирање на пазарот до градење односи, од пасивен клиент до заинтересиран партнер - веќе не се радикално нови концепти.

Сè повеќе трендови се доживуваат како пазарни императиви на новата информатичка економија. Треба да се забележи уште еден тренд во развојот на глобалната економија. Прогресивните компании, со цел да најдат нови начини за стекнување предност пред конкурентите, се стремат да се движат кон работа со

[15] David Packard, Marketing is Too Important to be Left to the Marketing Department, 2016, URL: https://kellblog.com/2016/03/28/marketing-is-too-important-to-be-left-to-the-marketing-department/

сегменти на локалниот пазар. Ова води до зголемена конкуренција на пазарот. Помалите, повеќе мобилни фирми кои обезбедуваат производи и услуги кои подобро ги задоволуваат потребите на потрошувачите, освојуваат уште поголеми пазарни удели од глобалните транснационални компании. Динамизмот на глобализацијата и монополизацијата на националните економии на развиените земји, развојот на спротивставените трендови, брзиот раст на информатизацијата - сето тоа го предодреди преминот кон ново ниво на борба за целниот потрошувач. Глобалните корпорации го префрлаат својот фокус од националните пазари на производи на пазарите на производи во странски земји.

Дополнително, интернационализацијата на светската економија, која се рефлектира во брзиот раст на меѓународната трговија и инвестициите во странство, создаде нови можности и постави нови предизвици за големите компании. Маркетинг комуникациите се збир на различни методи и алатки кои компаниите ги користат за да пренесат информации за нивните производи и услуги до потрошувачите и да генерираат одговор што може да се изрази во купување, интерес или лојалност кон брендот. Главната цел на маркетинг комуникациите е да се создаде свест за производот, да се поврзе со потрошувачите и да ги мотивира да преземат акција.

1.4.1. Видови маркетинг комуникации

Видови маркетинг комуникации:

Рекламирање:

Тоа се платени пораки кои пренесуваат информации за производ или услуга со цел да привлечат внимание и да создадат интерес. Каналите може да вклучуваат телевизија, радио, печатени медиуми, надворешно рекламирање и онлајн рекламирање.

Односи со јавноста (PR):

Кампањата за односи со јавноста (PR) е широка маркетинг стратегија насочена кон воспоставување емотивна врска помеѓу производ, услуга или бизнис и вашата целна публика. Кампањите за односи со јавноста може да вклучуваат истражување на трендовите на социјалните мрежи, наоѓање соодветни портпароли за интервјуа или

турнеи во медиумите. Активности насочени кон создавање и одржување на позитивен имиџ на компанијата. Ова може да вклучува соопштенија за печатот, настани, односи со медиумите, справување со повратни информации и управување со кризи.

Успешен пример за ваква кампања е слоганот „Just do it“ на Најк.

Оваа кампања со односи со јавноста стана една од најуспешните ПР (PR) кампањи на сите времиња. Слоганот „Just do it“ е едноставен, но ефективен и стана синоним за препознатливиот стил на Најк. Успехот на кампањата се должи на нејзината инспиративна порака која ги охрабрува потрошувачите да ги поместат своите граници и да ги постигнат своите цели.

Најк ја искористи кампањата за да ги прикаже своите производи како алатка за да им помогне на луѓето да го остварат својот спортски потенцијал. Кампањата со слоганот „Just Do It“ вклучува и познати спортисти како Мајкл Џордан и Серена Вилијамс, кои се олицетворение на вредностите на брендот Најк (Nike) за решителност, упорност и извонредност.

Промоции (промоции и понуди):

Привремени промоции, попусти, продажби или други стимулации за купување што може да се користат за привлекување нови клиенти или поттикнување на повторени купувања.

Директен маркетинг:

Испраќање на промотивни материјали директно до потенцијалните клиенти преку е-пошта, директна пошта или СМС. Директниот маркетинг ви овозможува да ја персонализирате вашата порака и конкретно да допрете до одредена публика.

Маркетинг на настани:

Организирање или учество на настани (конференции, изложби, фестивали) каде што компанијата може да ги презентира своите производи, да комуницира со целната публика и да гради долгорочни односи.

Пример за маркетинг на настани може да биде не само организација на настан, каде што компанијата и менаџментот ќе бидат претставници на нивната индустрија, туку и, на пример, спонзорски настани, каде што компанијата делува како спонзор во сосема друга индустрија. Најчесто ваквите спонзорски проекти имаат општествено значајна основа.

На пример, претставништвото на корејската компанија Ел-џи (LG) веќе неколку години соработува со Државниот музеј на ликовни уметности „Александар Сергеевич Пушкин“ во Москва. Како дел од оваа соработка беше извршена реставрација на сликата на Ван Гог „Црвеното лозје“. Ваквата кампања може да се смета и за пример за влијанието на крос-културната средина, бидејќи и за корејската и за руската културна средина, ликовната уметност е еден од примерите на културниот код и е многу почитувана.

Дигитален маркетинг:

Користење на онлајн платформи (социјални мрежи, блогови, веб-страници) за промовирање на стоки и услуги. Овој тип вклучува маркетинг на содржина, оптимизација, маркетинг на социјалните медиуми и платено онлајн рекламирање.

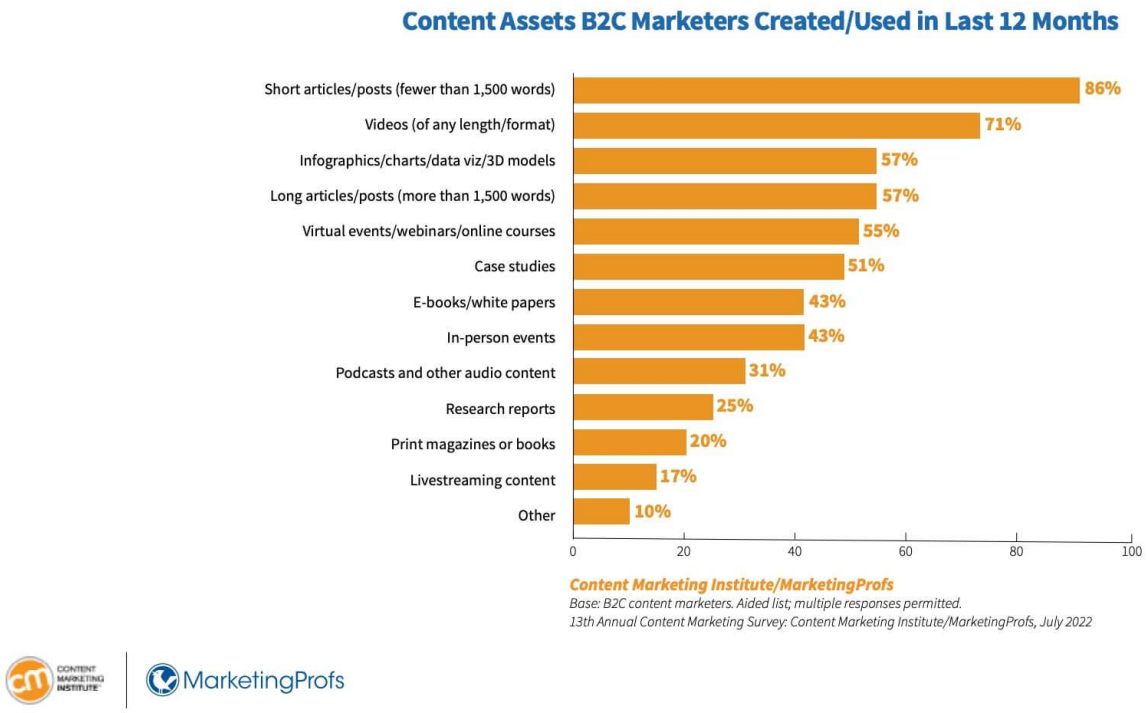
Дигиталниот маркетинг се заснова на традиционалниот маркетинг, кој специјалистите го спроведуваат преку дигитални комуникациски канали. На пример, ова е рекламирање што може да се види на социјалните мрежи и веб-страниците. Алатките за дигитален маркетинг се користат кога на гледачот во онлајн кино му се нуди да оди на социјалните мрежи за да учествува во натпревар или да скенира кју-ар код и да добие награда.

Дигиталниот маркетинг се разликува од традиционалниот маркетинг според платформите на коишто маркетерите промовираат производи и поширок опсег на алатки за оценување на резултатите. На пример, во рекламните сметки можете да дознаете точно колку корисници ја виделе рекламата и кликнале на рекламата, колку

огласувачот платил за секој клик, па дури и која комбинација на слика и текст ги привлекувала вистинските клиенти.

Маркетинг на содржина:

Создавање и дистрибуција на корисни и релевантни содржини (статии, видеа, инфографици итн.) за привлекување и задржување на целната публика. Главната цел е да се информираат и забавуваат потрошувачите. Овој вид на маркетинг активност е еден од најпопуларните, бидејќи вклучува широк спектар на алатки.[16]



Табела 2: Содржина на средства на B2C пазарот. Извор: Институт за маркетинг на содржини

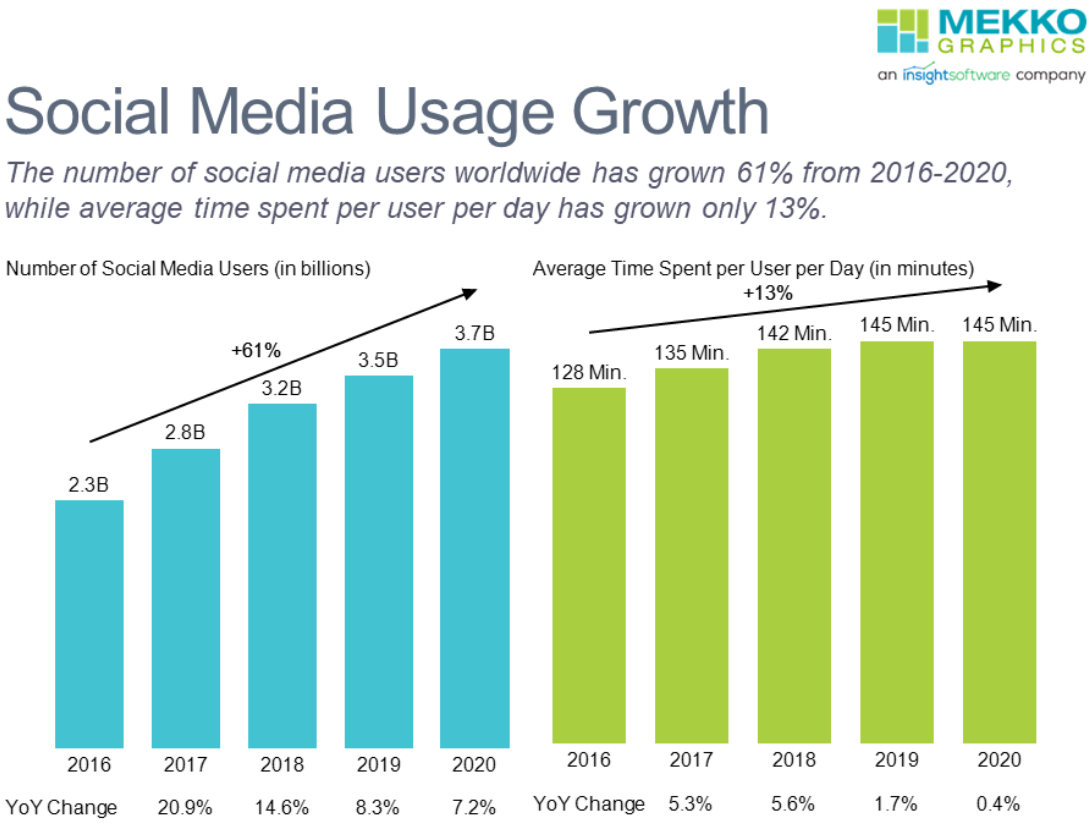
Социјални медиуми:

Користење на платформи како Фејсбук (Facebook), Инстаграм (Instagram), Твитер (Twitter) и Линкдин (LinkedIn) за комуникација со клиенти и промовирање

[16] Content assets B2C report, Content Marketing Institute, URL: https://contentmarketinginstitute.com/b2c-research/b2c-marketers-treat-content-marketing-as-a-project-that-s-a-mistake-new-research

производи или услуги. Ова може да вклучува создавање содржина, рекламирање и ангажирање со следбеници.

Бројот на корисници на социјалните мрежи расте секоја година, така што ефективен менаџер не може да ги игнорира ваквите платформи за спроведување на нивните проекти.[17]

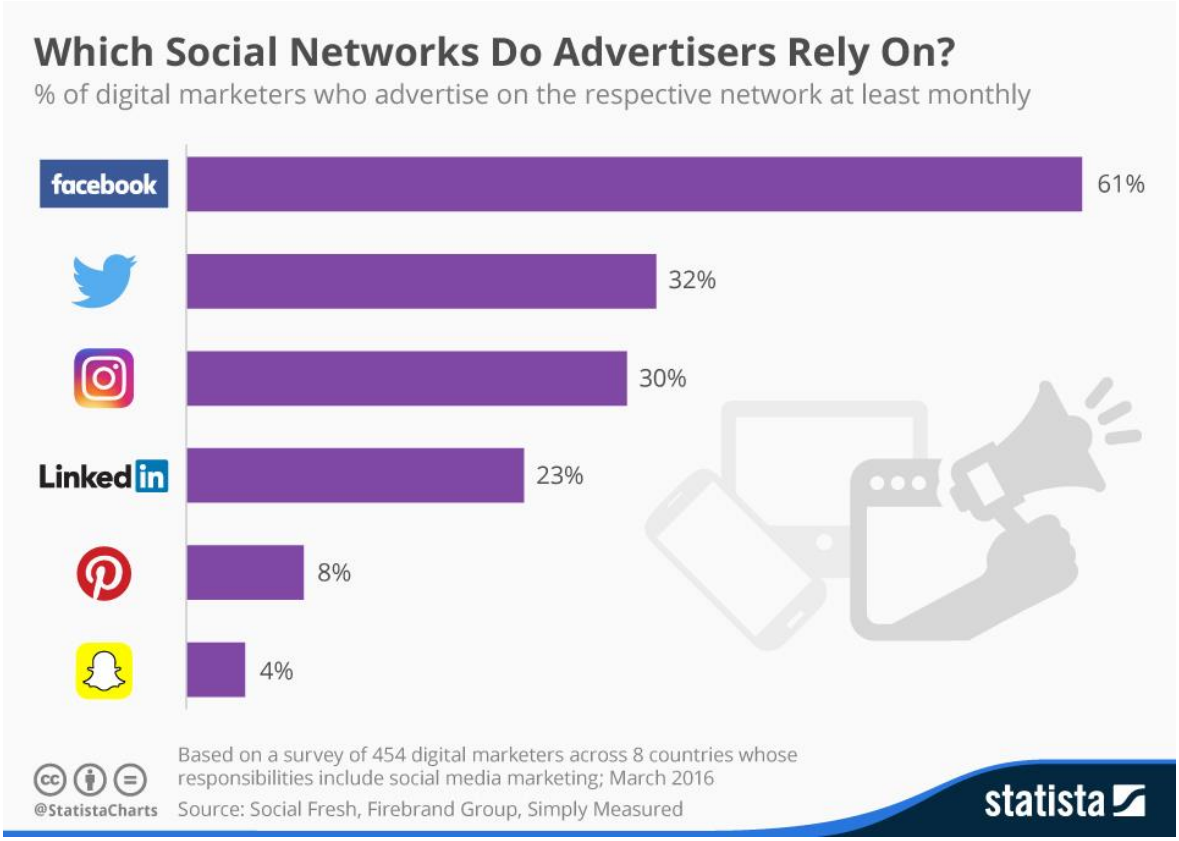


Табела 3: Раст на користењето на социјалните медиуми. Извор: Mekko Graphics.

Исто така, важно е да се напомене дека содржината треба да зависи и од популарноста на социјалната мрежа и од контекстот на самата кампања. На пример,

[17] Social Media Usage Growth, Mekko Graphics, URL: https://www.mekkographics.com/social-media-usage-growth/

Инстаграм (Instagram) е поверојатно да биде домаќин на забавна содржина, додека X (поранешен Twitter) е поверојатно да биде домаќин на вести.[18]



Табела 4: Социјални мрежи на коишто се потпираат огласувачите. Извор: Firebrand Group

Бура на идеи и истражување:

Анкетите и фокус групите можат да служат не само за собирање информации за преференциите на потрошувачите, туку и како средство за комуникација за да се идентификуваат потребите и мислењата за производите или услугите.

Ефективните маркетинг комуникации се засноваат на разбирање на целната публика и прилагодување на пристапот во зависност од нивните интереси и потреби. Правилната комбинација на различни типови на комуникации им помага на

[18] Research report by Social Fresh, Statista, URL: https://www.statista.com/chart/4822/social-media-advertising/?srsltid=AfmBOorLwXtszTtjfkVx_W6gaCm95x5mcoX2kleUVyPktARhC6ElBwOi

компаниите ефективно да комуницираат со пазарот и да ги постигнат своите деловни цели и се однесува на производство на производи за масовен пазар.

2. ВЛИЈАНИЕ НА КРОС-КУЛТУРНАТА СРЕДИНА ВРЗ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ ВО АЗИСКИТЕ КОМПАНИИ

2.1. Културни особености во Азија

Менаџментот во азиските земји има свои карактеристики, кои се поврзани со културата и традициите на регионот.

Колективизам:

Една од главните карактеристики на менаџментот во азиските земји е колективизмот. За разлика од западната култура, каде што акцентот е ставен на индивидуалноста и самореализацијата, во азиските земји колективниот дух на општеството доаѓа до израз. Колективните одлуки, групните проекти и тимската работа не се само зборови, туку реалност во азискиот менаџмент. Успехот на една компанија зависи од квалитетот на работата на целиот тим, а не од индивидуалните достигнувања.

Почит кон постарите:

Друга важна карактеристика на азискиот менаџмент е почитта и покорноста кон претпоставените. Ова се рефлектира во фактот што младите вработени мора да се однесуваат со почит кон своите претпоставени и да покажат подреденост. Во исто време, претпоставените треба да се грижат за помладите вработени и да им помогнат да се развијат.

Долгорочна перспектива:

Друга карактеристика на азискиот менаџмент е долгорочната перспектива. За разлика од западната култура, каде што акцентот често е на краткорочните цели и непосредниот профит, во азиските земји се планираат и прават долгорочни планови. Ова им овозможува на компаниите да се развиваат и да работат успешно долго време.

Хиерархија:

Во азиските земји постои строга хиерархија во компаниите. Сите вработени го знаат своето место во хиерархијата и секој мора да ја следи својата улога. Во исто

време, високите менаџери мора да се грижат за помладите вработени и да им помогнат да се развијат. Ова помага да се создаде култура на почит и доверба во компанијата.

Непишани правила:

Во азиските земји има многу непишани правила кои треба да се земат предвид во бизнисот. На пример, не можете гласно да го изразите своето мислење, не можете директно да ги критикувате вашите претпоставени, не можете силно да ја покажете вашата индивидуалност. Прекршувањето на овие правила може да доведе до непријатни последици и да и нанесе штета на вашата кариера.

Менаџментот во азиските земји има свои карактеристики поврзани со културата и традициите на регионот. Колективизмот, почитувањето на постарите, долгорочната перспектива, хиерархијата и непишаните правила се сите важни елементи на азискиот менаџмент. Кога работите со компании од азиските земји, важно е да се земат предвид овие карактеристики и да се прилагодат на локалните услови.

Со оглед на нивната заедничка историја и испреплетените културни карактеристики, азиските стилови на управување се многу слични еден на друг. Јапонскиот менаџмент може да се нарече дека се одликува со најголема разновидност.

2.1.1 Јапонски стил на менаџмент

Постојат различни дефиниции за феноменот „јапонски менаџмент“. Традиционално, јапонскиот менаџмент се смета дека се заснова на четири системи:[19]

- Систем за управување со човечки ресурси кој го регулира односот помеѓу компанијата и нејзините вработени.
- Систем за донесување одлуки.

[19] Le Bon, Joel and Dwight Merunka," the influence of individual and managerial factors on the contribution of salespeople to market intelligence activities", International Journal of Marketing Research - 2006, 395-408 P.

- Систем за заемно поврзување на комерцијални фирми (конгломерати на комерцијални фирми поврзани со вкрстени акции).

- Систем за корпоративно управување.

Овие системи се поддржуваат едни со други и функционираат како единствена целина.

Во потесна смисла, јапонскиот менаџмент се користи за да се однесува на системот за управување со персонал типичен за јапонските компании. Се карактеризира со доживотно вработување, редовна ротација, наградување врз основа на стаж и присуство на систем за социјално осигурување за вработените.

Составен дел на јапонскиот стил на управување е инвестирањето во развојот на вработените преку дополнителна обука, преквалификација, напредна обука, различни курсеви и обуки, притоа обрнувајќи внимание не само на развојот на професионалните компетенции, туку и на лидерските квалитети, на способноста за работа со персоналот.

Управувачката структура на јапонската корпорација има одредена еластичност, што обезбедува ефективен одговор на различни внатрешни и надворешни предизвици, врз основа на принципите на координација на интересите и делегирање на одговорност.

Донесувањето важни менаџерски одлуки бара широка дискусија и договор, од обични вработени до највисоко раководство. Овој систем на одлучување беше наречен „ringisei“.

Обичните работници, специјалисти и инженери можеа да бидат поканети на состаноци на врвни менаџери, каде што им беше дадена можност да зборуваат како експерти.

И покрај сите негови предности и ефективност во одредени услови, не може да се каже дека јапонскиот менаџмент има исклучиво позитивни карактеристики.

Социјалната сигурност и вклучувањето во групните процеси резултира со прекумерна експлоатација на човечките ресурси. Неможноста за правилен одмор,

постојаниот стрес, како резултат на високото ниво на одговорност кон тимот, доведува до разни болести и други негативни последици.

2.1.2. Корејски стил на менаџмент

Корејскиот менаџмент често се претставува како „уникатен“ пример за позајмување и копирање на јапонскиот модел на управување, а не само неговите поединечни елементи, туку речиси целиот систем на управување. Ова, пак, го поставува прашањето за оригиналноста и независноста (самодоволноста) на корејскиот модел на управување.

Општи фактори на корејскиот модел на економски развој.[20]

1. Надворешни фактори

- Американската економска помош.
- Улогата на странските компании (на пр. јапонски).
- Придобивки од извозна ориентација на странски пазари.

2. Држава

- Цврстата „видлива рака“ на авторитарните политички режими.
- Блиски врски со бизнисот и банките.
- Улога на ментор, асистент.

3. Бизнис

- Модел Чаебол („Моделот Чаебол" е концепт поврзан со јужнокорејските финансиски и индустриски групи, кои се одликуваат со структурата на управување со семејството и конгломератната природа).

[20] Rowley S, Baey:, Sun T. Introduction: commitment skills in Korean Management // Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, 4 pp.

- Комбинација на патернализам и претприемништво во односот помеѓу сопствениците и менаџментот.

4. Ресурси

- Евтина работна сила.
- Висока квалификација на работниците, регулирани работни односи.

5. Култура

- Конфучиски традиции.
- Групна хармонија.
- Фокусирање на растот и негување на духот „ти можеш да го сториш тоа“.

Проучувањето на клучните аспекти на управувањето во Јужна Кореја (во понатамошниот текст Кореја) е од значителен интерес поради повеќе причини. Прво, Кореја покажа јасен пример за екстремно брза транзиција од претежно аграрно општество во индустриска економија. Покрај тоа, таа стана светски лидер во голем број важни сектори, вклучувајќи ги и традиционалните (топење челик, бродоградба) и новите индустрии (електроника).

Второ, импресивниот раст на таканаречената азиска економија на змејот (тигар) се должи на голем број фактори, вклучително и владината интервенција во економијата, регулативата и интеракцијата (поддршка) со најголемите корејски корпорации, чаеболите. Овие моќни, разновидни корпорации станаа познати ширум светот по нивните производи за широка потрошувачка и прекуокеанските бизниси. Успехот на корејската економија се заснова на нејзината култура на управување, чиишто облици имаат свои корени во културните и институционалните традиции на земјата. Корејскиот менаџмент во моментов претрпува одредени промени како резултат на напорите за корпоративно преструктуирање. И покрај „влијанието од Запад“ и „јапонизацијата“, постојат одредени ограничувања за брзите и длабоки промени, а корејскиот менаџмент останува прилично уникатен феномен во меѓународните споредби.

Во компаративните студии за управување, корејскиот модел главно се споредува со јапонскиот модел, поретко со американскиот модел, а уште поретко со европските или кинеските модели на управување. Познавањето на корејскиот стил на управување, неговите карактеристики и разлики е важно за странските компании кои бараат деловни партнери во Азиско-пацифичкиот регион за да организираат заеднички вложувања и стратешки сојузи.

Во исто време, еден модел се разликува од друг по голем број карактеристики, меѓу кои најзабележителни се следните:

• Практиката на доживотно вработување е пофлексибилна во корејските фирми, каде што отпуштањата се почести и работниците можат послободно да ги менуваат работните места во споредба со јапонските фирми.

• Врвниот менаџмент во корејските компании има тенденција да биде авторитарен и да донесува важни одлуки самостојно.

• Повеќето од големите корејски фирми кои се дел од чаеболите се управувани од членови на семејствата на нивните основачи.

Голем број студии покажаа дека, во споредба со Јапонците, Корејците се поиндивидуалистички, бидејќи за нив „јас“ коегзистира со „ние“. Згора на тоа, крвната врска е сериозна основа за држење позиции. Ваквите разлики може да укажуваат на тоа дека, поради индивидуалистичките и хиерархиските карактеристики на културата, степенот на „групизам“ карактеристичен за јапонскиот модел не може да се постигне во корејскиот менаџмент.

Други карактеристики на корејската деловна култура вклучуваат: [21]

• голема дистанца на моќ и авторитаризам;

• високо ниво на избегнување несигурност.

[21] Гибадуллин, Р. Х. Кросс-культурный подход к урегулированию межэтнических конфликтов /Р. Х. Гибадуллин // Международный бизнес. Гибадулин // Проблемы современной экономики. - 2006. - № 1/2 (17/18). - 436-438 страница.

Покрај тоа, истражувачите ја забележуваат релативно високата контекстуалност на културата, бидејќи се верува дека Корејците претпочитаат да добиваат информации потпирајќи сè повеќе на лични или семејни врски или на достапни неформални извори.

Во големите корејски компании, од кои многу остануваат суштински семејни бизниси, сопственоста не е одвоена од управувањето. На чело на компаниите се или нивните основачи или почесто синовите и наследниците на основачите. Сегашниот лидер обично однапред одлучува кој од неговите синови или други блиски роднини ќе стане негов наследник. Членовите на семејствата на сопствениците заземаат високи раководни позиции. На чело на бројните подружници се и браќа, внуци, синови и внуци на основачот, чие име и дела се опкружени со речиси религиозен култ во повеќето чаеболи („Моделот Чаебол" е концепт поврзан со јужнокорејските финансиски и индустриски групи, кои се одликуваат со структурата на управување со семејството и конгломератната природа.) Корејците високо ги ценат врските поврзани со крв, врз основа на кои се формираат вистински кланови. Да се биде член на кланот им обезбедува сигурност на членовите на семејството.

Комплексниот систем на вкрстена сопственост на акции во подружници значи дека чаебол („Моделот Чаебол" е концепт поврзан со јужнокорејските финансиски и индустриски групи, кои се одликуваат со структурата на управување со семејството и конгломератната природа.) всушност припаѓа на себе, а сите стратешки одлуки се донесуваат во владејачкиот клан. Влијанието на „ обичните" акционери кои не се членови на семејството е занемарливо, а менаџерите „ кои што доаѓаат од надвор", по правило, не можат да заземаат високи позиции.[22]

Професионализација на менаџментот.

Во последниве години, под притисок на владата, беа направени активни обиди да се одвои менаџментот од сопственоста, за да се осигура дека управувањето со

[22] Гришаева, Л. И. специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде : монография / Л.И. Гришаева. Воронеж: Научная книга, 2009. - 262 с.

концерните вклучува повеќе професионални менаџери кои не се директно поврзани со клановите на основачите.

Професионалните менаџери и директори, од кои многумина студирале или се обучени во САД, стануваат влијателна сила. Личните врски воспоставени преку местото на раѓање и студирањето играат важна улога во формирањето на раководниот корпус. Вообичаена практика е директорите на компаниите да ги регрутираат своите пријатели од училиште, универзитет или од детството на менаџерски позиции. Во некои компании, врвниот менаџмент е претежно од дипломирани студенти на престижен универзитет (Национален универзитет во Сеул, Јужна Кореја на пример).

Организациски фактори на корејскиот модел на управување:[23]

1. Систем за претприемништво и управување

- Сопственост и основачи на компании
  - Лидерство засновано на авторитаризам и патернализам
  - Да се биде член на кланот како дел во управувањето
  - Конкурентно поставување цели

2. Управување со човечки ресурси

  - Покорност, напорна работа, дисциплина
  - Високи квалификации / квалитетно образование
  - Долгорочно вработување
  - Само-развој

3. Структура / систем

  - Хиерархија
  - Поврзана и неповрзана диверзификација

4. Култура/процес

  - Ограничен колективизам, хармонија и стабилност
  - Лојалност
  - Почит кон постарите

[23] Завиалова, Т. И. Теоретски пристапи кон формирање на крос-културен менаџмент / Т. И. Завиалова, О. М. Федорова // Вектор На Економијата. - 2017. - Бр.2. – 5 стр.

Многу истражувачи ги истакнуваат таквите карактеристики на корејскиот стил на управување што вклучуваат хиерархија, авторитаризам и централизација. Ова е особено точно за чаеболите каде што нивните претприемачки основачи имаат тенденција лично да ги носат сите главни менаџерски одлуки. Авторитарната природа на процесот на донесување одлуки во Кореја им овозможува на фирмите да дејствуваат брзо и одлучно, и тие не се ограничени од потребата да ги координираат одлуките со одделенијата и функциите низ хиерархијата. Сепак, овој стил не наидува на соодветно разбирање и прифаќање од страна на сите вработени, а одлуките се носат (може да се носат) без доволно знаење и информации.

Донесувањето одлуки, особено кога станува збор за прашања за финансискиот менаџмент, е централизирано и строго контролирано од врвни менаџери кои донесуваат одлуки едностранo или во мали групи по консултации со различните вклучени страни. Општо земено, предност се дава на брзо дејствување на сметка на детално планирање засновано на принципот „прво сторете го тоа, а потоа поправете го“. Процесот на поднесување предлози за дискусија, *pummi,* се чини дека е сличен на јапонскиот систем на *ringesei* за донесување одлуки. Сепак, *pummi* служи првенствено за обезбедување документација за развој на сите компаниски проекти и нови потфати, како и за распределба на одговорноста за спроведување на донесените одлуки. Откако ќе се донесе одлука, одговорноста за нејзино спроведување станува децентрализирана.

Семејните традиции се очигледни во лидерството и одлучувањето. Лидерите на корејските компании, особено нивните основачи, имаат тенденција да користат семејни или клановски принципи во управувањето. Во традиционалното корејско семејство, таткото е неприкосновен и почитуван , тој е глава на семејството. Тој има практично неограничена моќ и исто така е одговорен за благосостојбата на семејството, воспитувањето на децата и обезбедувањето на нивната иднина. Зачувувањето на семејните традиции во деловното раководство во корејските компании е изразено во авторитарен стил на управување.

2.2. Карактеристики на маркетинг комуникации во азискиот менаџмент

Азија не е само огромен континент со богато културно наследство, туку и значаен играч во глобалната економија. Во текот на изминатите децении, азиските земји не само што ги зајакнаа своите позиции во производството и извозот, туку станаа и лидери во иновативниот маркетинг.

Маркетингот во Азија е од интерес за многу научници и бизнисмени, многумина го прифаќаат и ги прилагодуваат најдобрите методи и практики за себе. [24]

2.2.1. Карактеристики на маркетингот во Јапонија

Маркетингот во Јапонија започна да се развива на крајот на 20 век. Земјата веднаш почна да ги спроведува принципите на маркетингот во практика, заобиколувајќи ја фазата на проучување на теоријата. Оттогаш, маркетингот стана составен дел на секоја компанија. Во јапонскиот систем на вредности, клиентот е божество кое мора да биде сакано, заштитено и задоволно на секој можен начин. Затоа, сите барања и потреби постојано се проучуваат, а резултатите се користат за обликување на производот.

Мрежниот маркетинг во Јапонија има три компоненти: [25]

- Потрошувачот е секогаш во право и секогаш е приоритет.
- Информатичка технологија.
- Духот на претприемништвото ја поттикнува креативноста.

Главната цел на јапонскиот маркетинг не е да се направи профит, туку да се максимизира задоволството на клиентите. За возврат, ова природно води кон профит.

Сони (Sony) основан во 1940 година, го објави својот прв производ, магнетофон. После тоа, раководството одлучи да заземе водечка позиција на пазарот,

---

[24] Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. Москва: 2015, 314 с.

[25] Калинина Е.Г. Мистер Кросс-культурные коммуникации: свежий взгляд // Информационный бюллетень УГТУ-УПИ. 2015. № 9, 125-129 с.

не земајќи предвид што му треба на потрошувачот, туку едноставно нудејќи им нови производи, размислувајќи за потрошувачот.

Ова беше грешка, бидејќи сите производни линии се изградени врз основа на податоците од истражувањето на побарувачката. Но, оваа грешка на крајот беше компензирана со високиот квалитет на производи, а компанијата беше во можност да стане профитабилна.

Во 50-тите и 60-тите на минатиот век, маркетинг агенциите почнаа да се појавуваат во Јапонија, многу книги за маркетинг беа пуштени во продажба, а на универзитетите почнаа да предаваат маркетинг како наставен предмет.

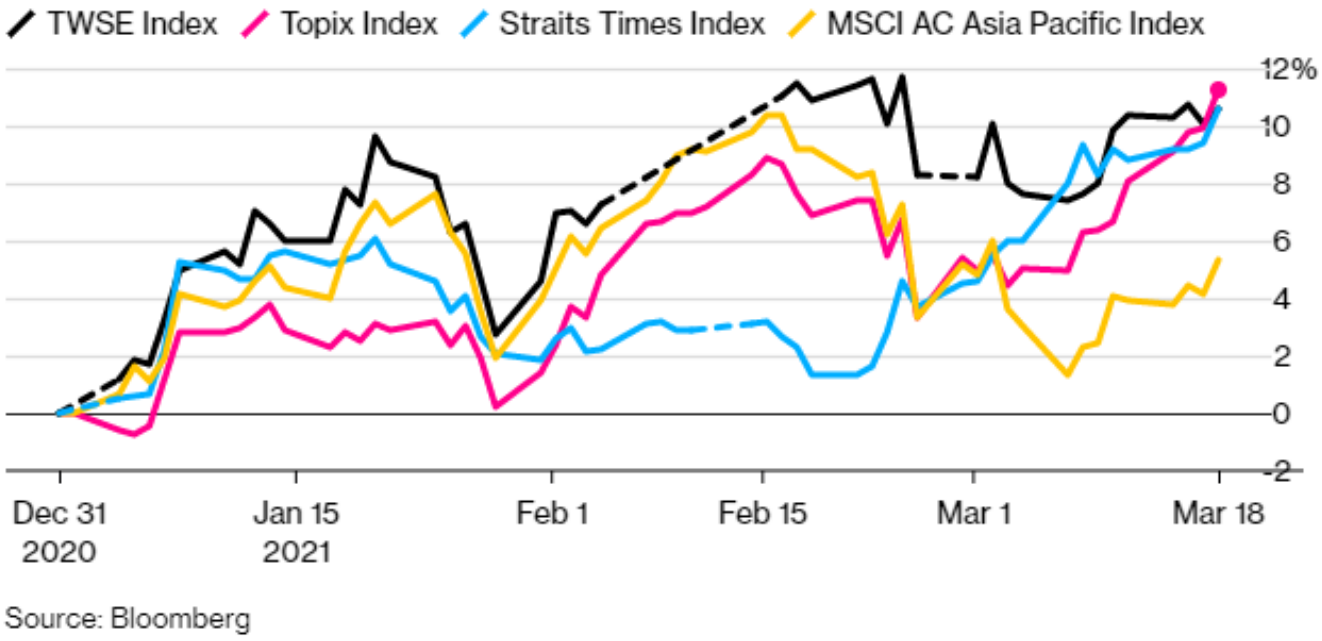
Од 70-тите години, маркетингот активно се развива во сите области на активност и во сите претпријатија. Токму успешните маркетинг активности им овозможуваат на јапонските компании да постигнат завиден успех, како на домашниот така и на странските пазари.

Јапонија е дом на голем број светски гигантски компании кои се стекнаа со слава преку успешни маркетинг кампањи. На пример, Мазда (Mazda), Нисан (Nissan), Тојота (Toyota), Сони (Sony), Јамаха (Yamaha), Нинтендо (Nintendo), Хитачи (Hitachi) итн. Јапонија е исто така дом на некои од најголемите и најпознатите светски рекламни агенции, како што се Денцу (Dentsu) и Хакуходо (Hakuhodo).

Секоја компанија се стреми кон развој и иновации, па претприемачите често користат повторување на бизнис модели, што, патем, е многу честа појава во Јапонија.

Јапонија е трет по големина пазар во светот, со околу 10 % од глобалната економија, според Блумберг.[26] Од март 2021 година, јапонските акции станаа акции на берзата со најдобри перформанси во Азија. Земјата го надмина Тајван и стана најголемиот пазар во Азија во 2021 година.

[26] Japanese GPD report, Bloomberg, URL: https://www.bloomberg.com/news/terminal/T28UBVGP9VD6



Табела 5: Табела за профитабилност на берзата. Извор: Bloomberg

Сепак, на многу странски компании им е тешко да влезат на јапонскиот пазар. Постојат одредени типови на сложеност во традиционалниот јапонски маркетинг и рекламирање кои бараат длабоко познавање на локалните специфики и култура.

Рекламирањето за пребарување е најголемиот пазарен сегмент со проектирана пазарна големина од 6.737 милиони долари.

Јапонија можеби е малку зад остатокот од светот кога станува збор за дигиталниот маркетинг, но според последните податоци, времињата се сменија во земјата на изгрејсонцето. Глобалното преминување кон дигитални технологии го истакна значителниот раст на дигиталниот маркетинг во земјата.

Дури и традиционалните компании во земјава почнаа да се префрлаат на дигитални потписи. Затоа, се очекува дека некои промени и трендови ќе продолжат и во наредните години.

Главниот принцип на западниот маркетинг е дека барањата на потрошувачите, иако се важни, треба да се земат предвид „организациските цели“.

Маркетарите во Јапонија ги проучуваат потребите и желбите на клиентите, но не создаваат производи што им се потребни на клиентите сега, туку оние што ќе ги сакаат во блиска иднина. Повеќето водечки јапонски компании станаа такви затоа што можеа порано, подлабоко и поцелосно да ги сфатат потребите на потрошувачите отколку самите, а потоа да им понудат навистина витални добра и услуги за чие постоење не се ни сомневаа пред да се појават на пазарот.

2.2.2. Карактеристики на маркетингот во Кина

Главната карактеристика на кинескиот маркетинг е долгорочноста. Сите краткорочни проекти не се почитуваат овде. Овде не е добредојден неразумниот ризик, дури и тој со голема добивка на крајот. Сепак, дури и оправданите ризици и големите износи на профит нема да се земат предвид доколку активностите што треба да се преземат ѝ се туѓи на филозофијата на компанијата. Ова е составен дел од имиџот на секоја кинеска компанија.

Посебни карактеристики на кинескиот маркетинг: [27]

- Зависност од бренд.
- Масовното рекламирање како метод на промоција пред да излезе на пазарот.

Кинезите ги користат брендовите како начин да се здобијат со општествено признание наместо да ги задоволат своите потреби.

Вообичаено, компаниите кои сакаат да влезат на голем пазар се обраќаат до маркетинг агенциите за помош наместо самите да го истражуваат пазарот. Агенциите помагаат побрзо да се прилагодат на пазарот и да ги знаат барањата на локалните жители.

[27] Гибадуллин, Р. Х. Кросс-культурный подход к урегулированию межэтнических конфликтов /Р. Х. Гибадуллин // Международный бизнес. Гибадулин // Проблемы современной экономики. - 2006. - № 1/2 (17/18). - 436-438 страница.

Секоја компанија што сака да работи со Кина треба да може да се прилагоди и во тој случај врската ќе биде силна и долготрајна.

Далечинската работа не е типична за кинескиот менаџмент. Компаниите бараат вработениот да биде физички присутен на лице место. Кинеските партнери ја ценат комуникацијата во живо и вистинските односи во форма на презентации, емисии, изложби и дегустации.

Личните врски се многу важни во Кина. Тие ја одредуваат позицијата на една личност во општеството. Преку нив, можете да отворите пристап до различни ресурси и канали.

Кинеските компании се способни да ја прилагодат секоја идеја на нивниот пазар, и тоа практика резултира со поразвиен иновациски систем.

Кинеските партнери знаат да се дружат со конкурентите. И тие создаваат стратешки партнерства, дополнувајќи ги производите на едни со други и со тоа освојувајќи значителен дел од пазарот.

Денес, ситуацијата на кинескиот пазар претрпува постепени промени. Кинеската економија продолжува да расте и, според многу проценки, би можела да ги надмине САД во реалниот БДП во 30-тите години на овој век. Покрај тоа, според некои проценки, кинеската економија е најголема во светот во однос на БДП, пресметан врз основа на паритетот на куповната моќ. Сепак, брзото закрепнување од пандемијата не го менува целокупниот тренд поврзан со постепено забавување на економскиот раст.

Според прогнозите на ММФ, и покрај економското закрепнување по пандемијата, вклучително и поради нискиот базен ефект, долгорочниот тренд на кинеската економија ќе биде поврзан со постепен надолен тренд.

Сегашната политика на Кина за стимулирање на домашната побарувачка, исто така, става акцент на развојот на домашното производство. На пример, во овој поглед, Кина планира да ги намали бариерите за странски директни инвестиции во земјата. Вкупниот број на кинески претпријатија во производствениот сектор во 2022 година изнесуваше 7,6 милиони, што покажува раст од 61 % во последните 5 години. Згора

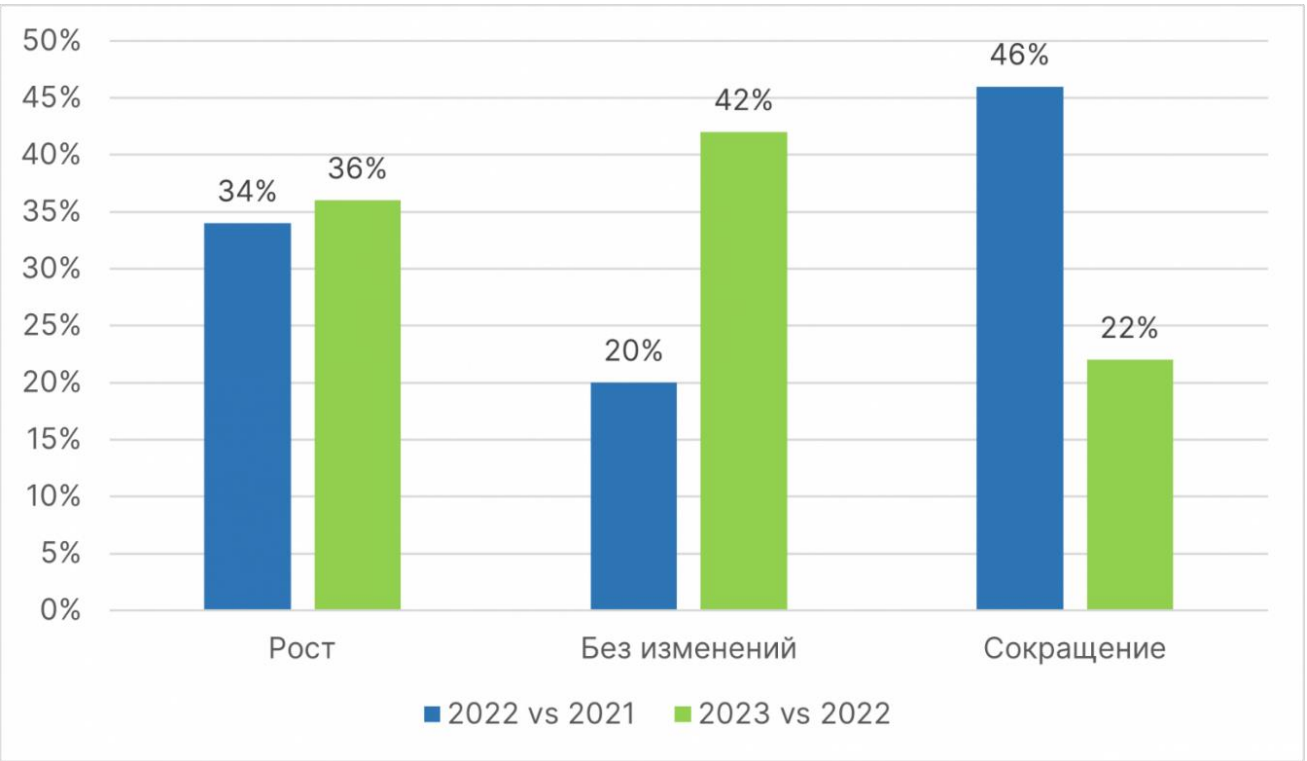
на тоа, не само што расте бројот на претпријатијата, туку и квалитетот на производството, што ги тестира најдобрите светски стандарди и странски технологии.

Наспроти оваа позадина, односот на кинеските потрошувачи кон странските брендови се менува. Додека претходно статусот на увезен производ им даваше предност и се поврзуваше со висок квалитет, особено во сегментот на луксузни стоки, денес Кинезите сè повеќе преферираат да купуваат конкурентни производи од домашни брендови со ист квалитет.

Другите економски трендови, како што е проблемот со вработувањето на пазарот на трудот и прегреаниот пазар на недвижности, кој е клучна област за лични инвестиции за Кинезите, имаат негативно влијание врз луѓето. Како резултат на тоа, очекувањата на потрошувачите останууваат на нивото од крајот на 2022 година, како што покажуваат проценките на индексот на активноста на потрошувачите, кој е сè уште под 90 поени по позитивниот период во првиот квартал од 2023 година.

Гледајќи ја статистиката за маркетинг трошоците за минатата година, можеме да видиме релативно добра динамика. Според Извештајот за трендови за маркетинг на огласувачи во Кина за 2023 година на CTR, 31 % од огласувачите изјавиле дека ќе ги зголемат трошоците за маркетинг и промоција. Според други проценки на QuestMobile, 36 % од испитаниците покажале подготвеност да ги зголемат трошоците за маркетинг во 2023 година.[28]

[28] China Mobile Internet Report, QuestMobile, URL: https://www.questmobile.com.cn/en/research/report/6



Табела 6: Промени во трошењето на маркетингот меѓу брендовите во Кина во 2022-2023 година

2.2.3. Карактеристики на маркетингот во Јужна Кореја

Започнувањето бизнис во Јужна Кореја не може да се нарече дека е тешка задача затоа што:

- Бирократијата е сведена на минимум.
- Државата прави напори да ги смести малите и средни бизниси.
- Секој, вклучително и нерезидентните граѓани, има право да отвори сопствен бизнис.
- Посредничкиот пазар е исклучително развиен.
- Инфраструктурата е на соодветно ниво.
- Достапен е ризичен капитал.

Затоа, нивото на сложеност на маркетинг системот може да се изгради на следниов начин:

- Јужна Кореја.
- Јапонија.
- Кина.

Односно од најлесно до најтешко.

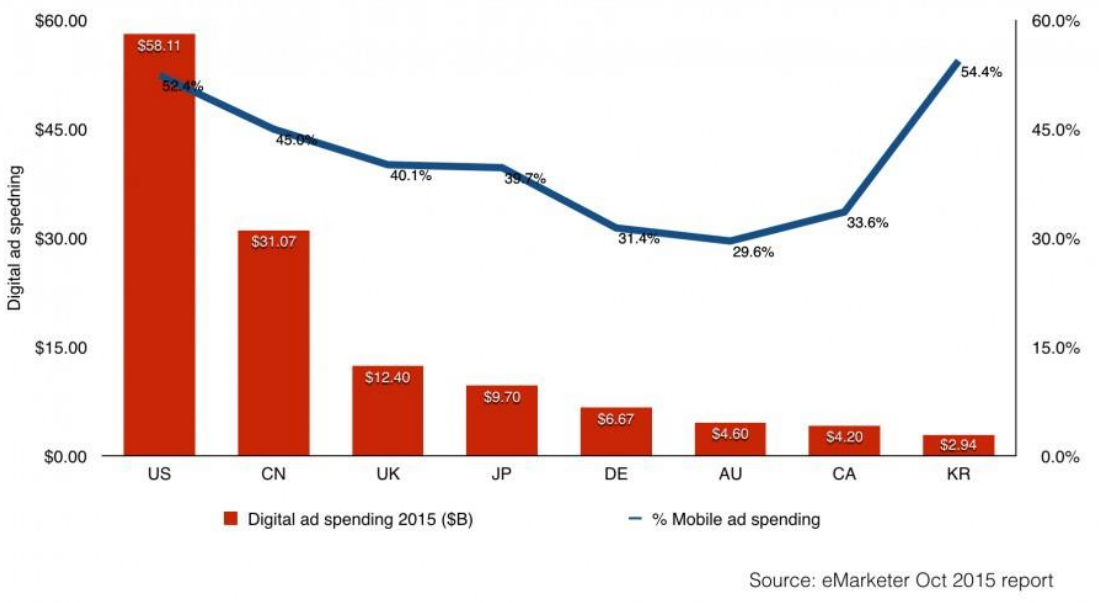
Едноставноста на пазарот во Кореја се должи на неговата сличност со европските и американските пазари. Затоа, маркетинг системот е исто така сличен, како и алатките што се користат.

Единствениот значаен проблем е ниското ниво на познавање на странски јазици. Затоа, кога влегувате на корејскиот пазар, вреди да се ангажира професионален преведувач.

Потрошувачите во Кореја се многу селективни и пребирливи. Не е секогаш можно да се придобие публиката таму, но ако некој производ стане популарен кај нив, гарантирано е да се најде купувачот насекаде.

Како и во другите земји, дигиталните платформи добиваат популарност во Јужна Кореја. Јужна Кореја е апсолутен лидер во трошењето за мобилно рекламирање. Уделот на потрошувачката на дигитални реклами е 54,4 %. Во исто време, контекстуалното рекламирање во пребарувањето е попопуларно од рекламирањето на екранот (56 % наспроти 44 %), а рекламите во апликациите се користат поактивно од рекламирањето во пребарувањето (59 % наспроти 41 %). [29]

[29] Multicultural marketing Trends & Statistics, EMarketer, URL: https://www.emarketer.com/topics/category/multicultural%20marketing



Табела 7: Трошоците за рекламирање на мобилни уреди. Извор: eMarketer

3. ВЛИЈАНИЕ НА КРОС-КУЛТУРНАТА СРЕДИНА ВРЗ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ ВО ЕВРОПСКИТЕ КОМПАНИИ

3.1. Културни карактеристики во Европа

Концептот на „европскиот модел на управување“ стана широко распространет и е поврзан со развојот на Европската Унија. Овој концепт вклучува збир на заеднички карактеристики на менаџментот во Германија, Франција, Велика Британија, Шпанија, Шведска, Холандија и други европски земји. Длабоките економски врски и територијалната близина на европските држави придонесоа за брзо меѓусебно продирање на идеите за прогресивно управување. Во исто време, секоја европска држава има свои историски, културни и економски развојни патеки. Во согласност со овие процеси, се развија и националните карактеристики на менаџментот во овие земји. Во овој поглед, може да се каже дека „европскиот модел на управување“ е збир на национални модели на управување.

Менаџментот, според кратката и прецизна изјава на Мери Паркер Фолет, американска научничка која е застапник на потеклото на науката за менаџмент, е „уметност да ги натераш другите луѓе да ја вршат својата работа“. [30]

3.1.1. Британскиот стил на менаџмент

Британскиот менаџмент, како и менаџментот во другите земји, се заснова на националната деловна култура, менталитет и религија на граѓаните, светските и домашните достигнувања на науката и практиката во областа на менаџментот.

Терминот модел (латински: modulus – мерка, аналог, примерок) означува поедноставен, но јасен и различен опис на систем од идеи, пристапи и принципи кои се во основата на секој феномен.

[30] Васильев, Г. А. Рекламный маркетинг: учебное пособие / Г. А. Васильев, В.А. Поляков. Москва: вузовский учебник, НИЦ инфра-М, 2013. 276 с.

Првиот модел на управување е моделот што беше предложен уште во 1916 година од класичниот Французин Анри Фајол.[31] Овој модел, со прилагодувања за денес, дава успешна и целосна идеја за одреден систем на основни идеи и пристапи тестирани во практика, овозможувајќи му на менаџментот на компанијата да ја демонстрира „уметноста на управување“ и успешно да привлече „други луѓе“ за да ги постигне поставените цели.

Истакнати британски научници кои дадоа непроценлив придонес во развојот на различните аспекти на менаџментот ги вклучуваат Линдал Урвик, автор на „Организацијата како технички проблем“ (Управувањето на утрешнината) (1933) и „Елементите на администрацијата“ (1944) и Чарлс Хенди, кој го објави бестселерот „Умот на организацијата“ во 1976 година.

Класичниот модел на управување се состои од четири елементи: планирање, организирање, водење и контролирање. Содржината на овие елементи и нивната интеракција ги одразуваат карактеристиките и специфичности, на менаџментот во одредена земја.

Планирањето во британските компании, како и во компаниите во другите земји, вклучува решавање на два проблема: развивање на целите на организацијата и идентификување на ресурсите за нивно постигнување.

Хиерархијата на корпоративните цели секогаш ја вклучува мисијата (опишувајќи го значењето на активностите на организацијата на живописен и незаборавен начин), стратешките цели (позицијата во која компанијата сака да биде во периодот од две до пет години) и оперативните цели (задачи на поделбите на компанијата за една година, поделени по четвртини и месеци).

Карактеристика на планирањето во Велика Британија е што и покрај доминацијата на либералните ставови во оваа земја за степенот на учество на државата во економското управување, овде веќе подолго време успешно функционира институцијата на индикативно планирање.

[31] Гневашева, В. А. Управление занятостью: учебное пособие / В. А. Гневашева. М.: КНОРУС, 2015. -66 с.

Со директно финансирање на заинтересираните компании или преку механизмот на повластено кредитирање, тие се охрабруваат да ги вклучат во списокот на нивните стратешки задачи и прашања поврзани со фундаментално научно истражување, модернизација и брза имплементација на новите технологии и униформен развој на регионите во земјата.

Организацијата, врз основа на целите утврдени во фазата на планирање, ја презема распределбата на задачите, ресурсите, одговорностите и овластувањата помеѓу одделенијата и вработените во компанијата. Големо внимание се посветува на регулирањето на овој елемент од моделот на управување во Велика Британија, а од особено значење е формирањето на организациски структури.

При дизајнирање на организациски структури, британските компании ги земаат предвид: стратешките задачи што треба да се решат, видот и географијата на активностите, нивната големина, карактеристиките на линијата на производи и состојбата на пазарот.

Посакуваната организациска структура на британската фирма е флексибилен резултат на комбинација на елементи на класични структури - линеарни, функционални, кадровски, матрици или проектни.

Како резултат на тоа, најчестите структури што ги користат компаниите во ОК се: [32]

— линеарна — функционална структура – вертикална линеарна хиерархија во однос на функциите (производство, маркетинг, финансии, итн.);

- поделена структура - вертикална линеарна хиерархија во однос на произведените производи, групи на клиенти, географски региони, итн.;

— функционално-матрична структура – флексибилна решеткаста структура која се состои од вертикално линеарно-функционално управување и хоризонтално управување со проекти.

[32] Герасимов, Б. И. Маркетинговые исследования рынка: учебное пособие / Б. И. Герасимов. Герасимов, Н. Н. Мозгов. Москва: Форум, 2013. -336 с.

Главните принципи на англискиот модел на управување: [33]

- почит кон индивидуалниот вработен, внимание на проблемите и тешкотиите на секој поединечен вработен, искрена добра волја;

- целосна и искрена билатерална размена на мислења;

- зголемување на ефикасноста преку поедноставување на операциите и јасно организирање на работата на персоналот;

- висока мотивација на вработените, признание за нивните напори и награда за достигнувања, гаранции за пристојна заработка;

- обезбедување висок квалитет на работа и услуги;

- систематска обука и напредна обука;

- признавањето на принципот дека „на повеќето луѓе може да им се верува“ овозможува намалување на бројот на проверки и намалување на контролниот апарат.

3.1.2. Францускиот стил на менаџмент

Француската деловна култура се карактеризира со високо ниво на избегнување на несигурност (индексот Хофстед е 86).[34] што се рефлектира во постоењето на бројни правила и прописи кои ги регулираат правата и одговорностите на вработените. Франција е пример за широко распространета употреба на формални процедури, пишани правила, шеми и структури. Француската култура е многу помалку ризична од англиската или шведската култура. Оваа нејзина карактеристика би можела да се смета како наследство на Декартовата филозофија, во која посебно внимание се

[33] Зенченко, Н. П. Управление межкультурными коллективами в организациях- Москва, 2017. - 154 с.

[34] Кожемяков, А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге/А. Кожемяков. Более 100 рекомендаций по повышению эффективности управления и продаж. Кожемяков. М.: Ифпу "Синергия", 2015. 176 с.

посветува на сигурноста, редот, единството и меѓусебната поврзаност на суштествата. Бирократизацијата, со своите правила, регулативи и комплексен комуникациски систем, е моќна алатка за да се направи сложената акција предвидлива и доверлива. Затоа, француските методи на управување на планирање и прогнозирање се приспособени за контрола на ризикот.

Високиот степен на избегнување несигурност во Франција може да ја објасни посветеноста на менаџерите кон една организација во текот на нивните кариери. Според Хофстед, ваквите деловни култури се карактеризираат со стабилност во кариерата, што е една од ефективни стратегии за избегнување на неизвесноста. [35]

Франција има репутација дека има индивидуалистичка култура (оценка на Хофстед од 71), со сите атрибути што одат со неа. Французите не се многу чувствителни на потребите на другите и не се склони да ја следат толпата. Кога работите со Французите, треба да се земе предвид нивното чувство за самопочит.

Специфична карактеристика на Франција е нејзиното големо дистанца на моќност. Хофстед забележува дека моќта е „...апсолутна во француската традиција...“ Херојски обиди се прават од време на време да се создадат организации во кои моќта се дели, но тие постојано пропаѓаат“.[36] На прв поглед, овој заклучок изгледа контрадикторен, бидејќи сугерира дека земјите со голема дистанца на моќ имаат тенденција да ја гледаат групата или општествената заедница како поважна од поединецот и, според тоа, имаат помал индекс на индивидуализам. Меѓутоа, во случајот на Франција, високата оценка за индивидуализмот може да се објасни со фактот дека Французите, како „зависни индивидуалисти, чувствуваат потреба за јасен авторитет од лидерите, но во исто време ја нагласуваат својата лична независност од каква било форма на колективизам“.

Овие карактеристики на француската деловна култура - голема дистанца на моќ и висок индивидуализам - иако се контрадикторни едни со други, тие можат да

[35] Кузьмина О. Г. Бренд-менеджмент: учебное пособие. учебное пособие / О. Г. Кузьмина. Москва: риор: инфра-М, 2017. 176 с.

[36] Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебное пособие и практикум / А.П. Карасев. Люберцы: Юрайт, 2016. -323 с.

коегзистираат во рамките на бирократскиот систем, бидејќи безличните правила и централизацијата овозможуваат да се балансира апсолутистичкиот концепт на моќ и отсуството на директни односи на зависност.

Утврдено е дека стиловите на управување се одраз на менаџерските вредности, кои делумно се формираат под влијание на образованието. Ова е јасно видливо во Франција, каде што високото ниво на теоретска обука, особено во *grandes ecoles*, хиерархијата и формалните и далечните организациски односи може да доведат до недостаток на практично искуство и вештини за интерперсонална комуникација меѓу менаџерите. Уникатните образовни карактеристики на француските менаџери обезбедуваат такви предвидливи резултати како ригидна хиерархија и дистанца во нивните односи со подредените. Заклучокот за авторитарниот пристап беше потврден во студијата на А. Лоран за параметарот „Организациите како системи на моќ“. Се покажало дека идеите на Французите за моќ и авторитет се повеќе персонализирани од оние на менаџерите во другите земји. [37]

Јасен показател за патерналистичкиот (авторитарен) француски стил на управување е широката употреба на францускиот термин „покровител“, кој првично се однесувал на сопственикот – директорот (менаџерот), но денес често се користи во секојдневниот говор во однос на менаџерите на различни нивоа.

Фокусот на формалната, писмена комуникација е еден пример за генерално формалната структура во француските организации. Од самиот почеток на нивните кариери во една компанија, младите француски менаџери ја разбираат потребата од одржување на формалноста во односите со другите вработени. Фактот дека се претпочита овој тип на комуникација може да се објасни со високото ниво на избегнување на несигурност. Освен тоа, Франција може да се смета за „примерен модел за употреба на... формализирани, пишани, строги правила... итн.“. Во такво опкружување, формални процедури, вклучувајќи пишани правила и детални инструкции, се користат за да се зголеми предвидливоста и веродостојноста на организациските процеси и операции. „Ако сакате да ја намалите неизвесноста во

[37] Трифонов П. С., Гусева А. С. Проблемы развития кросс-культурного менеджмента на примере международных корпораций, работающих в России // Транспортный бизнес России. 2015. № 6-2. 3 с.

многу сложена организација, тогаш формалните процедури се очигледно, ако не и неизбежно, решение".[38] Дополнително, таквиот формален пристап ги намалува ризиците од лична неодговорност и/или нејзино префрлање на други.

Формалните структури на управување може да бидат една од причините за ригидните хиерархиски односи во француската организација, која, како што покажа една компаративна студија, вклучува поголем број на нивоа на хиерархија. Се проценува дека во Франција има 1,5-2 пати повеќе менаџери отколку во германските организации. Овие податоци се потврдени со заклучокот на Ј.Л. Барсу (Jean-Louis Barsoux) и П. Лоренс (Питер Лоренс) дека „Франција има долга традиција... на хиерархиска ригидност и индивидуално почитување на авторитетот".[39] Оваа организациска карактеристика може да биде поврзана со потеклото на некои раководни кадри од воено опкружување, каде што строгата хиерархија е задолжителна.

Пристапот кон распределбата на авторитетот во организацијата заснован на изградба на строга хиерархиска скала од најниско до највисоко ниво и строга поделба на функциите и одговорностите промовира елитистичко однесување и размислување ориентирано кон статусот.

Главните принципи на францускиот модел на управување: [40]

- силна централизација на управувањето;

- рационалност и внимание на деталите, значително регулирање на работата;

---

[38] Муратова, А. Р. Проблемы межкультурной коммуникации в управлении компанией с мононациональной командой / А. Р. Муратова / / Научный журнал "Инновационные системы". - 2014. - № 1 (1). - С. 64-70.

[39] Ведерникова, Е. Ю. Эффективное управление межкультурными командами, Е. Ю. Ведерникова. Распределение командных ролей, Е. Ю. Ведерникова / / Инновационные технологии в современных научных исследованиях: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции: Материалы конференции, Новосибирск, 2017, 51-53 с.

[40] Saunders, M., Lewis, P., And Thornhill, A. Research Methods For Business Students (Harlow, England: Pearson Education) – 2009.

- поделба на менаџерската работа на посебни операции;

- независност во однесувањето, индивидуализација и самодоверба, што ја намалува ефективноста на менаџментот;

- недостаток на координирана работа во тимот;

- фокусирање на висококвалитетни работни ресурси;

- изготвување не само систем на традиционални индикатори, туку и посебни форми на известување за јавноста.

3.1.3. Германскиот стил на менаџмент

Во Германија, познатиот германски научник, социолог и економист Макс Вебер и неговата книга „Теории на социјалните и економските организации“, објавена во 1924 година, имаа огромно влијание врз формирањето на националниот модел на управување.

Класичниот модел на управување се состои од четири елементи: планирање, организирање, водење и контролирање. Содржината на овие елементи и нивната интеракција ги одразуваат специфичните карактеристики на управувањето во одредена земја.

Планирањето во германските компании, како и во другите компании ширум светот, вклучува решавање на две главни задачи: развој на стратешки и оперативни цели за организацијата и идентификување на ресурси за нивно постигнување.

Во исто време, планирањето во германските компании има свои карактеристики:[41]

[41] Годун Н.В.. особенности кросс-культурного менеджмента в управлении персоналом организации / / студенческий форум: электрон. научный журнал. - 2018. - № 27(48).- URL: https://nauchforum.ru

— во процесот на планирање Германците строго се придржуваат до принципот на стремеж кон ред (германски: Ordnung), кој е карактеристичен за германскиот менталитет, т.е. тие се уверени дека само внимателно истражени и развиени индикатори за целно планирање можат да придонесат за просперитетот на компанијата;

- процесот на планирање треба да вклучува изградба на најдетална слика за идната состојба на компанијата, како и развој на широк спектар на хипотези за проблемите со кои компанијата може да се соочи во процесот на спроведување на плановите;

— најважниот плански приоритет е да се постигне максимален ефект за крајниот потрошувач како резултат на постигнување на планираните индикатори;

— во рамките на постапката за контрапланирање се формираат стратешки и оперативни планови, т.е. првично, генералните планови се подготвуваат на највисокото ниво на компанијата и постепено се спуштаат на пониските нивоа на организациската хиерархија, правејќи сè поконкретни чекор по чекор. Доколку пониските одделенија на компанијата ги препознаат, од која било причина, добиените планирани показатели како нереални, тие формулираат контрапредлози за разјаснување на планот и испраќање до повисоките нивоа на раководството на компанијата. Оваа постапка може да се повтори многупати додека не се добие планирано решение кое ги задоволува сите нивоа на менаџментот на компанијата.

Главните принципи на германскиот модел на управување:[42]

- конзистентноста на менаџмент културата се случуваат многу поретко отколку во која било друга земја во светот;

- јасна структура со задолжителна и посебна хиерархија;

- тешка адаптација на промените поради седечка структура;

[42] Зак, Д.Я. Феномен межкультурной коммуникации в современном образовательном пространстве / Д.Я. Зак, Л. И. Забара / / Педагогическое образование в России. - 2018. - №1. - С. 132-138.

- јасно регулирање, стандардизација и формализирање на процесите на управување;

- внимателна елаборација на детали, резервни опции, процеси;

- висока свест за состојбата на работите во организацијата, иницијативните групи се составени од различни специјалисти;

- во компаниите со сложена организациска структура, информациите циркулираат главно вертикално и речиси целосното отсуство на врски меѓу хоризонталните поделби создава тешкотии во комуникациите;

- обезбедување на висококвалитетна работа „точно на време“;

- стратешко планирање на работата, проценка на активностите за доволен период;

- долг временски период, транзиција кон новото само по завршувањето на старото, известување во општеството;

- гаранција за мотивација и социјални гаранции за работниците, можност за подобрување на квалификациите;

- потценување на човечките потреби, често формални, површни односи во тимот.

3.2. Карактеристики на маркетинг комуникации на европскиот пазар

Маркетингот во Европа често е фокусиран на градење долгорочни односи со клиентите и имплементација на иновативни технологии за зголемување на ангажманот на потрошувачите.

Европските маркетинг стратегии ја нагласуваат одржливоста, општествената одговорност и квалитетот на производите, кои во голема мера ги обликуваат преференциите на потрошувачите во регионот. Пример за успешен пристап е концептот на заедничка потрошувачка, кој е имплементиран во широк опсег на

услуги, од споделување на автомобили до заеднички работни простори. Ова не само што помага за заштеда на ресурси, туку и ги зајакнува социјалните врски преку создавање нови деловни модели.

Дигитализацијата на маркетингот исто така игра клучна улога. Анализата на големите податоци, дигиталните платформи за интеракција со клиентите и употребата на вештачка интелигенција за персонализирање на понудите им овозможуваат на компаниите попрецизно да ги насочат потребите и преференциите на целната публика. Создавањето квалитетна содржина што одекнува кај европскиот потрошувач ги поттикнува не само да купуваат, туку и активно да разговараат за производот на социјалните мрежи, што, пак, создава суштински интерес и доверба во брендот.

Европските компании не заостануваат во интегрирањето на одговорниот маркетинг, посветувајќи значително внимание на еколошките и социјалните аспекти на нивните активности. „Зелениот“ маркетинг не само што ја зајакнува позицијата на компанијата на пазарот, туку придонесува и за формирање на јавно мислење за важноста на одржливиот развој.

Важен фактор за ефективноста на маркетингот во Европа е и длабокото разбирање на културните и потрошувачките карактеристики на различни земји. Локализирањето на производите и маркетинг стратегиите за секој поединечен пазар овозможува да се постигне висок степен на лојалност на клиентите. Овие методи и стратегии ја покажуваат флексибилноста и иновативноста на европскиот пристап кон маркетингот, кој успешно се прилагодува на променливите барања и очекувања на потрошувачите, додека традиционалните методи може да се покажат како неефикасни.

3.2.1. Основни принципи на маркетинг на европскиот пазар

Двојазичен пристап

Во Европа, поради разновидноста на јазиците, повеќето компании обично користат двојазичен пристап во рекламирањето: надворешното и ТВ рекламирањето

е на националниот јазик, а онлајн рекламирањето е и на националниот јазик и на англискиот. Малите компании од потрошувачкиот сектор се локализирани по земји.

Фокусирање на придобивките

Во онлајн малопродажбата, важно е да се земе предвид однесувањето на потрошувачите. На пример, во Русија, купувачите секогаш ги проверуваат цените и ги споредуваат на различни интернет ресурси. Во Европа повеќе внимание се посветува на својствата на производи и нивната практичност.

На пример, ако дојдете во изложбен салон за да купите автомобил, првото нешто што ќе направат е да ја нагласат неговата економичност: ќе ви кажат колку пари ќе потрошите за неговото одржување. Истото важи и за домувањето: при изборот на стан или куќа во Европа, продавачите се фокусираат на заштеда на вашите пари - тие ќе ви кажат за предностите на енергетски ефикасните куќи.

Во студијата на Нилсен за промена на просперитетот на потрошувачите, 51 % од испитаниците изјавиле дека производите се функционални, а 42 % рекле дека се добро дизајнирани.[43] Европските потрошувачи речиси секогаш ѝ веруваат на поставената цена. Ова е поврзано со нивото на економски развој на одделни европски земји.

ТВ рекламирање

Во Европа, ТВ е локализирана територијално. Не постои еден популарен канал што сите го гледаат. Покрај тоа, пазарот на телевизиско рекламирање е под притисок во повеќето европски земји.

Во иднина, ТВ рекламирањето ќе биде слично на контекстуалното рекламирање: дигиталната телевизија ќе ги анализира информациите за

[43] Changing consumer prospetiry, Nielsen Report 2019, URL: https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2019/changing-consumer-prosperity/

потрошувачите (пол, возраст, хоби, колку и во кое време гледате телевизија) и ќе прикажува реклами врз основа на релевантните податоци.

Рекламирањето во европските весници е попрактично, бидејќи и печатот е локализиран. Дури и во националниот француски весник, рекламирањето ќе варира во зависност од регионот.

Онлајн канали

Меѓу онлајн каналите во Европа доминира Фејсбук (Facebook) како најактивно користена социјална мрежа кај жителите. Затоа, Фејсбук е главниот канал за промоција во Европа.

Покрај тоа, *Google AdWords* игра голема улога. Па, иднината, се разбира, му припаѓа на Јутјуб (YouTube), со оглед на активниот раст на потрошувачката на видео содржини во Европа. Во Русија, поголемиот дел од публиката користи Вконтакте и Инстаграм.

Според PwC, во 2017 година во Русија, 63 % од испитаниците користат паметни телефони за да купуваат.[44]

Во блиска иднина, во Европа, како и во САД, непрограмабилното рекламирање ќе стане минато. Програмабилното рекламирање како што покажува статистиката, ќе стане движечка сила зад целиот иден раст на дигиталното рекламирање, а уделот на првото значително ќе се намали.

[44] 10 retailer investments for an uncertain future, PwC total retail report 2017, URL: https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/cips/total-retail-2017.pdf

4. ВЛИЈАНИЕ НА КРОС-КУЛТУРНА СРЕДИНА ВРЗ МАРКЕТИНГ КОМУНИКАЦИИТЕ ВО РУСКИТЕ КОМПАНИИ

4.1. Карактеристики на крос-културната средина во областа на менаџментот во Русија

Крос-културниот менаџмент доби голема популарност во Русија во раните 90-ти на дваесеттиот век. Колапсот на СССР им овозможи на големите странски корпорации да се појават на пазарот, при што успешно ги извршуваат своите производствени активности на меѓународната сцена, како што се Кока-кола (Coca Cola), Пепсико (PepsiCo), Мекдоналдс (McDonalds), Нестле (Nestle), Адидас (Adidas) и Најк (Nike).

Секоја компанија има уникатни „корпоративни стандарди". Меѓународните корпорации започнаа да ги спроведуваат корпоративните стандарди со забрзано темпо во постсоветскиот пазарен простор, каде што имаше свои закони и свој стил на управување, како резултат на тоа, и општеството на територииите што претрпеа експанзија и компаниите се соочија со одредена дисонанца во процесот на воспоставување комуникации.

Впечатлив пример за судир на интереси, неусогласеност меѓу корпоративните стандарди и околното деловно опкружување, беше американскиот синџир за брза храна Мекдоналдс (McDonalds). Во Русија, ресторанот го посетија околу 30.000 луѓе на првиот ден од работењето, што беше огромен успех. Кога првичната возбуда згасна, беше откриен неочекуван проблем: при обуката на вработените, Мекдоналдс (McDonalds) се обиде да им го претстави потписот „голема американска насмевка“ на руските работници, со кој тие требаше да ги поздравуваат клиентите. Сепак, како што се испостави, поранешните советски граѓани воопшто не беа прилагодени на овој стил на комуникација поради остатоците од стилот на живеење и навиките од минатото.

Во овој поглед, компанијата спроведе серија студии насочени кон проучување на менталитетот на локалните жители, што покажа дека, навистина, во руската деловна култура, за разлика од американската, не е вообичаено да се насмевнуваат широко на странци, а ова однесување се смета за отстапување од нормата. Како резултат на тоа, стандардот за услуги со „отворена насмевка“, усвоен во ресторaните на Мекдоналдс (McDonalds) во други земји, мораше да биде занемарен во Русија.

Вреди да се разгледаат и меѓукултурните комуникации користејќи го примерот на светски познатата американска компанија Кембел (*Campbell Soup Company)*, која нуди готови супи во вакуумско пакување. Поради високата стапка на вработеност, жителите на САД имаат релативно малку слободно време, па не сакаат да го трошат на готвење, што ги наведува да купуваат брза храна, како што се супите од Кембел (*Campbell).* Идејата беше дека ако пакуваните супи прават толку огромен профит во западното општество, каде што супата не е популарна, тогаш во Русија, каде супата се смета за „прво“ јадење, Кембел (*Campbell)* ќе добие огромен продажен рејтинг. Но, американската компанија не зеде предвид дека планираните потрошувачи на нивните производи израснаа во семејства каде што супите ги подготвуваа членовите на семејството со свои раце, независно, и ова се сметаше за „семејно“ јадење, во чие подготвување треба да се стави „душа“, додека на готовите и пакуваните производи им се пристапува со недоверба. Во 2011 година, Кембел (*Campbell)* го објави своето повлекување од рускиот пазар поради значително неисполнување на целите за продажба.

Така, интеркултурните бариери на кои се сретнаа Мекдоналдс (McDonalds) и Кембел (*Cambell Soup Company)* при промовирањето на своите производи на рускиот пазар предизвикаа различни проблеми, поради што Кембел беше принуден да го напушти пазарот, а Мекдоналдс (McDonalds) да се повлече од своите корпоративни стандарди за да ја задржи својата позиција.

За да се спречат ваквите проблеми, студиите за меѓукултурна комуникација може да им помогнат на меѓународните компании помагајќи да се идентификуваат начини за развивање на интеркултурна компетентност.

Дополнително, неопходно е да се истакнат голем број акции кои ќе бидат најефективни за подобрување на интеркултурната интеракција во активностите на транснационалните организации.

Прво, вреди да се развие способност за размислување за странската и сопствената култура, ова придонесува за проактивен, поволен однос кон манифестациите на друга култура.

Второ, компаниите треба постојано да ги прошируваат своите знаења за културата на нивните странски партнери за да целосно ги разберат сите

карактеристики на синхрониски и дијахрониски односи меѓу странската и сопствената култура.

Трето, меѓународните компании треба да се стремат да стекнат знаења за условите на социјализација и енкултурација и во нивната и во странската култура, за социо-културните форми на интеракција, за општествената стратификација прифатена во двете култури.

Водење бизнис во друга земја се карактеризира со многу регионални и локални и територијални карактеристики, така што менаџерите и на меѓународните и на малите компании во регионите на земјите треба да ја подобрат својата компетентност во прашањата за меѓукултурно управување и комуникации, како и да се вклучат во развојот на персоналот во оваа област.

Проучувањето на крос-културниот проблем им овозможува на менаџерите не само да го идентификуваат својот културен профил, туку и да ја зголемат меѓукултурната компетентност и затоа, да се воздржат од ризици, несакани последици за да бизнисот, кариерата и личниот живот станат поуспешни.

Резултат на пресекот на различни култури може да бидат сериозни конфликти, меѓусебните културни и материјал за збогатување, нови интересни идеи, откритија и корисно знаење. Културните влијанија често се кријат од обичното око. Лесно е да се види ова кога ќе се направи споредба, контактирање и интеракција со претставници на различни култури. Можете да се чувствуваат овие разлики само со спојување со ново општество во кое има голема култура.

Рускиот менаџмент треба да работи во различни внатрешни и надворешни култури. Познавањето на сопствените културни специфики, како и спецификите на деловната култура на другите етнички групи, националности, народи и цивилизации, станува неопходно, бидејќи колку е поразновидно културното поле на водење бизнис, толку се поголеми ризиците за репутацијата, толку поакутни се меѓукултурните разлики, толку повисоки се комуникациските бариери, толку покритични се барањата за меѓукултурната компетентност на менаџерот.

Руските компании кои излегуваат на глобалниот пазар се соочуваат со многу меѓукултурни предизвици, и покрај искуството на земјата со мултикултурализам.

Излегувањето на руските компании на меѓународниот пазар е поврзано со многу ризици од меѓукултурна природа, чие проучување е поврзано со значителни дополнителни финансиски трошоци коишто одземаат многу време. Меѓутоа, ако една компанија се стреми да ја подобри својата ефикасност, тогаш не треба да го занемари проучувањето и користењето на одредбите за меѓукултурно управување.[45]

Така, крос-културниот менаџмент обезбедува помош во управувањето со деловните односи кои произлегуваат во мултикултурна средина, чиј резултат е создавање успешни комуникации, услови за профитабилен бизнис и плодна работа на пресекот на различни деловни култури. Благодарение на ова, регулирањето на меѓукултурните конфликти во деловното опкружување се спроведува многу поефикасно.

4.2. Карактеристики на маркетинг комуникации во Русија

Маркетингот во Русија се карактеризира како развиен и динамично се менува, со фокус на дигитални технологии, маркетинг на содржини и зајакнување на локалните брендови. Дигиталните канали како SEO (оптимизација на пребарување) , контекстуално рекламирање, SMM маркетинг (маркетинг на социјалните медиуми) и маркетинг преку е-пошта активно се користат за промоција. Исто така, постои зголемување на важноста на маркетингот на содржини и интеграција на нови технологии како што се вештачка интелигенција и автоматизација.

[45] Солицкая, Д.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Д.А. Солицкая / / Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2002. - №4. - С. 51-70.

Главните трендови и карактеристики на рускиот маркетинг:[46]

- Дигитализација:

Водечките компании активно користат SEO (оптимизација на пребарување), контекстуално рекламирање, SMM (маркетинг на социјалните медиуми) и маркетинг преку е-пошта за промоција.

- Маркетинг содржина:

Зголемената важност на маркетингот на содржини, вклучувајќи образовни програми, блогови и видео содржини.

- Користење на нови технологии:

Вештачката интелигенција и автоматизацијата стануваат важни алатки за оптимизирање на маркетинг кампањите.

- Зајакнување на локалните брендови:

Бидејќи западните компании не се враќаат на пазарот, руските производители ги зајакнуваат своите позиции, што бара од пазарот да создаде уникатни брендови.

- Аналитика:

Модели за предвидување на однесувањето на клиентите, анализа на големи податоци и употреба на невронски мрежи за поефикасен маркетинг.

- Персонализација:

Обрнувајќи внимание на потребите на одредени клиенти, што им овозможува да го подобрат своето искуство и да ја зголемат лојалноста.

- Одржлив маркетинг:

---

[46] Ломовцева, А.С. Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России / А.С. Ломовцева, А. С. Илюшина, А. А. Малышева / Экономика и управление инновационными технологиями. - 2016. - №10. - 4-7 с.

Акцент на еколошката пријатност и општествената одговорност, што станува важен фактор за успех за компаниите.

Општо земено, маркетингот во Русија се карактеризира со динамичен развој и адаптација кон променливите услови на пазарот, со акцент на дигиталните технологии, маркетингот на содржини и создавање уникатни брендови.

Русија е земја со големо културно наследство, така што брендовите често го користат ова во своите рекламни кампањи.

Основните принципи на управување се универзални, но имаат регионални и национални специфики. Руските практики на управување често се разликуваат од западните. Според експертите од областа на менаџментот, менаџерите во Русија се повеќе склони кон авторитарен стил на управување, се стремат да контролираат сè, да реагираат на посебен начин на неизвесност и други современи предизвици.

Стилот на лидерство во меѓународни компании со претставништва во Русија често комбинира две културни средини одеднаш.

ГЛАВА 5. ИСТРАЖУВАЊЕ ЗА ВЛИЈАНИЕТО НА ЕВРОПСКИТЕ И АЗИСКИТЕ КУЛТУРИ

Во прилог на тезите кои беа презентирани во претходните поглавја, беше спроведена квантитативна студија за потрошувачи. За да се добијат поверодостојни информации, на испитаниците им беа поставувани не само затворени прашања, туку и отворени прашања, за да секој испитаник може подетално да ги изрази своите размислувања.

Овој тип на комбинација на квантитативно и квалитативно истражување ни овозможува да ја елиминираме субјективноста на судовите, како и да навлеземе подлабоко во проучувањето на предметот на истражување.

Како дел од студијата, 154 луѓе беа анкетирани преку платформата *forms.app*. Во истражувањето учествувале и жени и мажи. Портретот на испитаникот може да се одреди според следниве критериуми:

- Жител на големите градови, првенствено Москва.
- Возраст од 25 до 50 години.
- Со просечен или натпросечен приход.
- Со еден или со повеќе степени на високо образование.
- Имале или немале искуство со работа во големи компании имаа претставништва на големи меѓународни компании во Русија.
- Имале или немале искуство во управување со проекти.
- Оние кои заземаат раководни позиции (незадолжително).

Меѓу анкетираните, секој претходно имал искуство со работа во претставништво на меѓународна компанија, моментално работи таму или работи во меѓународна компанија во странство. Испитаниците имале искуство со работа во следните меѓународни компании:

- Ел-џи (LG)
- Тојота (Toyota)
- Филип Морис (Philip Morris)
- Кока-кола (Cocoa-Cola), HBC
- Пепсико (PepsiCo)
- ЈТИ (JTI)
- Самсунг (Samsung)
- Метро Кеш анд Кери (Metro Cash and Carry)
- Лакталис (Lactalis)
- Ритер Спорт (Ritter Sport)

Прашалникот за испитаниците вклучуваше 29 прашања. Самите прашања и резултатите од студијата се наведени подолу.

1. Пол

- машки

-женски

- друго



2. Возраст

- 20-30 години

- 30-40 години

- 40-50 години

- 50-60 години



3. Степен на образование

- додипломски студии
- последипломски студии
- доктор на науки



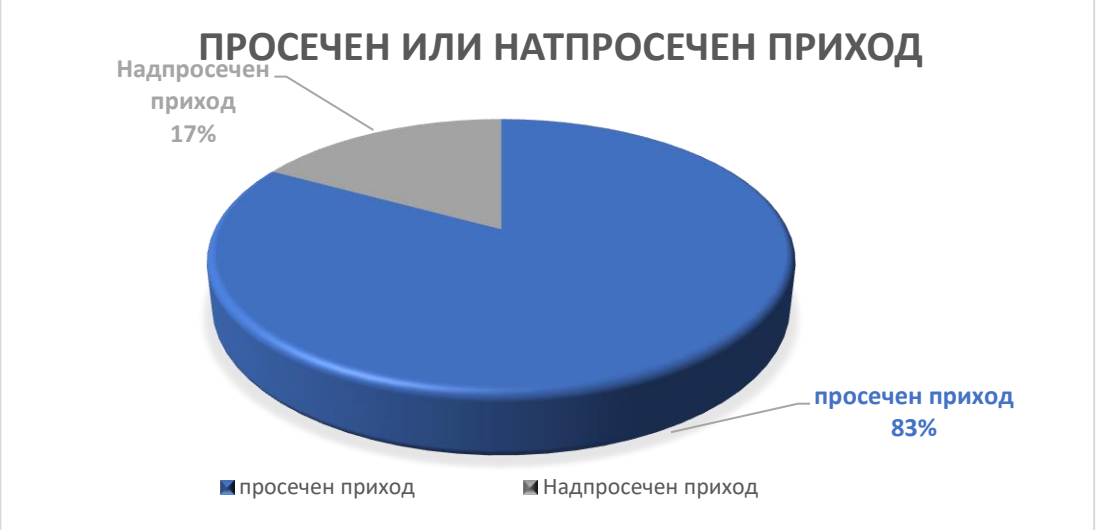
4. Со еден или со повеќе степени на високо образование сте?

- еден
- повеќе



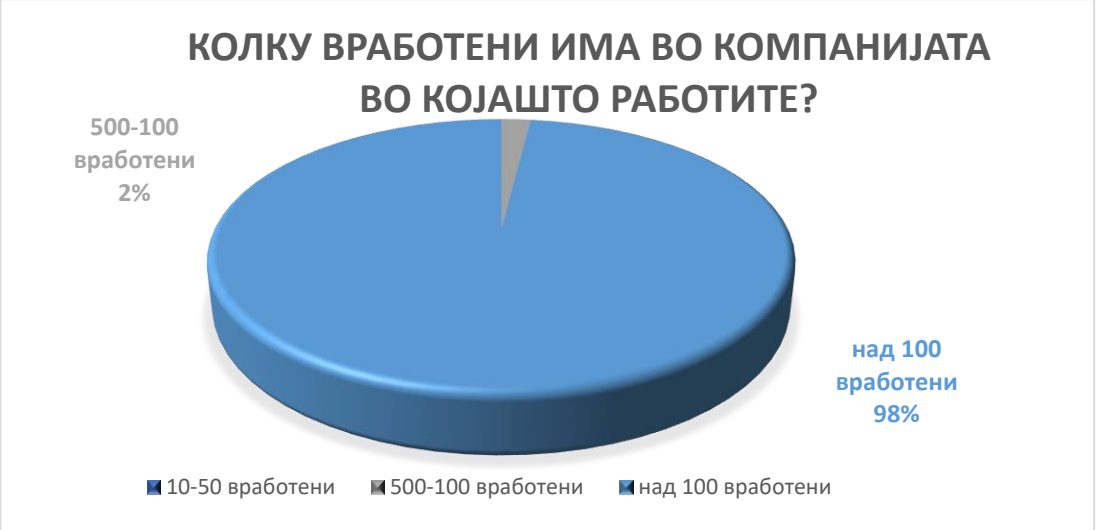
5. Просечен или натпросечен приход

- просечен приход
- натпросечен приход



6. Колку вработени има во компанијата во којашто работите?

- 10-50 вработени
- 50-100 вработени
- над 100 вработени



7. Колку долго работите во компанијата?

- 1-3 години
- 3-5 години
- 5-10 години
- 10 и повеќе години



8. Вашата работна позиција во компанијата

- менаџер
- раководител на одделение
- работник



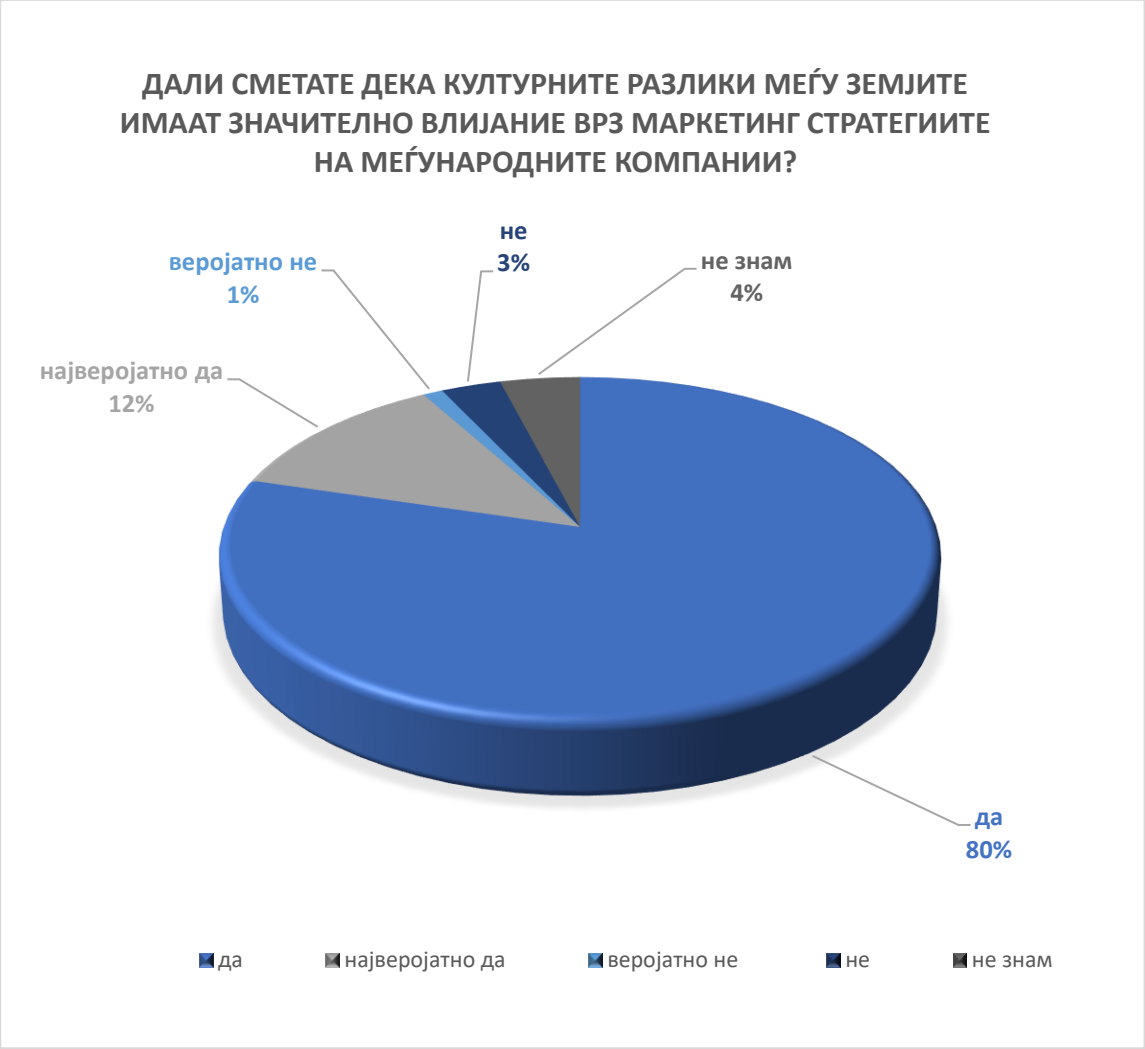
9. За која меѓународна компанија работите?

- Европска компанија
- Азиска компанија
- Американска компанија
- друго



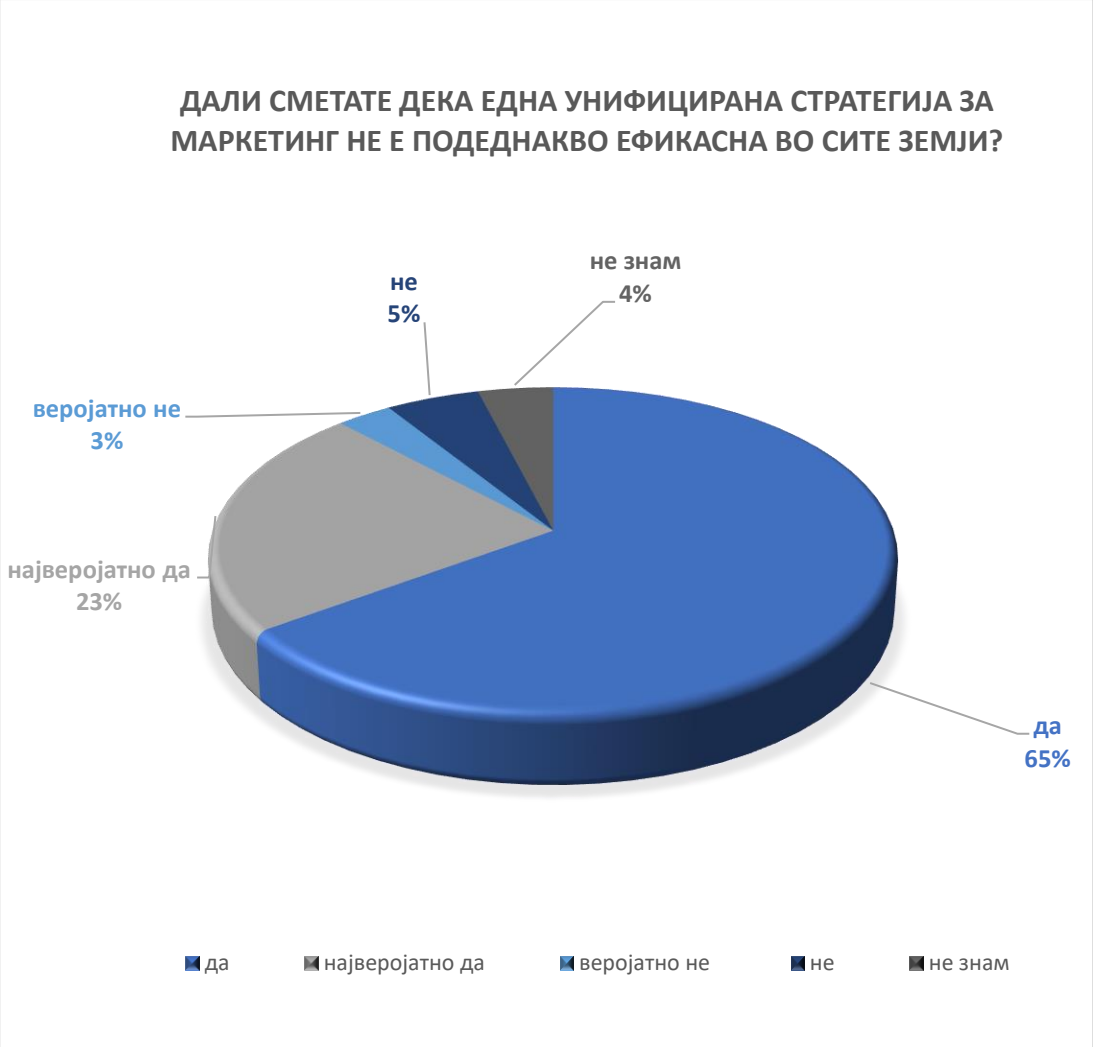
10. Дали сметате дека културните разлики меѓу земјите имаат значително влијание врз маркетинг стратегиите на меѓународните компании?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



11. Дали сметате дека една унифицирана стратегија за маркетинг не е подеднакво ефикасна во сите земји?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



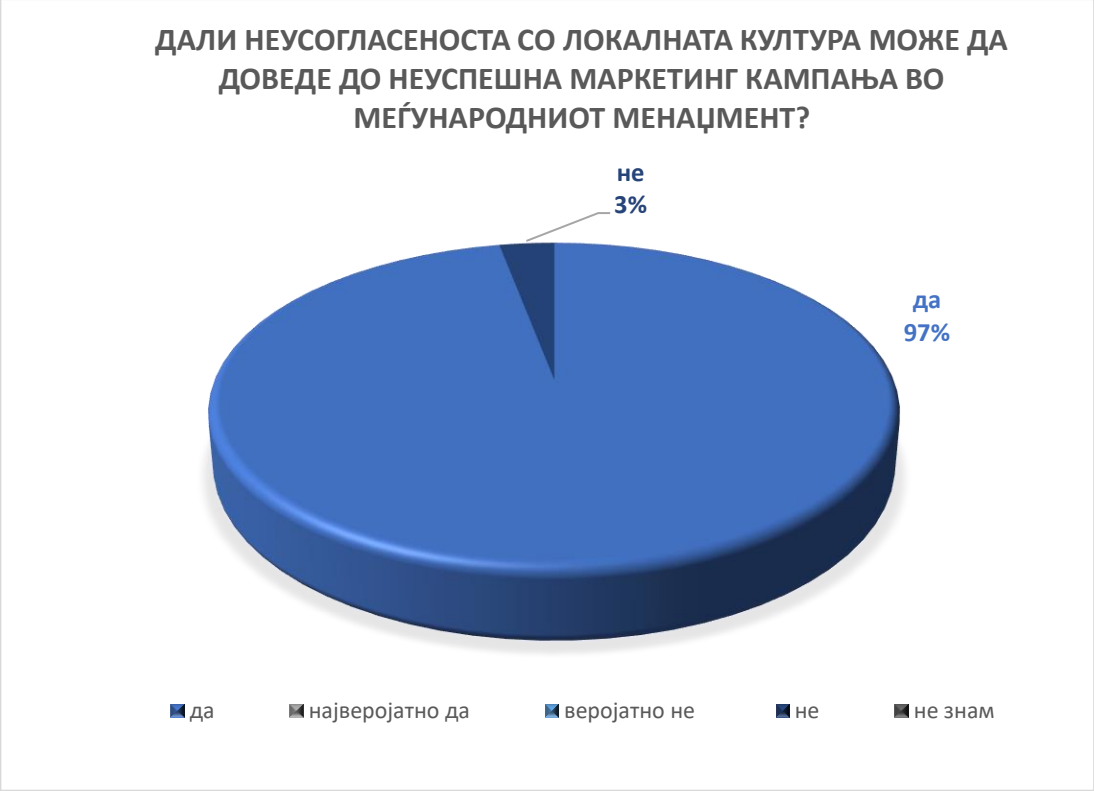
12. Дали сметате дека во меѓународните компании при развој на маркетинг стратегијата крос-културната чувствителност треба да има приоритет?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



13. Дали неусогласеноста со локалната култура може да доведе до неуспешна маркетинг кампања во меѓународниот менаџмент?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



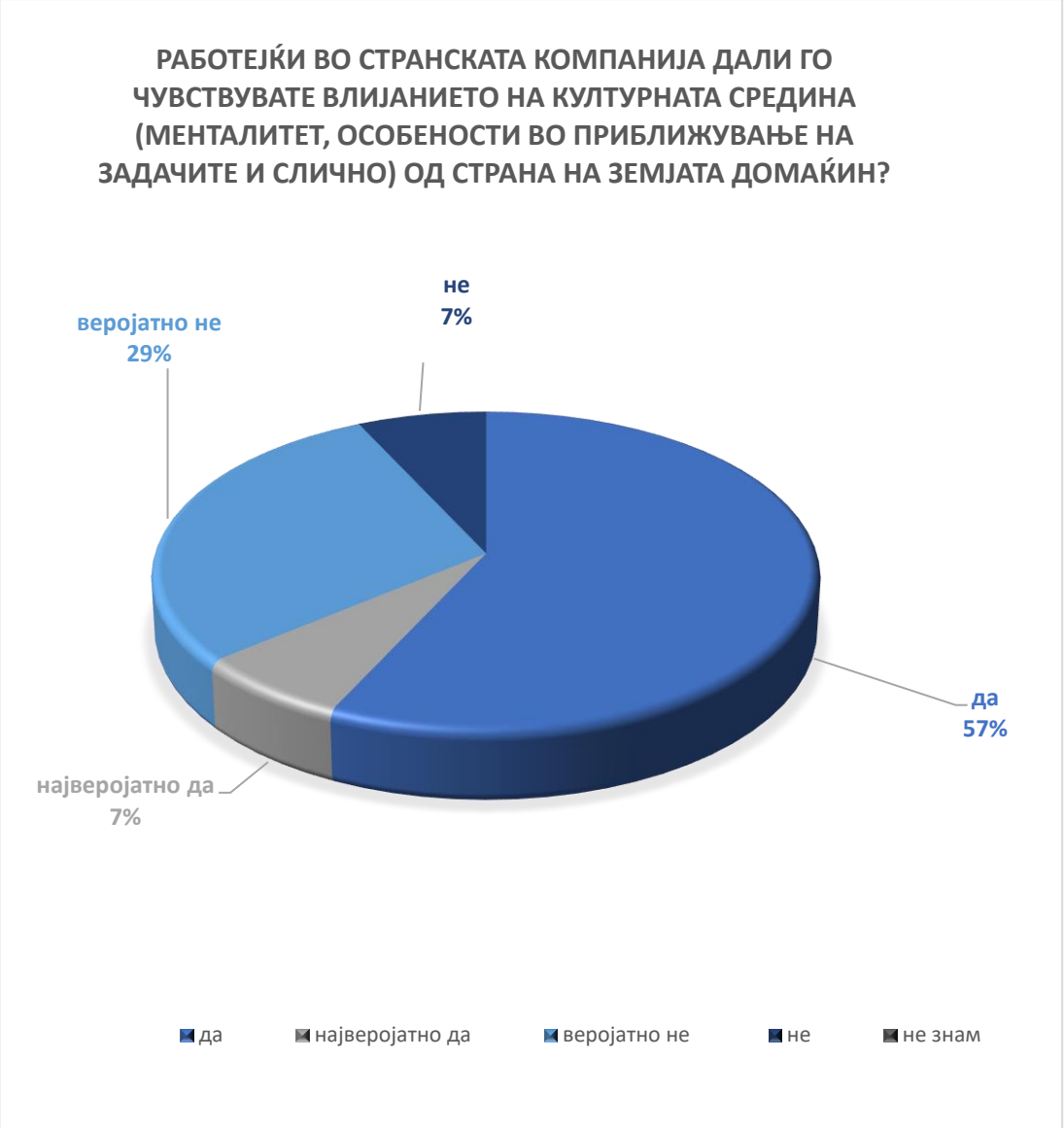
14. Работејќи во странската компанија дали го чувствувате влијанието на културната средина (менталитет, особености во приближување на задачите и слично) од страна на земјата каде што е основана компанијата?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



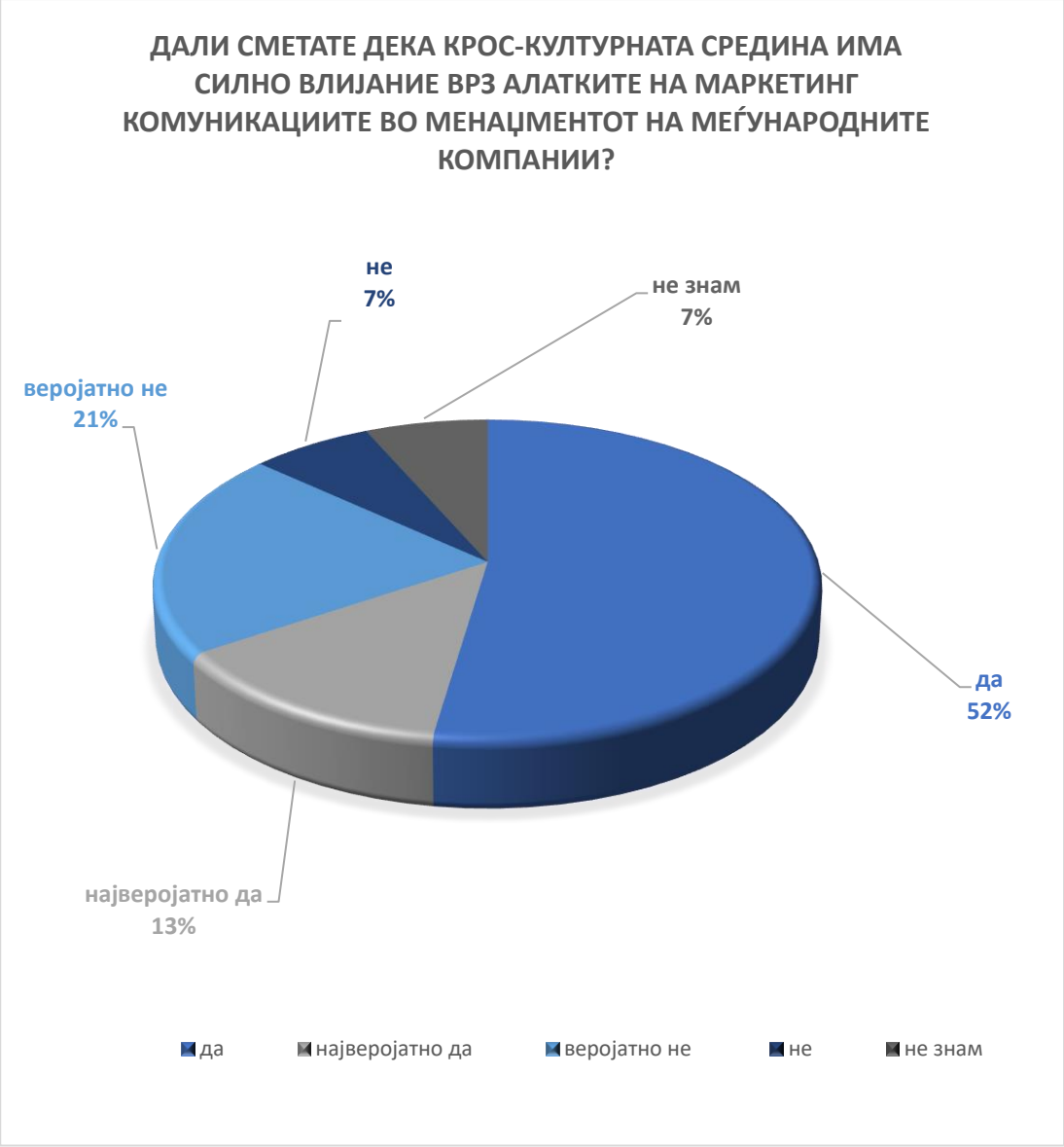
15. Работејќи во странската компанија дали го чувствувате влијанието на културната средина (менталитет, особености во приближување на задачите и слично) од страна на земјата домаќин?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



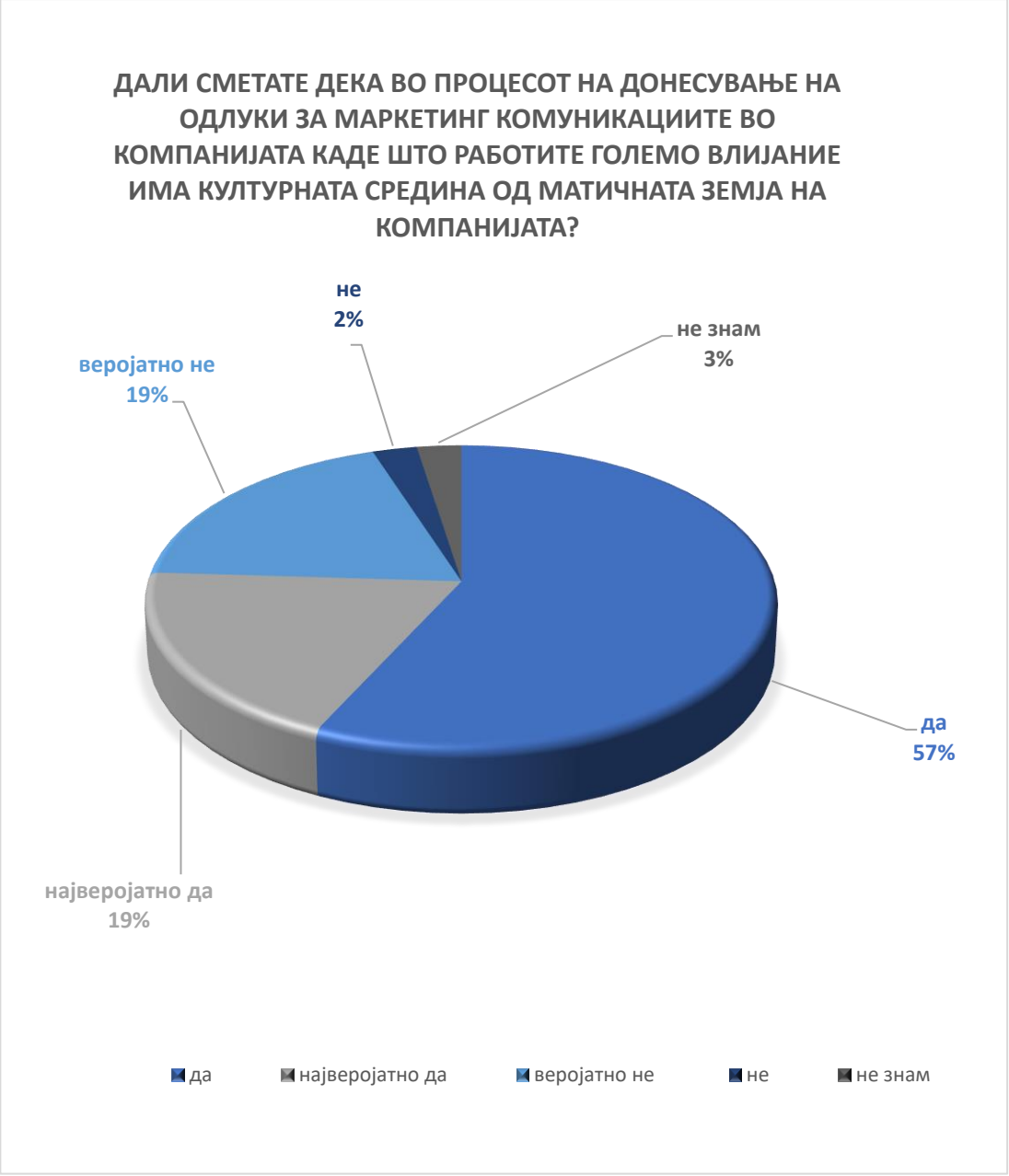
16. Дали сметате дека крос-културната средина има силно влијание врз алатките на маркетинг комуникациите во менаџментот на меѓународните компании?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



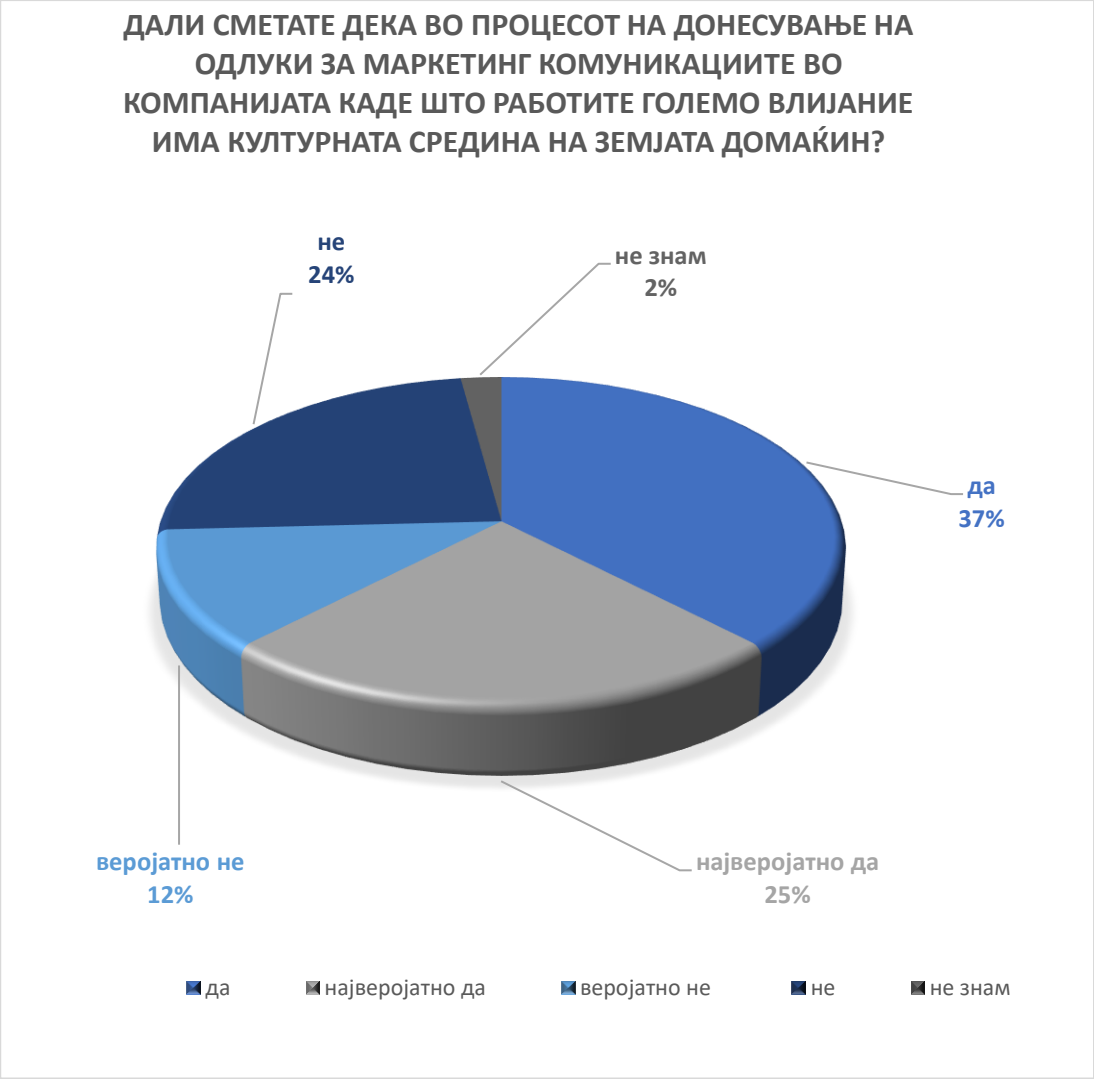
17. Дали сметате дека во процесот на донесување на одлуки за маркетинг комуникациите во компанијата каде што работите големо влијание има културната средина од матичната земја на компанијата?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



18. Дали сметате дека во процесот на донесување на одлуки за маркетинг комуникациите во компанијата каде што работите големо влијание има културната средина на земјата домаќин?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



19. Дали сметате дека одлуките се често адаптирани според културата на земјата каде што се наоѓа филијалата на меѓународната компанија?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



20. Дали сметате дека таквите маркетинг алатки како што се социјални медиуми, маркетинг преку е- пошта или билборди се користат различно во зависност од земјата каде што е распределена филијалата на меѓународната компанија?

- да

- најверојатно да

- веројатно не

- не

- не знам



21. Дали сметате дека крос-културните разлики имаат силно влијание врз ефектите на маркетинг комуникациите во менаџментот на меѓународните компании?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



22. Дали во филијалата на меѓународната компанија, во којашто работите постои стратегија за културна адаптација на маркетинг алатките во согласност со локалната култура?

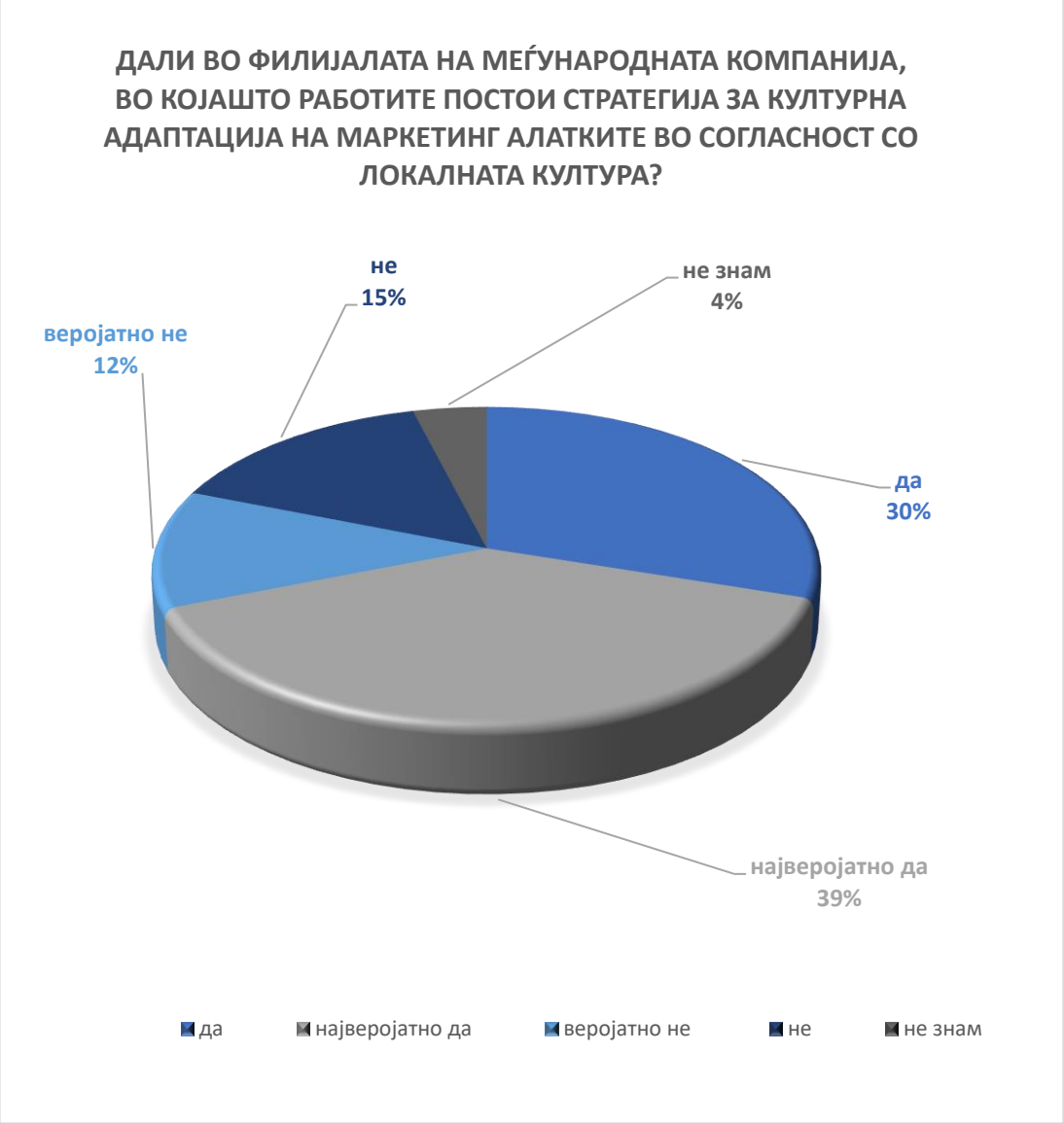
- да

- најверојатно да

- веројатно не

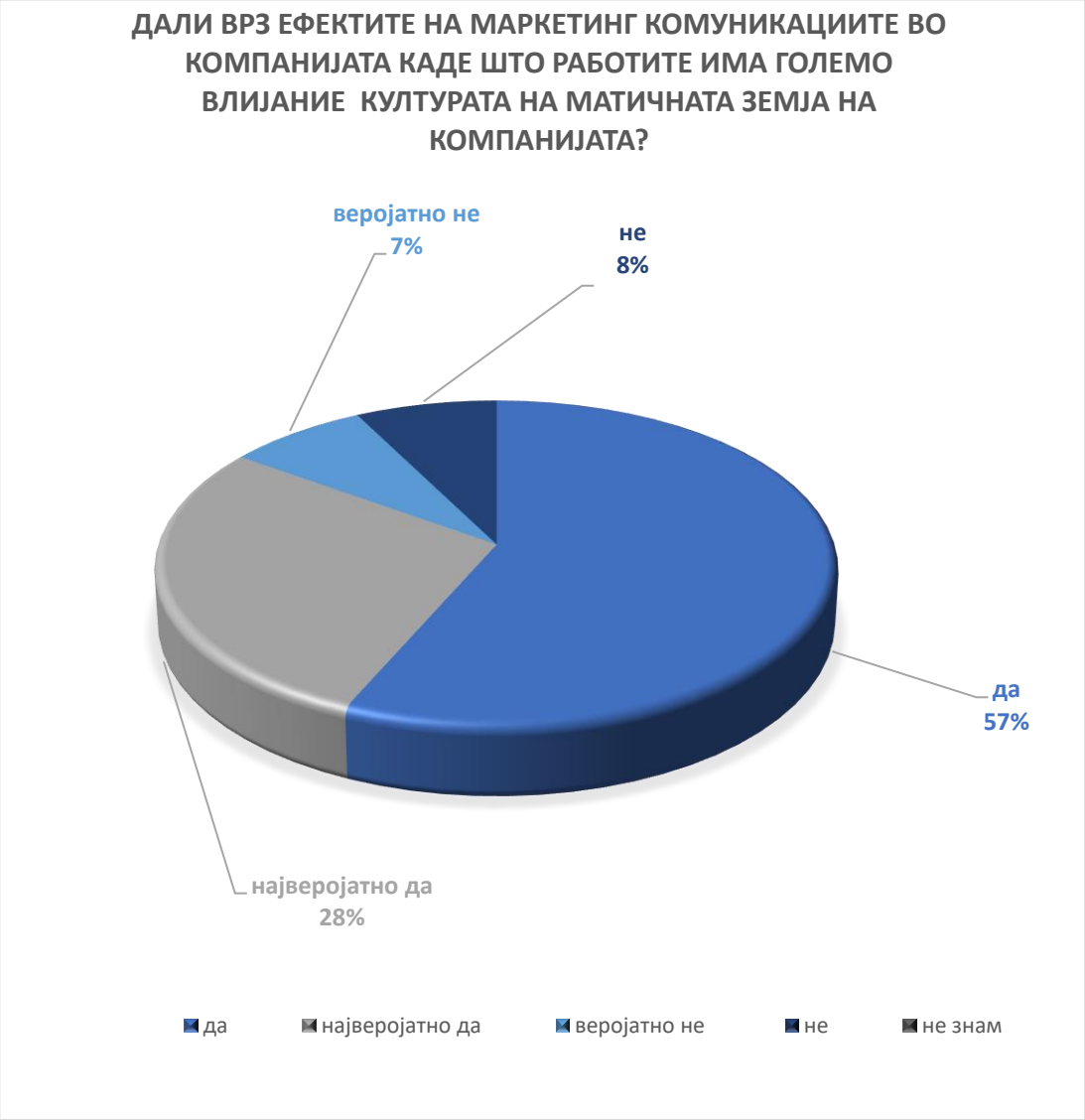
- не

- не знам



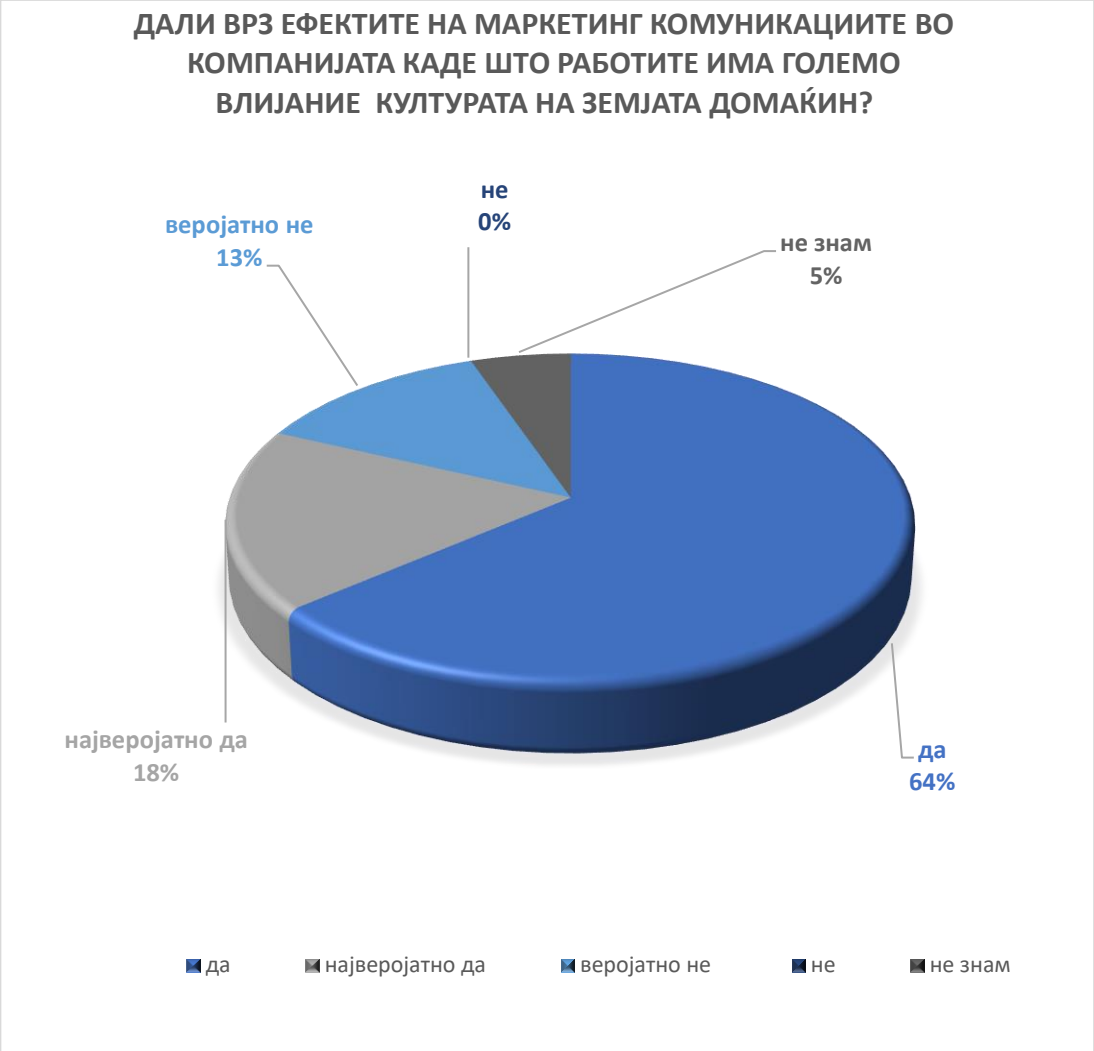
23. Дали врз ефектите на маркетинг комуникациите во компанијата каде што работите има големо влијание културата на матичната земја на компанијата?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



24. Дали врз ефектите на маркетинг комуникациите во компанијата каде што работите има големо влијание културата на земјата домаќин?

- да
- најверојатно да
- веројатно не
- не
- не знам



25. Кои културни карактеристики на матичната земја на компанијата каде што работите влијаат на работниот процес? (отворено прашање)

Одговор (топ-5)
Бирократијата
Церемонијата
Комплексноста на донесување одлуки (долги преговори и одобренија)
Загриженост, бирократија
Нестабилност на пазарот (економика)

26. Дали го чувствувате влијанието на руската културна средина во работниот процес во компанијата каде што работите? Доколку одговорот е „да“ наведете го степенот на влијанието. (отворено прашање)

Одговор (топ-5)
средно
65 %
околу една третина-30 %
100%
не

27. Како точно се манифестира влијанието на културата на матичната земја на компанијата во којашто работите? (отворено прашање)

Одговор (топ-5)
почитување на хиерархијата
несериозност, постојана промена на плановите
прекумерна скромност и блискост, избегнување на суеверија и верски симболи во азиската средина
долго донесување одлуки
тестирање на вкус (секој суди сам по себе)

28. Како точно се манифестира влијанието на руската културна средина во компанијата во којашто работите? (отворено прашање)

Одговор (топ-5)
воздржаност
долго донесување одлуки
проценка на ризик
повторна пресметка и оптимизација на буџетот
скромност

29. Кои алатки на маркетинг комуникацијата во компанијата каде што работите ги адаптирате најчесто според локалната култура? (отворено прашање)

Одговор (топ-3)
свечени вечери
соработка со блогери
учество на изложби и фестивали

Студијата ги користеше и двете прашања директно за собирање на базата на податоци (работно искуство итн.) за да може да се рангираат испитаниците и посебните прашања кои одговараат на темата на истражувањето.

Врз основа на резултатите од затворените прашања, може да се заклучи дека секоја од средините има влијание – и земјата на основачот на компанијата и земјата во која се наоѓа претставништвото.

Зборувајќи за резултатите од отворените прашања, може да се извлечат и заклучоци што веќе беа презентирани претходно во овој труд. Без да се знаат резултатите од одговорите на затворени прашања, може јасно да се разбере дали испитаникот моментално работи или претходно работел во европска или азиска компанија.

Стереотипните карактеристики на менаџментот јасно се рефлектираа во одговорите на прашањето: „Како точно се манифестира влијанието на културата на матичната земја на компанијата во којашто работите?“

Одговорите може да се поделат според нивната припадност на:

Европска група:

- Германска компанија - Германски менталитет: посветеност, точност, итн.
- Менталитетот, хиерархијата, социјалната агенда.
- „Рамна“ структура.
- Државен систем.
- Има многу демагогија, хиерархија и микро-менаџмент.
- Двоумење во одлучувањето, многу планови без понатамошна реализација, нејасни работни процедури.

Азиска група:

- Дисциплина, послушност кон претпоставените.
- Приоритет на мислења: мислењето на репрезентативен вработен во земјата има предност пред мислењето на локален вработен.
- Стил на лидерство.
- Педантерија и точност.
- Историски карактеристики на развојот.
- Став кон неработно време.
- Јасен тајминг на работните процеси.
- Менталитетот на донесување одлуки.

Меѓу одговорите на прашањето „Како точно се манифестира влијанието на руската културна средина? Може да се истакне следново:

- Долгорочна координација.
- Прилагодување на странците кон темпото и методите на работа на Русите, адаптација на традициите.
- Потребата да се направи надоместок за непредвидливоста на руското законодавство.
- Социјална и политичка средина.
- Хиерархија и подреденост.
- Понекогаш авторитетен стил на управување.
- Затвореност во однос на напредните глобални практики.
- Изолација.
- Ејџизам.
- Карактеристики на рускиот пазар, вклучително и на странски економски и политички околности, вкусови и преференции на руските граѓани.
- Дури и во странска компанија има влијание на врски.
- Авторитарен систем на управување.
- Непочитување кон вработените.
- Непропорционално оптоварување.
- Недоволно исплаќање на платите.

Одговорите на испитаниците дадени погоре укажуваат на тоа дека рускиот менаџмент е поавторитарен и повеќе сличен на азискиот стил на управување - почитување на подреденост, хиерархија, влијание на искуството „возраст“, висок обем на работа, ретко почитување на стилот на работа и рамнотежа.

Како примери за влијанието на интеркултурната средина врз маркетинг комуникациите, испитаниците го наведуваат следново:

- Сликата се менува во согласност со вредностите на земјата.
- Употреба на глобални роботи и потреба од координирање на плановите со централата.
- Емитување на вредностите на компанијата во надворешната средина.
- Во истражувањето, конечната и единствена правилна одлука секогаш останува на глобалниот тим или на руското раководство.
- Проекти за безбедно користење на пластика.
- Долгорочна експертиза.
- Во Италија е вообичаено сè да се прави полека, проектите исто така се договараат полека, дури и ако е потребно итно се договаараат проектите. Французите се подинамични, но секогаш одржуваат доследност во постапката.

Врз основа на одговорите на последното прашање, можеме да заклучиме дека интеркултурната средина има потполно исто влијание врз маркетинг проектите како и на сите други функции на компанијата. Може да се забележи и строгата хиерархија и почит кон постарите во азиските компании, како и одредена бавност во одлучувањето, типична за европските компании.

МЕТОДОЛОШКИОТ ПРИСТАП

Методологијата за работа со квантитативно истражување вклучува систематски пристап кон собирање и анализа на нумерички податоци за да се идентификуваат обрасците, да се тестираат хипотезите и да се потврдат теориите. Главните чекори вклучуваат дефинирање на целта на студијата, избор на соодветни методи за собирање податоци, формирање примерок, анализа на добиените податоци и толкување на резултатите.

Детален опис на методологијата:

1. 1. Дефинирање на целта и целите на студијата:

• Разбирање на проблемот што треба да се испита.

• Формулирање на истражувачки цели што треба да се постигнат.

• Идентификување на специфични задачи кои ќе помогнат да се постигне целта.

2. 2. Избор на методи за собирање податоци:

• Анкети (прашалници, интервјуа).

• Развој на прашалник или на други алатки за собирање податоци.

3. 3. Формирање на примерок:

• Идентификација на целната публика на студијата.

• Избор на репрезентативен примерок што треба да ги одразува карактеристиките на целото население.

4. 4. Анализа на податоци:

• Употреба на статистички методи за обработка и анализа на добиените податоци.

• Идентификација на моделите и трендовите.

• Тестирање на хипотеза и верификација на теоријата.

5. 5. Толкување на резултатите:

• Евалуација на резултатите добиени во контекст на целите и целите на студијата.

• Споредување на резултатите со постоечките податоци и истражувања.

• Формулирање на заклучоци и на препораки.

Главните принципи на квантитативно истражување се:

• Објективност:

Податоците мора да бидат мерливи и поткрепени со факти.

• Конзистентност:

Собирањето и анализата на податоците треба биде според одредена шема.

• Приспособливост:

Резултатите треба да бидат применливи за поширока публика или популација.

• Квантитативно толкување:

Главниот фокус е на нумеричкото толкување на податоците.

Целната публика на трудот беше возраста на испитаниците да биде без ограничување. Единствениот важен аспект беше работното искуството во во крос-културна средина како и искуството во средина со меѓународен менаџмент.

Во овој труд беа изнесени хипотези, кои исто така беа соодветно тестирани во во текот на самото истражување.

Хипотези на истражувањето:

Главна хипотеза: Крос-културните разлики имаат силно влијание врз ефектите на маркетинг комуникациите како битен сегмент од меѓународниот менаџмент.

Хипотеза 1: Крос-културната средина има силно влијание врз алатките на маркетинг комуникациите во меѓународниот менаџмент.

Хипотеза 2: При донесување на одлуки во меѓународни компании силно влијание имаат два аспекта: првиот аспект е влијанието на културната средина од земјата каде што е основана компанијата, а вториот аспект е влијанието на културната средина од земјите каде што се наоѓаат филијалите на компанијата.

За да се направи проценка на природата на распределбата на одговорите на дадено прашање, се користеше критериумот за договор χ^2 (х-квадрат Пирсон). Овој критериум ни овозможува да провериме дали емпириската дистрибуција одговара на теоретската — во овој случај, рамномерна распределба и се претпоставува дека сите опции за одговор се подеднакво веројатни.

Примената на критериумот χ^2 е оправдана со фактот дека анализираните податоци се категорични и интересно е да се тестира нултата хипотеза за рамномерна распределба на фреквенциите низ категориите. Ако вистинските вредности отстапуваат од очекуваните (еднакви) вредности, критериумот ни овозможува да утврдиме дали ова отстапување е статистички значајно или може да се објасни со случајни флуктуации.

Изборот на овој критериум се должи на неговата универзалност и традиционална примена во проблемите со проценка на конзистентноста на реалните и теоретските распределби, особено во анализата на еднодимензионалните категорични податоци.

Обработката на статистичките податоци беше спроведена со помош на програмата Јамови (верзија 2.6), која обезбедува широк спектар на алатки за математичка и статистичка анализа. Софтверскиот пакет се користеше за примена на критериумот χ^2 Пирсон, кој обезбеди точност на пресметките и строга верификација на статистичките хипотези.

Со цел да се тестираат хипотезите за присуството на влијание, беше извршена статистичка анализа користејќи го критериумот χ^2 (х-квадрат Пирсон). За сите прашања 10-17, $p<0.001$, затоа ја отфрламе нултата хипотеза за рамномерна распределба на одговорите во корист на алтернативната хипотеза. За сите прашања во

врска со присуството на влијанието, веројатноста за избор на одговор „да" е значително повисока од веројатноста за избор на кој било друг одговор. Така, во согласност со анализата хипотезите беа потврдени.

ЗАКЛУЧОК

Во 21 век, проблемот со меѓукултурните комуникации и меѓукултурниот менаџмент станува сè поактуелен. Бидејќи крос-културниот менаџмент ја одразува внатрешната логика на развојот на меѓукултурните односи во ерата на глобална интеграција и обединување на сите сфери на јавниот живот, благодарение на неговиот развој, животната средина на луѓето се трансформира во мултиетничка, нејзината внатрешна структура станува сложена и контрадикторна.

Транснационалните процеси што се одвиваат во бизнисот и економијата во целина се соочени со голем број интеркултурни проблеми, бидејќи денес сферата на претприемништвото ги проширува своите граници, привлекувајќи сè поголем број луѓе од различни националности и култури во своите активности.

Развојот на крос-културниот менаџмент, зголемувајќи ја неговата проценка за довербата во меѓународниот бизнис, со себе носи нов пристап кон јазичните и културните разлики, што дава многу можности за ефективно работење на мултинационалните менаџерски тимови.

Фразата „крос-културен менаџмент“ значи „пресек на култури“, а меѓукултурните комуникации играат посебно место во неговиот развој и успешно функционирање. Според наше мислење, меѓукултурните комуникации треба да се сфатат како интеракција на претставници на различни култури, која вклучува и директни контакти меѓу луѓето и нивните заедници, и индиректни форми на комуникација. Вреди да се напомене дека меѓукултурната компетентност зависи од квалитетот на имплементацијата на овој процес во меѓукултурната област.

Ефективноста на комуникациите е директно поврзана со разбирањето на националните и културните карактеристики на претставниците на различни земји и народи. Тоа е еден од клучните показатели во меѓукултурниот менаџмент, бидејќи од него зависи продуктивната соработка меѓу транснационалните компании. Ефективни комуникации се оние комуникации кои ги исполнуваат следните критериуми:

доверливост, навременост, објективност, транспарентност (пристапност), достапност на повратни информации и таргетирање. Последните три критериуми во однос на меѓукултурните контакти се поврзани со нивната имплементација на меѓукултурното поле.

Меѓукултурните разлики имаат силно влијание врз ефективноста на маркетинг комуникациите како важен сегмент од меѓународниот менаџмент.

Меѓутоа, меѓународните компании често прават голем број грешки при спроведувањето на меѓукултурните комуникации, кои значително ја намалуваат ефективноста на соработката. Познавањето на културниот контекст помага да се спречат овие грешки. Тој претставува единствен збир на фактори кои се надвор од областа на јазикот и постојат во секоја култура: тоа се вредносни системи, етнички, религиозни, економски и географски компоненти, како и социјалниот статус на учесниците, полот и демографските карактеристики.

Крос-културната средина има силно влијание врз алатките за маркетинг комуникациски алатки во меѓународниот менаџмент. Кога се промовира, маркетингот во сите земји се користат слични алатки: маркетинг на содржина, таргетирање, контекстуално рекламирање, продажни текстови, алатки за односи со јавноста.

Но, важно е да се напомене дека условите за нивната примена зависат од културните карактеристики, традициите, религијата, јазикот, воспоставените правила на водење бизнис, навиките за потрошувачка, трендовите својствени за одреден пазар и многу други фактори.

Така, може да се заклучи дека истите аспекти влијаат и на менаџерските одлуки и на изборот на маркетинг алатки и стратегии.

ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРА:

1. Brett, J. Managing joint venture teams / J. Brett, K.Befar, M. C. Kern / Harvard Business Journal. - 2006. - Tom. 84, No. 11. PG. 84-91

2. Kotler, Philip, Neil Rackham, and Suj Krishnaswamy (2006), "Ending the war between sales and marketing," Harvard Business Review, 84, 7-8 (July-August), 68-78.

3. Kotler, F. Marketing Fundamentals / F. Kotler, G. Armstrong, Vol. Wong, Jay Saunders. - 5th European edition. - ID Williams, 2014.

4. Dawes, Philip L., and Graham R. Messi, "Precursors of the conflict in the Cross-Function of marketing relationship with Sales," European Journal of Marketing - 2005, 1327-1344.

5. Nguyen N. T. B., Umemoto K., Honey Th. D. Towards a theoretical model of cross-cultural knowledge management / / the International Journal of Knowledge, Culture and Change Management. 2017. Tom. 7, 33-40 PP.

6. Rowley S, Baey:, Sun T. Introduction: commitment skills in Korean Management // Asia Pacific Business Review, Summer 2001, Vol. 7, 4 pp.

7. Gunkel D. JN., Bryson J. JN., Torrance S. Behind the mask: machine Morality / / The Machine question: AI, ethics and moral responsibility / Ed. from K. Miller, M. J. Wolf, F. Grodzinski. Birmingham: AISB/IACAP World Congress, 2012. 34-38 PP.

8. Euvema M. C., Wendt H., Emeric H. Leadership styles and group organizational civic behavior across cultures // Journal of Organizational Behavior. 2007. 1035-1057 PP.

9. Ms Marie-Joelle Browaeys, Prof Roger Price Understanding intercultural management interaction / / international research in the field of management and organization 2024. 38-60 PP.

10. Wim G. "Designing a marketing-sales interface in B2B firms", European Journal of Marketing – 2007, 257-273 PP.

11. Saunders, M., Lewis, P., And Thornhill, A. Research Methods For Business Students (Harlow, England: Pearson Education) – 2009.

12. Le Bon, Joel and Dwight Merunka, " The influence of individual and managerial factors on the contribution of salespeople to market intelligence activities", International Journal of Marketing Research - 2006, 395-408 P.

13. Lewis, R. Business cultures in international business. From formation to mutual understanding/R. Lewis; English translation by th. A. Nestik. Moscow: Business Public., 1999. 440 PP.

14. Pishik, Vol. And. Cross-cultural psychological characteristics of the selection and management of professional multinational personnel in a construction company / C.And. Pishik / / fundamental research. - 2016. - BR.2. - 420-424 PP.

15. Акулич, М. С. Интернет-маркетинг: учебник для вузов / М. С. Акулич. - 2016. - 352 с.

16. Артемьева, О. А. Финансовый маркетинг: теория и практика: учебное пособие для магистров / О. А. Артемьева; под общей редакцией С. С. Карпова. - 2013. - 424 с.

17. Берден, Ф. Хакерский маркетинг. Наука о том, почему мы покупаем / Ф. Барден. - МИФ, 2014. 304 с.

18. Васильев, Г. А. Рекламный маркетинг: учебное пособие / Г. А. Васильев, В.А. Поляков. Москва: вузовский учебник, НИЦ инфра-М, 2013. 276 с.

19. Василенко, Н. Г. Развитие кросс-культурного менеджмента / Н. Г. Василенко // Ежегодник современной науки и образования. - 2013. - № 2 (69). - 48-50 Стр.

20. Ведерникова, Е. Ю. Эффективное управление межкультурными командами, Е. Ю. Ведерникова. Распределение командных ролей, Е. Ю. Ведерникова / / Инновационные технологии в современных научных исследованиях: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции: Материалы конференции, Новосибирск, 2017, 51-53 с.

21. Гаврилов, Л. П. Информационные технологии в коммерции: учебное пособие. / Л. П. Гаврилов. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 238 с.

22. Герасимов, Б. И. Маркетинговые исследования рынка: учебное пособие / Б. И. Герасимов. Герасимов, Н. Н. Мозгов. Москва: Форум, 2013. -336 с.

23. Гибадуллин, Р. Х. Кросс-культурный подход к урегулированию межэтнических конфликтов /Р. Х. Гибадуллин // Международный бизнес. Гибадулин // Проблемы современной экономики. - 2006. - № 1/2 (17/18). - 436-438 страница.

24. Гневашева, В. А. Управление занятостью: учебное пособие / В. А. Гневашева. М.: КНОРУС, 2015. -66 с.

25. Голова, А. Г. Управление продажами: учебное пособие / А. Г. Голова. А.Mr Голова. М.: Дашков и К, 2013. 277 С..

26. Голубин, Е. С. Дистрибуция: учебное пособие / Е. С. Голубков-М.: Вершина, 2013.-136 С.

27. Голубин, Е. С. Дистрибуция. Формирование и оптимизация канала продаж. - М.: Вершина, 2015. - 135 с.

28. Годун Н.В.. особенности кросс-культурного менеджмента в управлении персоналом организации / / студенческий форум: электрон. научный журнал. - 2018. - № 27(48).- URL: https://nauchforum.ru

29. Головлева О. Л. Основы межкультурной коммуникации. М.: Феникс, 2014, 224 с.

30. Гришаева, Л. И. специфика деятельности коммуникантов в межкультурной среде : монография / Л.И. Гришаева. Воронеж: Научная книга, 2009. - 262 с.

31. Данько, Т. П. Менеджмент и затратоориентированный маркетинг: учебное пособие/ Т. П. Данько, М.П. Голубев. - ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

32. Дихтят, А. Б. Кросс-культурные стили организации / А. Б. Дихтят / / Вестник университета (ГУУ). - 2012. - №8. - С. 85-88.

33. Зак, Д.Я. Феномен межкультурной коммуникации в современном образовательном пространстве / Д.Я. Зак, Л. И. Забара / / Педагогическое образование в России. - 2018. - №1. - С. 132-138.

34. Завиалова, Т. И. Теоретски пристапи кон формирање на крос-културен менаџмент / Т. И. Завиалова, О. М. Федорова // Вектор На Економијата. - 2017. - Бр.2. – 5 стр.

35. Захарова Ю.А. Методы стимулирования продаж; М.: Дашков и Ко., 2016 – 120с.

36. Зенченко, Н. П. Управление межкультурными коллективами в организациях- Москва, 2017. - 154 с.

37. Иванов, Л. Маркетинговые исследования / Л. Иванов. М.: Иванов и партнеры, 2014. 137 с.Интегрированные коммуникации / под редакцией Ф. С. Сагино. Москва: Изд-во "Академия", 2013.

38. Калинина Е.Г. Мистер Кросс-культурные коммуникации: свежий взгляд // Информационный бюллетень УГТУ-УПИ. 2015. № 9, 125-129 с.

39. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ: учебное пособие и практикум / А.П. Карасев. Люберцы: Юрайт, 2016. -323 с.

40. Карпова, С. С. Международная реклама. Учебное пособие и практический курс для академического бакалавриата/ С. С. Карпова. - 3-е изд., переработанное. и доп. М.: Издательство "Юрайт", 2014

41. Кожемяков, А. Психологические эффекты в менеджменте и маркетинге/А. Кожемяков. Более 100 рекомендаций по повышению эффективности управления и продаж. Кожемяков. М.: Ифпу "Синергия", 2015. 176 с.

42. Коновалова В. М. Неизбежен ли культурный шок? С какими проблемами сталкиваются российские сотрудники в международных компаниях? / В.Г. Коновалова / / Кадровик. Управление персоналом. - 2009. - №9. - С. 38-44.

43. Кузьмина О. Г. Бренд-менеджмент: учебное пособие. учебное пособие / О. Г. Кузьмина. Москва: риор: инфра-М, 2017. 176 с.

44. Леонов В. А., Каштанова Е. С., Лобачева А. С. Этические аспекты использования искусственного интеллекта в социальной сфере и управленческой среде // European Proceedings of social and Behavioral Sciences. 2021. 989-998 с.

45. Максимова С.М. Проблемы в управлении отделом персонала основаны на кросс-культурном подходе к международной бизнес-компании / Студенческая электроника. Его учат. - 2018. - № 12 (32).

46. Московин В.Н. Основы информационного маркетинга: учебное пособие / В. Н. Московин, Москва: Кнорус, 2014-648 с.

47. Муратова, А. Р. Проблемы межкультурной коммуникации в управлении компанией с мононациональной командой / А. Р. Муратова / / Научный журнал "Инновационные системы". - 2014. - № 1 (1). - С. 64-70.

48. Мясоедов С. П., Борисова Л. Г. Кросс-культурный менеджмент: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. Москва: 2015, 314 с.

49. Солицкая, Д.А. Кросс-культурные аспекты управления персоналом / Д.А. Солицкая / / Вестник Санкт-Петербургского университета. - 2002. - №4. - С. 51-70.

50. Трифонов П. С., Гусева А. С. Проблемы развития кросс-культурного менеджмента на примере международных корпораций, работающих в России // Транспортный бизнес России. 2015. № 6-2. 3 с.

51. Ломовцева, А.С. Межкультурные коммуникации и кросс-культурный менеджмент в России / А.С. Ломовцева, А. С. Илюшина, А. А. Малышева / Экономика и управление инновационными технологиями. - 2016. - №10. - 4-7 с.

52. Шахназарова С. А. Критерии формирования межкультурной компетенции студентов / С. А. Шахназарова / / Вестник РУДН, 2012, №3, 193-199 с.

53. 10 retailer investments for an uncertain future, PwC total retail report 2017, URL: https://www.pwc.com/id/en/publications/assets/cips/total-retail-2017.pdf

54. Changing consumer prosperity, Nielsen Report 2019, URL: https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2019/changing-consumer-prosperity/

55. China Mobile Internet Report, QuestMobile, URL: https://www.questmobile.com.cn/en/research/report/6

56. Content assets B2C report, Content Marketing Institute, URL: https://contentmarketinginstitute.com/b2c-research/b2c-marketers-treat-content-marketing-as-a-project-that-s-a-mistake-new-research

57. David Packard, Marketing is Too Important to be Left to the Marketing Department, 2016, URL: https://kellblog.com/2016/03/28/marketing-is-too-important-to-be-left-to-the-marketing-department/

58. Edward J.Hall, Beyond Culture, URL: https://monoskop.org/images/6/60/Hall_Edward_T_Beyond_Culture.pdf

59. Japanese GPD report, Bloomberg, URL: https://www.bloomberg.com/news/terminal/T28UBVGP9VD6

60. Multicultural marketing Trends & Statistics, EMarketer, URL: https://www.emarketer.com/topics/category/multicultural%20marketing

61. Terence Jackson, A theory of everything and everywhere: Broadening the horizons of cross-cultural management studies, 2021, URL: https://www.researchgate.net/publication/350528708_A_theory_of_everything_and_everywhere_Broadening_the_horizons_of_cross-cultural_management_studies

62. Research report by Social Fresh, Statista, URL: https://www.statista.com/chart/4822/social-media-advertising/?srsltid=AfmBOorLwXtszTtjfkVx_W6gaCm95x5mcoX2kleUVyPktARhC6ElBwOi

63. Social Media Usage Growth, Mekko Graphics, URL: https://www.mekkographics.com/social-media-usage-growth/