

# Утицај културолошких фактора на маркетинг стратегије високообразовних установа у земљама региона

**Бојана М. Остојић\***

Универзитет Едуконс, Факултет за пројектни и иновациони менаџмент „Петар Јовановић” у Београду

**Милена Љ. Цвјетковић\***

Универзитет Унион – Никола Тесла, Факултет за инжењерски менаџмент у Београду

**Дејан Б. Секулић\***

Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

## А П С Т Р А К Т

---

Истраживање приказано у раду испитује утицај културолошких фактора на обликовање и примену маркетинг стратегија високообразовних установа у земљама региона. Истраживање је спроведено на узорку од 740 испитаника из високообразовних установа у Србији, Хрватској, Словенији, Босни и Херцеговини, Црној Гори и Северној Македонији. Примењен је квантитативни истраживачки приступ, уз употребу дескриптивне статистике, корелационе и вишеструке регресионе анализе, као и кластер анализе. Резултати указују на снажан и статистички значајан утицај културолошких димензија, посебно интеркултурних компетенција и културне дистанце, на различите аспекте маркетинг стратегија високообразовних установа. Кластер анализа је идентификовала три јасно диференцирана типа институција, који се значајно разликују у културолошким профилима и интензитету примене маркетинг стратегија. Добијени налази потврђују значај културолошког контекста као релевантног фактора у стратешком управљању маркетингом у високом образовању и указују на потребу за његовим систематичнијим укључивањем у институционалне развојне стратегије.

**Кључне речи:** *културолошки фактори, високо образовање, маркетинг високошколских установа, дигитална комуникација у образовању, регион Западног Балкана.*

---

\* bojanaostojic2002@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0001-6731-431X>

\* cvjetkovicm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9677-7089>

\* dejan.sekulic@kg.ac.rs, <https://orcid.org/0000-0002-3816-3679>

## Увод

Савремени системи високог образовања функционишу у условима појачане конкурентности, интернационализације и убрзаног технолошког развоја, што је значајно изменило улогу и позицију високообразовних установа. Поред своје примарне образовне и научне функције, ове институције све израженије делују у оквиру тржишта образовних услуга, где се од њих очекује стратешко позиционирање, активна комуникација са различитим циљним групама и континуирано унапређење институционалног имиџа. У том контексту, маркетинг стратегије постају један од кључних инструмената институционалног развоја и конкурентске диференцијације. Иако је значај маркетинга у високом образовању све више заступљен у академској литератури, уочљив је недостатак емпиријских истраживања која систематски разматрају улогу културолошких фактора у обликовању маркетинг стратегија. Културолошке димензије, као што су вредносни системи, језичке и комуникационе специфичности, културна дистанца и интеркултурне компетенције, представљају важан, али често недовољно истражен оквир за разумевање нашања институција и перцепције студената. Полазећи од тога, овај рад настоји да допринесе продубљивању научних сазнања о интеракцији културе и маркетинга у високом образовању, са посебним освртом на регионални контекст.

Предмет истраживања у раду је анализа утицаја културолошких фактора на обликовање маркетинг стратегија високообразовних установа.

Циљ рада је да се емпиријски испита утицај културолошких димензија на поједине елементе маркетинг стратегије и утврди њихова улога у унапређењу маркетинг праксе, интернационализације и конкурентности високообразовних установа.

## Теоријски оквир

Дигитална трансформација представља једну од кључних промена у сектору високог образовања, јер утиче на организацију наставе, управљање подацима и комуникацију са студентима.

Развој аналитичких алата и дигиталних система довео је до трансформације традиционалних модела управљања образовним институцијама. Мицков (Mickov, 2025) истиче да универзитети морају обезбедити висококвалитетно образовање у условима интензивних технолошких иновација и повећане дигиталне писмености студената.

Како наглашава Селвин (Selwyn, 2021), дигитализација образовања није искључиво технолошки, већ и друштвено-културни процес који утиче на вредности, улоге наставника и институционалне приоритете. Универзитети се суочавају са потребом развоја нових компетенција запослених, унапређења дигиталних наставних садржаја и увођења система за праћење учења у реалном времену.

Праћење кључних перформанси представља важан сегмент дигиталног управљања. Томић (Томић, 2012) истиче да показатељи као што су ангажман на веб-сајту, број потенцијалних студената, конверзије и трошкови дигиталне промоције представљају основу за евалуацију маркетинг активности. Синг и Сохраб (Singh & Sohrab, 2025) потврђују да дигитални маркетинг значајно утиче на грађење имиџа високошколских установа и одлуке студената о упису, док показатељи као што су ангажман на дигиталним платформама и интеракција са садржајем служе као кључни индикатори успеха маркетиншких активности и повећане видљивости институције.

Према Унеску (UNESCO, 2019), маркетинг у високом образовању подразумева проактивно управљање односима са циљним групама кроз интеграцију различитих инструмената маркетинг микса. *British Council* (2017) наглашава да се одржива конкурентска предност заснива на квалитету знања, репутацији и иновативности, што захтева стратешко управљање дигиталном трансформацијом и институционалним идентитетом.

Дигитални маркетинг омогућава универзитетима да повећају препознатљивост, унапреде уписне трендове и ојачају институционалну репутацију. Остојић и Лeko Шимић (Ostojic & Leko Šimić, 2021) истичу да дигиталне комуникационе и брендинг праксе значајно утичу на начин на који студенти перципирају високошколске установе, чиме се директно обликује њихова конкурентска позиција у образовном окружењу.

Претходна истраживања указују на то да културолошки фактори имају значајан утицај на маркетиншке стратегије у високом образовању, нарочито у начину на који универзитети прилагођавају своју комуникацију и дигитално присуство различитим културним контекстима (Tang, 2011). Истраживање (Parlakilić, 2022) показује да мобилна оптимизација универзитетских веб-сајтова значајно побољшава корисничко искуство, док О'Донел и Шарп (O'Donnell & Sharp, 2011) наглашавају значај културно прилагођене дигиталне комуникације у контексту растуће потражње за онлајн образовањем.

*Live streaming* путем платформи као што је Тикток омогућава директну интеракцију са студентима и повећава ангажованост у реалном времену (Abadi & Ivoniasari, 2024). Значајну улогу у дигиталном окружењу имају и онлајн рецензије и електронска комуникација од уста до уста (e-WOM), које утичу на процесе доношења одлука будућих студената (Cheung, Lee & Rabjohn, 2008; Ismagilova et al., 2020).

Сарадња са инфлуенсерима на друштвеним мрежама може позитивно утицати на перцепцију бренда институције и одлуке о упису (Jiménez Castillo & Sánchez Fernández, 2019; Migkos, Giannakopoulos & Sakas, 2025). Инстаграм се издваја као посебно значајна платформа, јер визуелни садржај и интеракција утичу на избор високообразовне установе (De los Reyes, 2023). Према истраживању Е. Теобалд и М. Јенчке (Theobald & Jentschke, 2020), дигитални канали обликују целокупно корисничко искуство и перцепцију институционалног бренда.

Културолошки фактори имају значајну улогу у обликовању маркетинг стратегија високо образовања, посебно у контексту интернационализације. Они утичу на вредности, норме и очекивања студената, као и на начин комуникације са међународним тржиштем. Вебер и Бемер (Webber & Boehmer, 2008) разматрају сложен процес балансирања са којим се суочавају високошколске установе у настојању да истовремено очувају одговорност, доступност образовања и организациону ефикасност, при чему истичу значај стратешког управљања и прилагодљивих пракси у конкурентном образовном окружењу. Камилери (Camilleri, 2019) истиче да универзитети у дигиталној ери морају примењивати холистички приступ маркетингу, који обједињује дигиталне и традиционалне канале комуникације. Друштвене мреже, видео садржаји и аналитички алати постали су кључни елементи дигиталних стратегија (Abadi & Ivoniasari, 2024; Gonzalez & Wu, 2018). Употреба Инстаграма омогућава изградњу емоционалне повезаности и идентификације студената са брендом институције (De los Reyes, 2023), док двосмерна комуникација доприноси већој ангажованости корисника (Peruta & Shields, 2017).

Тирни и Ланфорд (Tierney & Lanford, 2015) указују на то да успех међународних оgranака универзитета не зависи искључиво од економских и организационих аспеката, већ у значајној мери и од усклађености организационе културе матичне и оgranске институције, као и од начина на који се институционалне вредности интерпретирају у различитим културним контекстима. У контексту интернационализације, универзитети морају прилагодити своје поруке културним нормама и очекивањима циљних група (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015). Ахмад и Буканан (Ahmad & Buchanan, 2017) указују на то да атрактивност локације такође утиче на избор институције, док Хунг и Јен (Hung & Yen, 2022) наглашавају да је одржива интернационализација могућа само уз интеграцију аналитичког приступа и културолошке осетљивости. Савремена истраживања у области образовања указују на то да партнерски односи између институције и релевантних актера представљају кључни механизам за унапређење образовних исхода и квалитета комуникације, при чему се заједничко деловање заснива на дељењу одговорности, ресурса и циљева (Stevanović & Trajković, 2024). У том смислу, дигитални маркетинг представља стратешки алат за позиционирање универзитета на глобалном образовном тржишту.

## Методологија истраживања

У савременом контексту интензивне конкуренције, интернационализације и дигиталне трансформације високог образовања, маркетинг стратегије представљају значајан инструмент позиционирања високообразовних установа. У земљама региона и даље постоји недостатак емпиријских истраживања која систематски испитују на који начин културолошке детерминанте утичу на обликовање и ефикасност маркетинг стратегија. Проблем истраживања усмерен је на недовољно разјашњен однос између културолошких фактора и маркетинг стратегија високообразовних установа.

Предмет истраживања је анализа утицаја културолошких фактора на маркетинг стратегије високообразовних установа у Републици Србији, Хрватској, Словенији, Црној Гори, Босни и Херцеговини и Северној Македонији. Циљ рада је да се емпиријски испита утицај културолошких фактора на перцепцију и примену маркетинг стратегија, као и да се идентификују фактори који утичу на избор високообразовне установе, уз формулисање препорука за унапређење маркетинг праксе у различитим културолошким контекстима.

Културолошке варијабле у истраживању операционализоване су кроз више ајтема који су се односили на перцепцију студената о вредностима, комуникацији, институционалном идентитету и интернационалној оријентацији високообразовних установа. Вредносни систем мерен је кроз ставове о значају образовања, академског успеха и улоге институције у развоју знања и компетенција. Друштвени идентитет и симболика мерени су кроз перцепцију репутације институције, визуелног идентитета и препознатљивости институције у јавности. Језичка и комуникациона специфичност односила се на начин комуникације институције са студентима, употребу дигиталних канала и прилагођеност комуникације циљним групама. Традиција и институционално наслеђе мерени су кроз ставове о значају традиције, угледа и историјског развоја институције. Културна дистанца и економски контекст мерени су кроз перцепцију прилагођености маркетинг активности различитим културним и економским условима, док су интеркултурне компетенције мерене кроз способност институције да привуче међународне студенте, развија међународна партнерства и функционише у мултикултурном окружењу.

Маркетинг стратегије високообразовних установа операционализоване су кроз више димензија које су обухватале имиџ и позиционирање институције, комуникационе канале и дигиталну присутност, интеркултурну прилагођеност студијских програма, развој партнерстава и задржавање студената, као и дигиталну иновативност и перформансе маркетинга.

Све варијабле мерене су применом више ајтема, при чему су испитаници оцењивали степен слагања са наведеним тврдњама применом Ликертове скале од 1 до 7. У истраживању је коришћен ауторски конструисан упитник, заснован на теоријским и емпиријским истраживањима, а поузданост инструмента потврђена је вредностима Кронбаховог алфа коефицијента. Приказано истраживање у раду усмерено је на испитивање утицаја културолошких детерминанти на маркетинг стратегије високообразовних установа, путем доказивања следећих хипотеза:

*Главне истраживачке хипотезе*

X1: Културолошке детерминанте имају статистички значајан утицај на формирање и примену маркетинг стратегија високообразовних установа у земљама региона.

X2: На основу културолошких фактора могуће је идентификовати различите типове (кластере) високообразовних установа који се статистички значајно разликују у примени маркетинг стратегија.

*Помоћне истраживачке хипотезе*

X1.1: Вредносни систем има статистички значајан утицај на елементе маркетинг стратегије високообразовних установа.

X1.2: Друштвени идентитет и симболика имају статистички значајан утицај на елементе маркетинг стратегије високообразовних установа.

X1.3: Језичка и комуникациона специфичност има статистички значајан утицај на елементе маркетинг стратегије високообразовних установа.

X1.4: Традиција и институционално наслеђе имају статистички значајан утицај на елементе маркетинг стратегије високообразовних установа.

X1.5: Културна дистанца и економски контекст имају статистички значајан утицај на елементе маркетинг стратегије високообразовних установа.

X1.6: Интеркултурне компетенције имају статистички значајан утицај на елементе маркетинг стратегије високообразовних установа.

X2.1: Постоје статистички значајне разлике у примени маркетинг стратегија између идентификованих кластера високообразовних установа.

X2.2: Идентификовани кластери се статистички значајно разликују у погледу културолошких фактора.

За обраду и анализу података коришћен је статистички пакет IBM SPSS Statistics 26. Примењене су методе дескриптивне статистике ради приказа основних карактеристика узорка. За испитивање утицаја културолошких фактора на елементе маркетинг стратегије примењена је вишеструка регресиона анализа. Ради идентификације хомогених група високообразовних установа на основу културолошких фактора коришћена је кластер анализа, при чему су примењене хијерархијска кластер анализа (Ward метода) и K-means кластер анализа. Разлике између идентификованих кластера у примени маркетинг стратегија испитиване су применом анализе варијансе (ANOVA). Ниво статистичке значајности утврђен је на  $p < 0,05$ .

Истраживање је спроведено у периоду од марта до септембра 2025. године и обухватило је укупно 740 испитаника са високообразовних установа у земљама региона. Узорак у истраживању чинили су студенти високообразовних установа у земљама региона, као примарна циљна група маркетинг активности високошколских установа. Испитаници су изабрани методом добровољног учешћа, путем онлајн упитника који је дистрибуиран преко институционалних и студентских комуникационих канала. Структура узорка према типу институције показује да већину чине студенти са приватних високообразовних установа (68,4%), док 31,6% испитаника похађа државне високообразовне установе. Ова структура узорка омогућава анализу перцепције маркетинг активности у различитим институционалним контекстима, с обзиром на то да приватне и државне установе примењују различите маркетинг приступе, нивое дигиталне комуникације и стратегије позиционирања на тржишту високог образовања. Према територијалној расподели, у истраживању су учествовали студенти из Србије (33,4%), Босне и Херцеговине (20,0%), Хрватске (12,8%), Словеније (11,9%), Северне Македоније (12%) и Црне Горе (9,9%), што

обезбеђује релевантну регионалну заступљеност и омогућава упоредну анализу културолошких и маркетинг образаца у високом образовању.

## Резултати

Дескриптивна статистика примењена је ради приказа основних карактеристика узорка и општих образаца одговора за анализиране варијабле. Резултати дескриптивне анализе су приказани у Табели 1.

**Табела 1**

*Дескриптивна статистика и поузданост варијабли*

Варијабле	Ознака	N	Мин	Макс	M	SD	Cronbach $\alpha$
Вредносни систем	КФ1	740	1	7	4,23	1,99	,71
Друштвени идентитет и симболика	КФ2	740	1	7	4,60	1,79	,75
Језичка и комуникациона специфичност	КФ3	740	1	7	4,78	1,87	,74
Традиција и институционално наслеђе	КФ4	740	1	7	4,68	1,87	,78
Културна дистанца и економски контекст	КФ5	740	1	7	4,66	2,14	,76
Интеркултурне компетенције	КФ6	740	1	7	4,71	2,21	,77
Имиџ и позиционирање институције	МС1	740	1	7	4,77	1,70	,75
Комуникациони канали и дигитална присутност	МС2	740	1	7	4,98	1,74	,80
Интеркултурна прилагођеност студијских програма	МС3	740	1	7	5,02	1,76	,79
Развој партнерстава и задржавање студената	МС4	740	1	7	4,96	1,99	,82
Дигитална иновативност и перформансе маркетинга	МС5	740	1	7	4,99	1,76	,79

Дескриптивна статистика указује на умерено високе средње вредности свих анализираних варијабли, што указује на позитивну перцепцију како културолошких фактора тако и елемената маркетинг стратегије високообразовних установа. Средње вредности културолошких фактора крећу се у распону од 4,23 до 4,78, при чему су највише оцењене језичка и комуникациона специфичност и интеркултурне компетенције, док је најниже оцењен вредносни систем.

Код маркетинг стратегија, највише средње вредности забележене су за интеркултурну прилагођеност студијских програма и дигиталну иновативност, што указује на значај модерних и интернационално оријентисаних приступа у високом

образовању. Вредности стандардних девијација указују на умерену варијабилност одговора, док вредности Кронбахових алфа коефицијената, које се крећу између 0,71 и 0,82, потврђују задовољавајућу унутрашњу конзистентност и поузданост свих коришћених скала.

Корелациона анализа је примењена са циљем испитивања међусобне повезаности културолошких фактора и елемената маркетинг стратегије високообразовних установа. Ова анализа омогућава идентификацију правца и интензитета односа између варијабли и представља основу за даљу примену регресионе и кластер анализе. Остварене корелационе вредности су приказане у Табели 2.

**Табела 2**

*Корелациона анализа варијабли*

Варијабле	КФ1	КФ2	КФ3	КФ4	КФ5	КФ6
МС1	,74**	,73**	,78**	,72**	,78**	,79**
МС2	,74**	,76**	,77**	,73**	,79**	,79**
МС3	,68**	,71**	,73**	,71**	,77**	,78**
МС4	,75**	,73**	,75**	,72**	,81**	,81**
МС5	,74**	,69**	,75**	,68**	,76**	,80**

*Напомена.* \*\*  $p < ,01$ .

Корелациона анализа показује да између свих културолошких фактора и елемената маркетинг стратегије постоји позитивна и статистички значајна повезаност на нивоу  $p < 0,01$ , при чему се вредности коефицијената корелације крећу у распону од  $r = 0,68$  до  $r = 0,81$ . Вредности систем и језичка и комуникациона специфичност остварују високе корелације са имиџом и позиционирањем институције ( $r = 0,74$  и  $r = 0,78$ ), што указује на значај друштвених вредности и комуникације у изградњи институционалног имиџа. Друштвени идентитет и симболика показују изражену повезаност са комуникационим каналима и дигиталном присутношћу ( $r = 0,76$ ), док традиција и институционално наслеђе остварују нешто ниже корелационе вредности у односу на дигиталну иновативност и перформансе маркетинга ( $r = 0,68$ ). Најснажније корелационе односе остварују културна дистанца и економски контекст, као и интеркултурне компетенције, посебно у односу на развој партнерстава и мерење ефикасности маркетинг активности ( $r = 0,81$  и  $r = 0,81$ ). Резултати указују на снажну међузависност културолошких фактора и маркетинг стратегија, што оправдава даљу примену регресионе анализе.

Сви регресиони модели, приказани у Табели 3, статистички су значајни ( $p < 0,01$ ), што указује на оправданост примене вишеструке регресионе анализе. Вредности коефицијента детерминације ( $R^2$ ) показују да културолошки фактори у значајној

мери објашњавају варијансу маркетинг стратегија, посебно у домену партнерских односа, позиционирања и ефикасности маркетинг активности. Добијени резултати представљају основу за даљу интерпретацију и визуелни приказ регресионог модела.

**Табела 3**

*Резултати вишеструке регресионе анализе*

Варијабле	МС1	МС2	МС3	МС4	МС5
КФ1	,09*	,04	-,05	,15*	,17*
КФ2	,02	,14*	,05	,01	-,10*
КФ3	,22*	,10	,07	-,04	,16*
КФ4	-,05	-,02	-,00	-,09*	-,16*
КФ5	,20*	,27*	,28*	,37*	,21*
КФ6	,37*	,32*	,47*	,45*	,54*
R <sup>2</sup>	,67	,68	,64	,70	,67
F (Sig.)	<,01	<,01	<,01	<,01	<,01

*Напомена. \* p < ,05*

На основу резултата приказаних у табели 3, уочава се да културолошки фактори имају различит интензитет и смер утицаја на поједине димензије маркетинг стратегије. КФ5 и КФ6 показују најстабилнији и најјачи утицај кроз све моделе, док поједине културолошке димензије остварују селективан или негативан ефекат, посебно у области традиционалних образаца понашања. Доказивање постављених хипотеза извршено је на основу резултата вишеструке регресионе анализе, при чему су као кључни критеријуми коришћени коефицијенти детерминације ( $R^2$ ), стандардизовани регресиони коефицијенти ( $\beta$ ) и нивои статистичке значајности ( $p$ ).

Општа истраживачка хипотеза Х1 у потпуности је потврђена, јер су сви анализирани регресиони модели статистички значајни ( $p < 0,01$ ), док вредности  $R^2$  указују на то да културолошки фактори објашњавају између 64% и 70,4% варијансе маркетинг стратегија (МС1:  $R^2 = 0,67$ ; МС2:  $R^2 = 0,68$ ; МС3:  $R^2 = 0,64$ ; МС4:  $R^2 = 0,70$ ; МС5:  $R^2 = 0,67$ ), што представља веома висок ниво објашњене варијансе у друштвеним наукама.

Хипотеза Х1.6 је потврђена, будући да су интеркултурне компетенције (КФ6) у свим моделима идентификоване као најјачи појединачни предиктор, са највишим вредностима  $\beta$  коефицијената (МС1:  $\beta = 0,37$ ; МС2:  $\beta = 0,32$ ; МС3:  $\beta = 0,47$ ; МС4:  $\beta = 0,45$ ; МС5:  $\beta = 0,54$ ;  $p < 0,01$ ), што указује на њихов доминантан и конзистентан утицај на све елементе маркетинг стратегије.

Хипотеза Х1.5 је такође у великој мери потврђена, с обзиром на то да културна дистанца и економски контекст (КФ5) показују статистички значајан и стабилан утицај на више димензија маркетинг стратегије, посебно на комуникационе канале и дигиталну присутност ( $\beta = 0,27$ ), интеркултурну прилагођеност студијских

програма ( $\beta = 0,28$ ), развој партнерстава и задржавање студената ( $\beta = 0,37$ ) и дигиталну иновативност и перформансе маркетинга ( $p < 0,01$ ).

Хипотезе Х1.1 и Х1.3 су потврђене, јер вредносни систем (КФ1), као и језичка и комуникациона специфичност (КФ3), имају статистички значајан утицај на поједине сегменте маркетинг стратегије, пре свега на развој партнерстава и задржавање студената и дигиталну иновативност и перформансе маркетинга, као и на имиџ и позиционирање институције ( $p < 0,01$ ), али не и на све анализирани исходе.

Хипотеза Х1.2 је ограничено потврђена, пошто друштвени идентитет и симболика (КФ2) показују умерен, али статистички значајан утицај искључиво у моделу комуникационих канала и дигиталне присутности (МС2;  $R^2 = 0,67$ ). Насупрот томе, хипотеза Х1.4 је одбачена, јер традиција и институционално наслеђе (КФ4) у појединим моделима остварују негативан и статистички значајан ефекат, посебно у домену развоја партнерстава и задржавања студената и дигиталне иновативности и перформанси маркетинга, што указује на постојање конфликта између традиционалних културолошких образаца и савремених, перформансно оријентисаних маркетинг приступа у високом образовању. Овај резултат указује на то да снажно ослањање на традиционалне вредности, организационе структуре и историјски формиране моделе функционисања може представљати ограничавајући фактор у процесу модернизације и дигиталне трансформације високог образовања. Иако институционално наслеђе представља важан елемент идентитета и репутације високошколских установа, оно може истовремено деловати као „терет наслеђа“ који успорава увођење савремених маркетинг приступа, дигиталних комуникационих канала и међународне сарадње. Овај налаз потврђује ставове да организације са дугом традицијом често спорије усвајају иновације и теже мењају постојеће организационе моделе.

### **Кластер анализа културолошких фактора и маркетинг стратегија**

Кластер анализа је примењена са циљем идентификације хомогених група високообразовних установа на основу културолошких фактора. Као улазне варијабле коришћено је шест културолошких димензија: вредносни систем (КФ1), друштвени идентитет и симболика (КФ2), језичка и комуникациона специфичност (КФ3), традиција и институционално наслеђе (КФ4), културна дистанца и економски контекст (КФ5) и интеркултурне компетенције (КФ6).

У првој фази примењена је хијерархијска кластер анализа применом Ward методе и квадратне еуклидске дистанце ради утврђивања оптималног броја кластера. Анализом дендрограма и агломерационе шеме идентификована су три кластера, након чега је у другој фази примењена K-means кластер анализа. Конвергенција решења постигнута је након пет итерација, што указује на стабилност добијених кластера. Овим је потврђена главна кластер хипотеза Х2, према којој је на основу културолошких фактора могуће идентификовати јасно диференциране кластере високообразовних установа.

**Табела 4**

*Финални центроиди кластера према културолошким факторима*

Културолошки фактори	Кластер 1 (n = 185)	Кластер 2 (n = 412)	Кластер 3 (n = 143)
КФ1	1,18	5,44	4,65
КФ2	1,93	5,79	4,63
КФ3	1,96	6,08	4,71
КФ4	1,85	5,94	4,70
КФ5	1,26	6,10	4,91
КФ6	1,24	6,22	4,87

Резултати приказани у табели 4 указују на јасне разлике у културолошким профилима између идентификованих кластера.

Кластер 1 карактеришу изразито ниске вредности свих културолошких фактора, што указује на институције са традиционалним и затворенијим културним моделом.

Кластер 2 бележи највише вредности у свим димензијама, посебно код интеркултурних компетенција (КФ6 = 6,22) и културне дистанце и економског контекста (КФ5 = 6,10), што указује на глобално оријентисане и стратешки позициониране институције.

Кластер 3 показује умерене вредности културолошких фактора и представља институције у фази културне и организационе трансформације. На основу ових резултата хипотеза Х2.1 је потврђена.

**Табела 5**

*ANOVA резултати – разлике у маркетинг стратегијама између кластера*

Маркетинг стратегија	F	p
МС1	762,28	< ,01
МС2	704,67	< ,01
МС3	619,46	< ,01
МС4	800,70	< ,01
МС5	643,63	< ,01

Резултати ANOVA анализе показују да постоје статистички значајне разлике између кластера у свим анализираним димензијама маркетинг стратегије ( $p < 0,01$ ). Посебно високе F вредности забележене су код развоја партнерстава и задржавања студената ( $F = 800,70$ ) и имиџа и позиционирања институције ( $F = 762,28$ ), што указује на то да припадност кластеру снажно условљава начин и интензитет примене маркетинг стратегија. Овим је хипотеза Х2.2 потврђена.

**Табела 6***Просечне вредности маркетинг стратегија по кластерима*

Маркетинг стратегије	Кластер 1	Кластер 2	Кластер 3
МС1	2,47	5,82	4,73
МС2	2,64	6,03	4,99
МС3	2,69	6,04	5,12
МС4	2,14	6,07	5,41
МС5	2,65	6,02	5,04

Анализа средњих вредности показује да кластер 2 остварује највише резултате у свим маркетинг стратегијама, док кластер 1 бележи најниже вредности, а кластер 3 заузима интермедијарну позицију. Ови резултати додатно потврђују налазе ANOVA анализе и указују на практични значај идентификованих кластера.

На основу резултата приказаних у табелама 4, 5 и 6 може се закључити да су све кластер хипотезе потврђене. Хипотеза Х2 је потврђена идентификацијом три јасно диференцирана кластера. Хипотеза Х2.1 је потврђена значајним разликама у културолошким факторима између кластера, док је хипотеза Х2.2 потврђена статистички значајним разликама у примени маркетинг стратегија. Кластер анализа показује да културолошки профили високообразовних установа условљавају различите маркетинг приступе.

## Дискусија

Резултати регресионе анализе потврђују да културолошки фактори имају снажан и статистички значајан утицај на обликовање маркетинг стратегија високообразовних установа, што је у складу са теоријским ставовима који указују да маркетинг у високом образовању превазилази искључиво техничке и промотивне аспекте. Посебно изражен утицај интеркултурних компетенција и културне дистанце и економског контекста потврђује налазе аутора који истичу да је успешна интернационализација могућа само кроз културолошки осетљиве и аналитички засноване маркетинг приступе (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015; Hung & Yen, 2022). Ови резултати додатно оснажују тврдњу да дигитална трансформација у високом образовању мора бити праћена стратешким разумевањем културног окружења у коме институције делују (Camilleri, 2019; Selwyn, 2016).

Налази кластер анализе указују на постојање јасно диференцираних типова високообразовних установа у региону, што потврђује да институције не реагују униформно на процесе дигитализације и интернационализације. Кластери који показују више вредности интеркултурних компетенција и језичке и комуникационе специфичности истовремено остварују више нивое дигиталне иновативности, развоја партнерстава и имица институције. Ово је у складу са налазима претход-

них истраживања која наглашавају да активна дигитална присутност, укључујући употребу друштвених мрежа, *live streaming*-а и визуелног садржаја, значајно утиче на перцепцију институционалног брэнда и ангажовање студената (Abadi & Ivoniasari, 2024; De los Reyes, 2023). Кластери са нижим културолошким вредностима показују ограничену примену савремених маркетинг стратегија, што указује на постојање структурних и културних баријера у процесу трансформације.

Приликом интерпретације резултата потребно је узети у обзир структуру узорка, јер већину испитаника чине студенти приватних високообразовних установа (68,4%), док студенти државних установа чине 31,6% узорка. Иако државни универзитети доминирају по броју студената у региону, приватне установе делују у конкурентнијем окружењу и у већој мери примењују маркетинг стратегије и дигиталну комуникацију. Због тога студенти приватних установа имају израженију перцепцију маркетинг активности, што је релевантно за предмет истраживања. Ипак, оваква структура узорка представља одређено ограничење у погледу генерализације резултата, те би будућа истраживања требало да обухвате већи број испитаника са државних универзитета.

Резултати истраживања потврђују теоријске поставке према којима дигитални маркетинг у високом образовању не може бити ефикасан без интеграције културолошких фактора у стратешко планирање. Налази су у складу са ставовима UNESCO-а (2019) и British Council-а (2017), који наглашавају да одржива конкурентност високообразовних установа зависи од усклађивања дигиталних стратегија са институционалним идентитетом, вредносним системом и очекивањима различитих циљних група. Овим се емпиријски потврђује да културолошки контекст не представља пратећи елемент маркетинг активности, већ њихову суштинску детерминанту, што има значајне импликације за будућа истраживања и практичну примену маркетинг стратегија у регионалном и међународном контексту.

## Закључак

Резултати истраживања потврђују да културолошки фактори имају значајну улогу у обликовању и примени маркетинг стратегија високообразовних установа у земљама региона. Налази вишеструке регресионе анализе указују на висок степен објашњене варијансе маркетинг стратегија, при чему се интеркултурне компетенције и културна дистанца и економски контекст издвајају као најснажнији предиктори, што наглашава значај адаптивности и међународне оријентације у савременом високом образовању.

Кластер анализа је идентификовала три јасно диференцирана типа институција, који се значајно разликују у културолошким профилима и приступима маркетингу. Ови резултати указују на то да униформни маркетинг модели нису адекватни и да је неопходан развој диференцираних, културолошки осетљивих стратегија прилагођених институционалном контексту.

Практични допринос рада огледа се у примени резултата у процесима стратешког планирања и управљања маркетингом у високообразовним установама, посебно у циљу јачања конкурентности на међународном тржишту. Ограничење рада односи се на пресечни истраживачки дизајн и на структуру узорка, у којој доминирају студенти приватних високообразовних установа, што може утицати на могућност генерализације резултата на целокупан систем високог образовања у региону. Будућа истраживања могу бити усмерена ка лонгитудиналним приступима, укључивању већег броја државних универзитета и проширењу анализе на шири институционални и међународни контекст.

## Литература

- Abadi, T. W., & Ivoniasari, O. (2024). TikTok Live Streaming as a Digital Marketing Communication Media. *The Journal of Society and Media*, 8(2), 394–423. <https://doi.org/10.26740/jsm.v8n2.p394-423>
- Ahmad, S. Z., & Buchanan, F. R. (2017). Motivation factors in students decision to study at international branch campuses in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 42(4), 651–668. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1067604>
- Borden, V. M., & Pike, G. R. (2008). Sharing responsibility for student learning. *New directions for institutional research*, 2008(S1), 83–89. <https://doi.org/10.1002/ir.264>
- Buyanza-Mwidima, C., & Nkeni, A. (2021). The emerging strategies for higher education marketing in the 21st Century. *Higher Education Research*, 6(5), 98–108. <https://doi.org/10.11648/j.her.20210605.11>
- Camilleri, M. A. (2019). Higher education marketing: Opportunities and challenges in the digital era. *Academia*, (16–17), 4–28. <https://doi.org/10.26220/aca.3169>
- De los Reyes, J. (2023). The Influence of Instagram and Social Media Marketing Engagement on Prospective College Students' University Selection. *SEM Quarterly Journal*, 11(2). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17943.34726>
- Gonzalez, A., & Wu, L. (2018). *Cultural Diversity in Higher Education: A Global Perspective*. Routledge.
- Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2015). University choice: what do we know, what don't we know and what do we still need to find out? *International Journal of Educational Management*, 29(3), 254–274. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2013-0150>
- Hung, N. T., & Yen, K. L. (2022). Towards sustainable internationalization of higher education: Innovative marketing strategies for international student recruitment. *Sustainability*, 14(14), 8522. <https://doi.org/10.3390/su14148522>
- Ismagilova, E., Slade, E. L., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2020). The effect of electronic word of mouth communications on intention to buy: A meta-analysis. *Information Systems Frontiers*, 22(5), 1203–1226. <https://doi.org/10.1007/s10796-019-09924-y>
- Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Fernández, R. (2019). The role of digital influencers in brand recommendation: Examining their impact on engagement, expected value and purchase intention. *International Journal of Information Management*, 49, 366–376. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.07.009>
- Mickov, B. (2025). *Culture, Innovation and the Green Economy: Towards a Sustainable Future in Europe*. Taylor & Francis.

- Migkos, S. P., Giannakopoulos, N. T., & Sakas, D. P. (2025). Impact of Influencer Marketing on Consumer Behavior and Online Shopping Preferences. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(2), 111. <https://doi.org/10.3390/jtaer20020111>
- O'Donnell, E., & Sharp, M. (2011). Technology Enhanced Learning: Students' Views. <https://doi.org/10.21427/D7NR3T>
- Ostojić, M., & Leko Šimić, M. (2021). Students' perceptions of public vs. private higher education institution brand value in Croatia. *Sustainability*, 13(17), 9767. <https://doi.org/10.3390/su13179767>
- Parlakkiliç, A. (2022). Evaluating the effects of responsive design on the usability of academic websites in the pandemic. *Education and Information Technologies*, 27(1), 1307–1322. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10650-9>
- Peruta, A., & Shields, A. B. (2017). Social media in higher education: understanding how colleges and universities use Facebook. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27(1), 131–143. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1212451>
- Selwyn, N. (2016). Digital downsides: Exploring university students' negative engagements with digital technology. *Teaching in Higher Education*, 21(8), 1006–1021. <https://doi.org/10.1080/13562517.2016.1213229>
- Selwyn, N. (2021). *Education and technology: Key issues and debates*. Bloomsbury Publishing.
- Sohrab, M., & Singh, M. P. (2025). Digital marketing influence on Branding and Enrollment in Higher Education. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 57–75. <https://doi.org/10.52783/ijept.72>
- Stevanović, N. J., & Trajković, A. M. (2024). Partnership between teachers and parents to improve students' English communication skills. *Zbornik radova Pedagoškog fakulteta, Užice*, 27(26), 179–200. <https://doi.org/10.5937/ZRPFU2426179S>
- Tang, T. (2011). Marketing higher education across borders: a cross-cultural analysis of university websites in the US and China. *Chinese Journal of Communication*, 4(4), 417–429. <https://doi.org/10.1080/17544750.2011.616288>
- The British Council. (2017). *The Shape of Global Higher Education: National Trends in the UK*. <https://www.britishcouncil.org/>
- Theobald, E., & Jentschke, M. (2020). Kundenzentriertes Markenmanagement. *Effektive Markenführung entlang der Customer Experience Journey*. Wiesbaden: SpringerGabler (essentials).
- Tierney, W. G., & Lanford, M. (2015). An investigation of the impact of international branch campuses on organizational culture. *Higher Education*, 70(2), 283–298. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9845-7>
- Tomić, B. (2012). *Uvod u medije* [Introduction to media]. Čigoja štampa.
- UNESCO (2019). *Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and Education – All Means All*. UNESCO Publishing <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
- Wetzel, K. (2015). Responsive Web Design in Higher Ed. *EDUCAUSE Review (Online)*. <https://www.proquest.com/openview/5b5192af3307f4d1c0088a9dd00d8122/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7213897>

# The Influence of Cultural Factors on the Marketing Strategies of Higher Education Institutions in the Countries of the Region

**Bojana M. Ostojić\***

Educons University, Faculty of Project and Innovation Management "Petar Jovanović" in Belgrade

**Milena LJ. Cvjetković\***

University Union – Nikola Tesla, School of Engineering Management in Belgrade

**Dejan B. Sekulić\***

University of Kragujevac, Faculty of Hotel Management and Tourism in Vrnjačka Banja

---

## ABSTRACT

This study examines the influence of cultural factors on the formulation and implementation of marketing strategies in higher education institutions across the countries of the region. The research was conducted on a sample of 740 respondents from higher education institutions in Serbia, Croatia, Slovenia, Bosnia and Herzegovina, Montenegro, and North Macedonia. A quantitative research approach was applied, employing descriptive statistics, correlation analysis, multiple regression analysis, and cluster analysis. The results reveal a strong and statistically significant impact of cultural dimensions – particularly intercultural competencies and cultural distance – on various aspects of marketing strategies in higher education institutions. Cluster analysis identified three clearly differentiated types of institutions, which significantly differ in their cultural profiles and the intensity of marketing strategy implementation. The findings confirm the importance of the cultural context as a relevant factor in strategic marketing management in higher education and highlight the need for its more systematic integration into institutional development strategies.

**Keywords:** *cultural factors, higher education, marketing of higher education institutions, digital communication in education, Western Balkans.*

## Introduction

Contemporary higher education systems operate under conditions of intensified competition, internationalization, and accelerated technological development, which have significantly transformed the role and position of higher education institutions. In

---

\* bojanaostojic2002@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0001-6731-431X>

\* cvjetkovicm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9677-7089>

\* dejan.sekulic@kg.ac.rs, <https://orcid.org/0000-0002-3816-3679>

addition to their primary educational and scientific functions, these institutions increasingly operate within the market of educational services, where they are expected to engage in strategic positioning, maintain active communication with diverse target groups, and continuously enhance their institutional image. In this context, marketing strategies have become one of the key instruments of institutional development and competitive differentiation.

Although the importance of marketing in higher education has been increasingly recognized in academic literature, there remains a notable lack of empirical research that systematically examines the role of cultural factors in shaping marketing strategies. Cultural dimensions, including value systems, linguistic and communication specificities, cultural distance, and intercultural competencies, constitute an important yet insufficiently explored framework for understanding the behavior of higher education institutions and student perceptions. Building on this premise, the present study aims to contribute to a deeper understanding of the interaction between culture and marketing in higher education, with particular emphasis on the regional context. The subject of this research is the analysis of the influence of cultural factors on the development of marketing strategies in higher education institutions. The aim of the paper is to empirically examine the impact of cultural dimensions on specific elements of marketing strategies and to determine their role in enhancing marketing practice, internationalization processes, and the competitiveness of higher education institutions.

## **Theoretical Framework**

Digital transformation represents one of the key changes in the higher education sector, as it affects the organization of teaching, data management, and communication with students. The development of analytical tools and digital systems has led to the transformation of traditional models of governance in educational institutions. Mickov (2025) emphasizes that universities must ensure high-quality education under conditions of intensive technological innovation and increasing levels of student digital literacy.

As highlighted by Selwyn (2021), the digitalization of education is not solely a technological process, but also a socio-cultural one that influences values, academic roles, and institutional priorities. Universities face the need to develop new staff competencies, improve digital teaching content, and introduce systems for real-time learning monitoring.

Monitoring key performance indicators represents an important segment of digital governance. Tomić (2012) points out that indicators such as website engagement, the number of prospective students, conversion rates, and digital promotion costs constitute the basis for evaluating marketing activities. Singh and Sohrab (2025) emphasize that digital marketing plays a significant role in shaping the branding of higher education institutions and influencing students' enrollment decisions, with indicators such as digital platform engagement and content interaction serving as key measures of marketing effectiveness and institutional visibility.

According to UNESCO (2019), marketing in higher education implies proactive management of relationships with target groups through the integration of various elements of the marketing mix. The British Council (2017) emphasizes that sustainable competitive advantage is based on the quality of knowledge, institutional reputation, and innovativeness, which requires strategic management of digital transformation and institutional identity. Digital marketing enables universities to increase visibility, improve enrollment trends, and strengthen institutional reputation. Ostojić and Leko Šimić (2021) confirm that digital communication and branding practices play a significant role in shaping students' perceptions of higher education institutions and their competitive position in the educational environment.

Previous research indicates that cultural factors significantly influence marketing strategies in higher education, particularly in the ways universities adapt their communication practices and digital presence to different cultural contexts (Tang, 2011). Research by Parlakkiliç (2022) demonstrates that mobile optimization of university websites significantly enhances user experience, while O'Donnell and Sharp (2011) emphasize the importance of culturally adapted digital communication in the context of growing demand for online education. Live streaming through platforms such as TikTok enables direct interaction with students and increases real-time engagement (Abadi & Ivoniasari, 2024). Online reviews and electronic word-of-mouth communication also play a significant role in the digital environment, as they influence decision-making processes of prospective students (Cheung, Lee & Rabjohn, 2008; Ismagilova et al., 2020). Collaboration with social media influencers can positively affect institutional brand perception and enrollment decisions (Jiménez Castillo & Sánchez Fernández, 2019; Migkos, Giannakopoulos & Sakas, 2025). Instagram stands out as a particularly relevant platform, as visual content and interaction significantly influence the choice of higher education institutions (de los Reyes, 2023). According to Theobald and Jentschke (2020), digital channels shape the overall user experience and perception of institutional brands.

Cultural factors play a significant role in shaping marketing strategies in higher education, particularly in the context of internationalization. They influence student values, norms, and expectations, as well as approaches to communication with international markets. Webber and Boehmer (2008) discuss the complex balancing act faced by higher education institutions in maintaining accountability, access, and organizational effectiveness, highlighting the need for strategic management and adaptive practices in competitive educational environments. Camilleri (2019) emphasizes that universities in the digital era must apply a holistic marketing approach that integrates digital and traditional communication channels. Social media platforms, video content, and analytical tools have become key elements of digital strategies (Abadi & Ivoniasari, 2024; Gonzalez & Wu, 2018). The use of Instagram facilitates the development of emotional connections and student identification with institutional brands (de los Reyes, 2023), while two-way communication contributes to higher levels of user engagement (Peruta & Shields, 2017).

Tierney and Lanford (2015) argue that the success of international branch campuses depends not only on economic and managerial factors, but also on the alignment of organizational culture between home and branch institutions, as well as on how institutional values are interpreted across different cultural contexts. In the context of internationalization, universities must adapt their messages to the cultural norms and expectations of target groups (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015). Ahmad and Buchanan (2017) indicate that location attractiveness also influences institutional choice, while Hung and Yen (2022) emphasize that sustainable internationalization is achievable only through the integration of analytical approaches and cultural sensitivity. Contemporary research in the field of education indicates that partnerships between institutions and relevant stakeholders represent a key mechanism for improving educational outcomes and communication quality, where joint action is based on shared responsibilities, resources, and objectives (Stevanović & Trajković, 2024). In this regard, digital marketing represents a strategic tool for positioning universities in the global education market.

## **Research**

In the contemporary context of intensified competition, internationalization, and digital transformation of higher education, marketing strategies represent a significant instrument for positioning higher education institutions. In the countries of the region, there is still a lack of empirical research that systematically examines how cultural determinants influence the formation and effectiveness of marketing strategies. The research problem is therefore focused on the insufficiently clarified relationship between cultural factors and marketing strategies of higher education institutions.

The subject of this research is the analysis of the influence of cultural factors on the marketing strategies of higher education institutions in the Republic of Serbia, Croatia, Slovenia, Montenegro, Bosnia and Herzegovina, and North Macedonia. The aim of the study is to empirically examine the impact of cultural factors on the perception and implementation of marketing strategies, as well as to identify factors that influence the choice of higher education institution, with the formulation of recommendations for improving marketing practice across different cultural contexts.

Cultural variables in this study were operationalized through multiple items related to students' perceptions of institutional values, communication practices, institutional identity, and the international orientation of higher education institutions. The value system was measured through attitudes toward the importance of education, academic success, and the role of the institution in the development of knowledge and competencies. Social identity and symbolism were measured through the perceived reputation of the institution, its visual identity, and public recognizability. Linguistic and communication specificities referred to the way institutions communicate with students, the use of digital communication channels, and the adaptation of communication to different target groups. Tradition and institutional heritage were

measured through attitudes toward the importance of tradition, institutional reputation, and historical development. Cultural distance and economic context were measured through perceptions of the adaptation of marketing activities to different cultural and economic environments, while intercultural competencies were measured through the institution's ability to attract international students, develop international partnerships, and operate in a multicultural environment.

Marketing strategies of higher education institutions were operationalized through several dimensions, including institutional image and positioning, communication channels and digital presence, intercultural adaptation of study programs, development of partnerships and student retention mechanisms, as well as digital innovativeness and marketing performance. All variables were measured using multiple items, with respondents indicating their level of agreement with the statements on a Likert scale ranging from 1 to 7. The study employed an author-designed questionnaire based on relevant theoretical and empirical research, and the reliability of the instrument was confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The research presented in this study is focused on examining the influence of cultural determinants on the marketing strategies of higher education institutions through testing the following hypotheses:

#### *Main Research Hypotheses*

H1: Cultural determinants have a statistically significant influence formation and implementation of marketing strategies of higher education institutions in the countries of the region.

H2: Based on cultural factors, it is possible to identify different types, or clusters, of higher education institutions that differ statistically significantly in the application of marketing strategies.

#### *Auxiliary Research Hypotheses*

H1.1: The value system has a statistically significant influence on the elements of marketing strategy of higher education institutions.

H1.2: Social identity and symbolism have a statistically significant influence on the elements of marketing strategy of higher education institutions.

H1.3: Linguistic and communication specificity has a statistically significant influence on the elements of marketing strategy of higher education institutions.

H1.4: Tradition and institutional heritage have a statistically significant influence on the elements of marketing strategy of higher education institutions.

H1.5: Cultural distance and economic context have a statistically significant influence on the elements of marketing strategy of higher education institutions.

H1.6: Intercultural competencies have a statistically significant influence on the elements of marketing strategy of higher education institutions.

H2.1: There are statistically significant differences in the application of marketing strategies among the identified clusters of higher education institutions.

H2.2: The identified clusters differ statistically significantly with respect to cultural factors.

For data processing and analysis, the statistical software package IBM SPSS Statistics 26 was used. Descriptive statistical methods were applied to present the basic characteristics of the sample. Multiple regression analysis was employed to examine the influence of cultural factors on the elements of marketing strategies. To identify homogeneous groups of higher education institutions based on cultural factors, cluster analysis was applied, including hierarchical cluster analysis using the Ward method and K-means cluster analysis. Differences between the identified clusters in the application of marketing strategies were examined using analysis of variance. The level statistical significance was set at  $p < .05$ .

The research was conducted between March and September 2025 and included a total of 740 respondents from higher education institutions in the countries of the region. The research sample consisted of students from higher education institutions in the countries of the region, as the primary target group of higher education marketing activities. Respondents were selected using a voluntary participation method through an online questionnaire distributed via institutional and student communication channels. The sample structure by type of institution indicates that the majority of respondents were students from private higher education institutions (68.4%), while 31.6% of respondents attended public higher education institutions. This sample structure enables the analysis of students' perceptions of marketing activities in different institutional contexts, given that private and public institutions apply different marketing approaches, levels of digital communication, and positioning strategies in the higher education market. Regarding territorial distribution, the sample comprised students from Serbia (33.4%), Bosnia and Herzegovina (20.0%), Croatia (12.8%), Slovenia (11.9%), North Macedonia (12.0%), and Montenegro (9.9%). This distribution ensures adequate regional representation and enables a comparative analysis of cultural and marketing patterns in higher education.

## Research results

Descriptive statistics were applied to present the basic characteristics of the sample and general response patterns for the analyzed variables. The results of the descriptive analysis are presented in Table 1.

Descriptive statistics indicate moderately high mean values for all analyzed variables, suggesting a generally positive perception of both cultural factors and marketing strategy elements in higher education institutions. Mean values for cultural factors range from 4.23 to 4.78, with linguistic and communication specificity and intercultural competencies receiving the highest evaluations, while the value system received the lowest. Regarding marketing strategies, the highest mean values were recorded for intercultural adaptation of study programs and digital innovativeness, indicating the importance of modern and internationally oriented approaches in higher education. Standard deviation values indicate moderate response variability, while Cronbach's alpha coefficients, ranging from .71 to .82, confirm satisfactory internal consistency and reliability of all applied scales.

**Table 1**

*Descriptive statistics and reliability of variables*

Variables	Mark	N	Min	Max	M	SD	Cronbach $\alpha$
Value system	CF1	740	1	7	4.23	1.99	.71
Social identity and symbolism	CF2	740	1	7	4.60	1.79	.75
Linguistic and communication specificity	CF3	740	1	7	4.78	1.87	.74
Tradition and institutional heritage	CF4	740	1	7	4.68	1.87	.78
Cultural distance and economic context	CF5	740	1	7	4.66	2.14	.76
Intercultural competencies	CF6	740	1	7	4.71	2.21	.77
Institutional image and positioning	MS1	740	1	7	4.77	1.70	.75
Communication channels and digital presence	MS2	740	1	7	4.98	1.74	.80
Intercultural adaptation of study programs	MS3	740	1	7	5.02	1.76	.79
Partnership development and student retention	MS4	740	1	7	4.96	1.99	.82
Digital innovativeness and marketing performance	MS5	740	1	7	4.99	1.76	.79

Correlation analysis was conducted to examine the relationships between cultural factors and elements of marketing strategies in higher education institutions. This analysis enables the identification of both the direction and strength of associations between variables and serves as a basis for subsequent regression and cluster analyses. The obtained correlation coefficients are presented in Table 2.

**Table 2**

*Correlation analysis of variables*

Variables	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5	CF6
MS1	.74**	.73**	.78**	.72**	.78**	.79**
MS2	.74**	.76**	.77**	.73**	.79**	.79**
MS3	.68**	.71**	.73**	.71**	.77**	.78**
MS4	.75**	.73**	.75**	.72**	.81**	.81**
MS5	.74**	.69**	.75**	.68**	.76**	.80**

Note. \*\*  $p < .01$ .

The correlation analysis shows positive and statistically significant relationships between all cultural factors and elements of marketing strategies at the  $p < .01$  level. Correlation coefficients range from  $r = .68$  to  $r = .81$ . The value system and linguistic and communication specificity exhibit strong correlations with institutional image and positioning, indicating the importance of social values and communication in building institutional image. Social identity and symbolism show a pronounced association with communication channels and digital presence, while tradition and institutional heritage display slightly lower correlations with digital innovativeness and marketing performance. The strongest correlations were observed for cultural distance and economic context and for intercultural competencies, particularly in relation to partnership development and marketing performance measurement. These findings indicate strong interdependence between cultural factors and marketing strategies, justifying further regression analysis.

All regression models presented in Table 3 are statistically significant at  $p < .01$ , confirming the appropriateness of multiple regression analysis. The coefficients of determination ( $R^2$ ) indicate that cultural factors explain a substantial proportion of variance in marketing strategies, particularly in the domains of partnerships, positioning, and marketing performance.

**Table 3**  
*Results of multiple regression analysis*

Variables	MS1	MS2	MS3	MS4	MS5
CF1	.09*	.04	-.05	.15*	.17*
CF2	.02	.14*	.05	.01	-.10*
CF3	.22*	.10	.07	-.04	.16*
CF4	-.05	-.02	-.00	-.09*	-.16*
CF5	.20*	.27*	.28*	.37*	.21*
CF6	.37*	.32*	.47*	.45*	.54*
$R^2$	.676	.680	.640	.704	.670
$F$ (Sig.)	<.01	<.01	<.01	<.01	<.01

Note. \*  $p < .05$ .

Based on the results presented in Table 3, it can be observed that cultural factors exert different magnitudes and directions of influence across individual dimensions of marketing strategy. Cultural distance and economic context (CF5) and intercultural competencies (CF6) demonstrate the most stable and strongest effects across all regression models. In contrast, certain cultural dimensions exhibit selective or negative effects, particularly in relation to traditional behavioral patterns.

The testing of the proposed hypotheses was conducted on the basis of multiple regression analysis, using coefficients of determination ( $R^2$ ), standardized regression coefficients ( $\beta$ ), and levels of statistical significance ( $p$ ) as key evaluation criteria. The general research hypothesis H1 is fully supported, as all analyzed regression models are statistically significant ( $p < .01$ ). The obtained  $R^2$  values indicate that cultural factors

explain between 64.0% and 70.4% of the variance in marketing strategy dimensions (MS1:  $R^2 = .67$ ; MS2:  $R^2 = .68$ ; MS3:  $R^2 = .64$ ; MS4:  $R^2 = .70$ ; MS5:  $R^2 = .67$ ), which represents a very high level of explained variance within the social sciences.

Hypothesis H1.6 is supported, as intercultural competencies (CF6) are identified as the strongest individual predictor in all regression models. This variable records the highest standardized regression coefficients across all outcomes (MS1:  $\beta = .37$ ; MS2:  $\beta = .32$ ; MS3:  $\beta = .47$ ; MS4:  $\beta = .45$ ; MS5:  $\beta = .54$ ;  $p < .01$ ), indicating a dominant and highly consistent influence on all elements of marketing strategy.

Hypothesis H1.5 is also largely supported, given that cultural distance and economic context (CF5) demonstrate statistically significant and stable effects on multiple dimensions of marketing strategy. The strongest effects are observed for communication channels and digital presence ( $\beta = .27$ ), intercultural adaptation of study programs ( $\beta = .28$ ), partnership development and student retention ( $\beta = .37$ ), and digital innovativeness and marketing performance ( $p < .01$ ).

Hypotheses H1.1 and H1.3 are supported, as the value system (CF1) and linguistic and communication specificity (CF3) show statistically significant effects on selected elements of marketing strategy, particularly institutional image and positioning, partnership development, student retention, and digital innovativeness and marketing performance ( $p < .01$ ), but not across all analyzed outcomes.

Hypothesis H1.2 is supported to a limited extent, since social identity and symbolism (CF2) exhibit a moderate but statistically significant effect exclusively within the model of communication channels and digital presence (MS2;  $R^2 = .67$ ). In contrast, hypothesis H1.4 is rejected, as tradition and institutional heritage (CF4) demonstrate negative and statistically significant effects in certain models, particularly in the domains of partnership development and student retention, as well as digital innovativeness and marketing performance. This finding indicates the presence of tension between traditional cultural patterns and contemporary, performance-oriented marketing approaches in higher education. This result indicates that a strong reliance on traditional values, organizational structures, and historically established models of operation may represent a limiting factor in the process of modernization and digital transformation in higher education. Although institutional heritage represents an important element of institutional identity and reputation, it may simultaneously act as a “burden of legacy” that slows down the adoption of contemporary marketing approaches, digital communication channels, and international cooperation. This finding supports the view that organizations with a long tradition often adopt innovations more slowly and face greater difficulty in changing established organizational models.

### **Cluster Analysis of Cultural Factors and Marketing Strategies**

Cluster analysis was applied to identify homogeneous groups of higher education institutions based on cultural factors. Six cultural dimensions were operationalized as input variables: the value system (CF1), social identity and symbolism

(CF2), linguistic and communication specificity (CF3), tradition and institutional heritage (CF4), cultural distance and economic context (CF5), and intercultural competencies (CF6).

In the first phase, hierarchical cluster analysis using the Ward method and squared Euclidean distance was conducted to determine the optimal number of clusters. Based on dendrogram and agglomeration schedule analysis, three clusters were identified. In the second phase, K-means cluster analysis was applied, with convergence achieved after five iterations, indicating solution stability. These results confirm the main cluster hypothesis H2.

**Table 4**

*Final cluster centroids by cultural factors*

Cultural factors	Cluster 1 (n = 185)	Cluster 2 (n = 412)	Cluster 3 (n = 143)
CF1	1.18	5.44	4.65
CF2	1.93	5.79	4.63
CF3	1.96	6.08	4.71
CF4	1.85	5.94	4.70
CF5	1.26	6.10	4.91
CF6	1.24	6.22	4.87

The results indicate clear differences in cultural profiles among the identified clusters. Cluster 1 is characterized by consistently low values across all cultural dimensions, indicating institutions with traditional and relatively closed cultural models. Cluster 2 records the highest values in all dimensions, particularly intercultural competencies and cultural distance and economic context, reflecting globally oriented and strategically positioned institutions. Cluster 3 exhibits moderate values and represents institutions undergoing cultural and organizational transformation. Based on these findings, hypothesis H2.1 is supported.

**Table 5**

*ANOVA results showing differences in marketing strategies between clusters*

Marketing strategies	<i>F</i>	<i>p</i>
MS1	762.28	< .01
MS2	704.67	< .01
MS3	619.46	< .01
MS4	800.70	< .01
MS5	643.63	< .01

ANOVA results indicate statistically significant differences between clusters across all analyzed dimensions of marketing strategy at the  $p < .01$  level. Particularly high F values were observed for partnership development and student retention and for institutional image and positioning, indicating that cluster membership strongly conditions the intensity and form of marketing strategy implementation. Hypothesis H2.2 is therefore fully supported.

**Table 6**  
*Mean values of marketing strategies by cluster*

Marketing strategies	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
MS1	2.47	5.82	4.73
MS2	2.64	6.03	4.99
MS3	2.69	6.04	5.12
MS4	2.14	6.07	5.41
MS5	2.65	6.02	5.04

Analysis of mean values shows that Cluster 2 achieves the highest scores across all marketing strategies, while Cluster 1 records the lowest values and Cluster 3 occupies an intermediate position. These findings further confirm the ANOVA results and demonstrate the practical relevance of the identified clusters.

Based on the results presented, all cluster-related hypotheses are confirmed. Hypothesis H2 is supported through the identification of three clearly differentiated clusters. Hypothesis H2.1 is confirmed by significant differences in cultural factors between clusters, while hypothesis H2.2 is supported by statistically significant differences in the application of marketing strategies. The cluster analysis demonstrates that cultural profiles of higher education institutions condition distinct marketing approaches.

## Discussion

The results of the regression analysis confirm that cultural factors exert a strong and statistically significant influence on the formation of marketing strategies in higher education institutions, which is consistent with theoretical perspectives emphasizing that marketing in higher education extends beyond purely technical and promotional dimensions. The particularly pronounced effects of intercultural competencies and cultural distance combined with the economic context support the findings of authors who argue that successful internationalization is achievable only through culturally sensitive and analytically grounded marketing approaches (Hemsley-Brown & Oplatka, 2015; Hung & Yen, 2022). These results further reinforce the assertion that digital transformation in higher education must be accompanied by a strategic understanding of the cultural environment in which institutions operate (Selwyn, 2016; Camilleri, 2019).

Findings from the cluster analysis indicate the existence of clearly differentiated types of higher education institutions within the region, confirming that institutions do not respond uniformly to processes of digitalization and internationalization.

Clusters characterized by higher levels of intercultural competencies and linguistic and communication specificity simultaneously achieve higher levels of digital innovativeness, partnership development, and institutional image. This is consistent with previous research emphasizing that an active digital presence, including the use of social media, live streaming, and visual content, significantly influences institutional brand perception and student engagement (de los Reyes, 2023; Abadi & Ivoniasari, 2024). In contrast, clusters with lower cultural values exhibit limited adoption of contemporary marketing strategies, indicating the presence of structural and cultural barriers in transformation processes.

When interpreting the results, it is necessary to consider the sample structure, as the majority of respondents were students from private higher education institutions (68.4%), while students from public institutions accounted for 31.6% of the sample. Although public universities dominate in terms of the number of students in the region, private institutions operate in a more competitive environment and more extensively apply marketing strategies and digital communication. Therefore, students from private institutions tend to have a more pronounced perception of marketing activities, which is relevant to the subject of this research. However, this sample structure represents a certain limitation in terms of the generalization of the results, and future research should include a larger number of respondents from public universities.

The research results confirm theoretical assumptions according to which digital marketing in higher education cannot be effective without the integration of cultural factors into strategic planning. The findings align with the positions of UNESCO (2019) and the British Council (2017), which emphasize that sustainable competitiveness of higher education institutions depends on aligning digital strategies with institutional identity, value systems, and the expectations of diverse target groups. These results empirically demonstrate that cultural context does not represent a peripheral element of marketing activities, but rather their fundamental determinant, carrying important implications for future research and the practical implementation of marketing strategies at both regional and international levels.

## **Conclusion**

The results of the study confirm that cultural factors play a significant role in shaping and implementing marketing strategies of higher education institutions in the countries of the region. The findings of the multiple regression analysis indicate a high level of explained variance in marketing strategies, with intercultural competencies and cultural distance combined with the economic context emerging as the strongest predictors. This underscores the importance of adaptability and international orientation in contemporary higher education.

The cluster analysis identified three clearly differentiated types of institutions that significantly differ in their cultural profiles and marketing approaches. These findings indicate that uniform marketing models are inadequate and that the development of differentiated, culturally sensitive strategies tailored to specific institutional contexts is necessary.

The practical contribution of this study lies in the application of its results to strategic planning and marketing management processes in higher education institutions, particularly with the aim of strengthening competitiveness in the international education market. The limitation of this study relates to the cross-sectional research design and the sample structure, in which students from private higher education institutions predominate, which may affect the generalizability of the results to the overall higher education system in the region. Future research may be directed toward longitudinal approaches, the inclusion of a larger number of public universities, and the expansion of the analysis to a broader institutional and international context.