



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



| | |
|----------------------------|-------------------------------------------------|
| Název projektu | Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě |
| Registrační číslo projektu | CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400 |

Prezentace předmětu:

Mezinárodní marketing

Vyučující:

Doc. Ing. Halina Starzyczna, Ph.D.

Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Struktura předmětu Mezinárodní marketing

Podstata mezinárodního marketingu a jeho specifika
Mezinárodní marketingové prostředí ekonomické
Mezinárodní prostředí právní a politické
Mezinárodní prostředí kulturní a sociální
Mezinárodní marketingový výzkum
Segmentace zemí a výběr cílového trhu
Strategické plánování v mezinárodním marketingu
Obchodní metody a formy vstupu na zahraniční trhy
Mezinárodní produktová strategie
Mezinárodní cenová politika
Mezinárodní distribuční politika
Mezinárodní komunikační proces



Požadavky na absolvování předmětu

1. Zpracování seminární práce ve skupinách a její odevzdání v IS vždy před její prezentací na semináři (viz samostatný dokument – odevzdávárna)
- 15 bodů (10 bodů za zpracování, 5 bodů za prezentaci)
2. Absolvování závěrečného testu
(bodové ohodnocení – **maximálně 40 bodů**)

| | |
|----------|----------------|
| A | 55 - 52 |
| B | 51 – 48 |
| C | 47 – 43 |
| D | 42 – 38 |
| E | 37 - 33 |

Základní materiály ke studiu a pokyny jsou v IS

PODSTATA MEZINÁRODNÍH O MARKETINGU A JEHO SPECIFIKA

Klíčová myšlenka

Cílem přednášky je
objasnit vznik a vývoj
mezinárodního marketingu
a vysvětlit jeho jednotlivé
koncepty

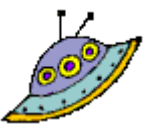


PODSTATA MEZINÁRODNÍH O MARKETINGU A JEHO SPECIFIKA

Struktura přednášky



- **Vývoj mezinárodního marketingu a podnikání**
- **Definice mezinárodního marketingu**
- **Podstatné rozdíly mezi tuzemským a mezinárodním marketingem**
- **Koncepce mezinárodního marketingu- vývozní, globální, interkulturní marketing**
- **Motivy vstupu na zahraniční trhy**
- **Úrovně rozhodování v mezinárodním marketingu**
- **Model EPRG – manažerské přístupy**
- **Zásadní otázky položené před vstupem na zahraniční trh**



Vývoj mezinárodního marketingu (rámcová orientace)



| Období vzniku | Koncepce |
|---------------------|--------------------------------------------------------------|
| Počátek 20. století | Výrobní |
| 20. léta | Výrobní |
| 30. léta | Prodejní |
| 50. léta | Marketingová (Transakční marketing) (USA- 20. až 30. léta) |
| 60. léta | Marketing služeb, Sociální marketing |
| 70. léta | Mezinárodní marketing , Sociálně-ekologický marketing |
| Polovina 70. let | Sociálně-etický marketing (společenský marketing) |
| 90. léta | Marketing vztahů (CRM) |

Vývoj mezinárodního podnikání v moderní době



Po 2. světové válce - zvýšení internacionalizace ekonomických aktivit ve světě, rozvoj mezinárodního obchodu, jeho liberalizace.

V 70. letech 20. stol vzniká *mezinárodní marketing*, **krátkodobé strategie**, synergické efekty, úspory z rozsahu, celosvětový proces globalizace.

V 70. a 80. letech 20. stol. - důraz na snižování nákladů a zvyšování kvality. Koncepte TQM, existence značných bariér mezinárodního podnikání v socialistických státech.

Synergický efekt

$$1+1=3$$

• Fakt nebo fikce? Co je to *synergický efekt*



Vývoj mezinárodního podnikání v moderní době

Počátkem 90. let 20. století - politické změny v zemích střední a východní Evropy – **otevření nových trhů.**

Rostoucí konkurenceschopnost rozvíjejících se ekonomik

Rozvoj IT (internet...), **dlouhodobé strategie** rozvoje, **týmová spolupráce** všech podnikových partnerů, **společensko-sociální cíle podniků.**

Koncem 90. let a poč. 21. století – Marketing vztahů (CRM) - porozumění zákazníkům, předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku. Cíl: *maximalizace loajality zákazníků. !?*



Bariéry mezinárodního podnikání v socialistických státech - **praxe**



Československo – 1948-1989

- v období CPE zaměřeno především na země východního bloku a dostalo se do silné závislosti na těchto trzích, což bylo málo motivující ke zlepšování kvality výroby.
- většina kapitálových účastí byla z Československa vytlačena na rozdíl od Polska či Maďarska, což znamenalo náročnější transformaci NH po roce 1989.
- na konci 80. let se projevovala klesající konkurenceschopnost na světovém trhu (mimo trhy RVHP).



Společenská odpovědnost a sociální marketing – příklad z praxe v mezinárodním měřítku



LIDL

- pečeť „Cotton made in Africa“ je mezinárodně uznávaný standard pro udržitelnou bavlnu z Afriky.

Cíl kampaně: chránit životní prostředí (ŽP), zlepšit pracovní a životní podmínky drobných zemědělců a pracovníků v odzrňování, zlepšit sociální, ekonomické a ekologické podmínky produkce bavlny v Africe.

- školení pro drobné zemědělce, učí je šetrné pěstování bavlny a efektivnější, aby farmy dosáhly zisku. Díky udržitelnějšímu zemědělství mohou drobní zemědělci být nezávislejší na změně klimatu a kolísání cen.





Definice mezinárodního marketingu

Podle Kulhavyho:

- na zahraniční trh orientované vedení podniku a umístění zboží a služeb na zahraničním trhu.
- strategicky přechází do managementu.

TOP
Management



Strategie na
zahraniční trh



Umístění zboží
na zahraničním
trhu



Definice mezinárodního marketingu

Podle Machkové:

- podnikatelská filosofie zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků na mezinárodních trzích.
- Cílem je tvorba maximální hodnoty pro firemní partnery. Jak?
- díky optimalizaci zdrojů a podnikatelských příležitostí na mezinárodních trzích.

Podnikatelská
filosofie



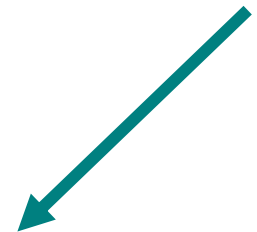
Uspokojování
potřeb zákazníků na
zahraničních trzích

Hledání příležitostí
na zahraničním trhu



Tuzemský (domácí) marketing

Výhody



Je orientovaný na národní (domácí) trh.

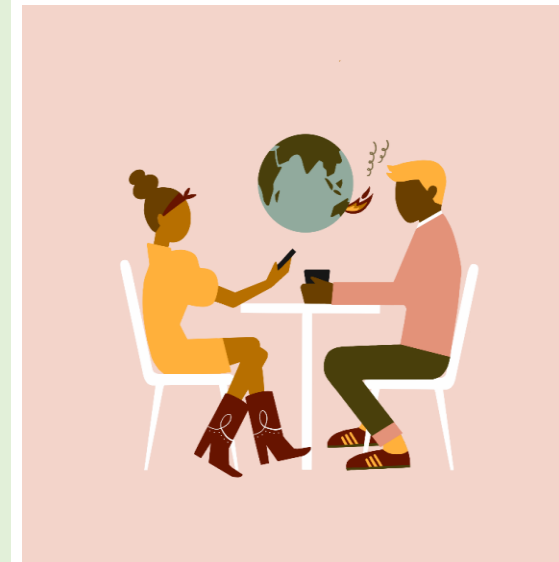
Firma zná lépe:

- zákazníky, jejich preference, konkurenci, ekonomické a sociální prostředí, legislativu apod.

Podstatné rozdíly mezi mezinárodním a tuzemským marketingem:



- potenciální dosah více než **190 zemí** (*výběr, kritéria*)
- řízení **akcí na dálku**
- vyšší **náklady oběhu** (*promítají se do ceny*)
- odlišnosti v **obchodních jednáních** (*vliv odvětví i produktu*)
- samotná **práce v cizím prostředí**, kulturní šoky (*odlišný životní styl i pracovní podmínky*)
- **sociální a kulturní** odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů (*náročné pro multikulturní země*).





Podstatné rozdíly mezi mezinárodním a tuzemským marketingem:

- **jazykové** bariéry (*nestačí znalost světových jazyků*)
- **legislativní** předpisy (*úprava podmínek podnikání*)
- převládající snaha **upřednostňování domácích výrobků** zejména ve vyspělých zemích (*vhodná distribuce na trh*)
- relativní vyvídací schopnost **marketingového výzkumu** v zahraničí v oblasti jak primárních tak sekundárních zdrojů informací (*zkreslování informací, dostupnost respondentů*)
- vliv **profesionálních lobby** (*síla zájmových skupin, odborů*).



Tři koncepce mezinárodního marketingu:

Vývozní (exportní marketing)
Globální marketing
Interkulturní marketing

Vývozní (exportní) marketing:



Je základní, nejnižší formou mezinárodního marketingu - zboží je prodáváno přes národní hranice.

Hlavní odlišností exportního marketingu od národního - nutnost výběru trhů, volba distribuce a případné modifikace produktu podle požadavků zákazníků.

Marketingové strategie jsou orientované především na prodej a na distribuci, převažují MSP, neobsazené segmenty.

Výběr trhu

Volba distribuce

Modifikace produktu

Proč exportovat?

Praxe

Vyrábíte produkty nebo poskytujete služby, které mají úspěch a našly si své zákazníky v Česku?
Pak splňujete základní předpoklad pro to, abyste je nabídli i za našimi hranicemi. Říkáte si, to není nic pro nás, jsme moc malá firma, náš sektor je složitý, byly by to jen starosti...?
Zkuste se na svoji budoucnost podívat jinak!

Jak se prosadit ve světě? Ministerstvo zahraničních věcí ČR. Příručka pro úspěšné exportéry.

Získáte
cenné
zkušenosti

Vaše
produkty
budou
známé
za hranicemi
Česka



Budete
konkurenceschopnější

Vaše
produkty
a služby
budou mít
delší
komerční
životnost

Rozložíte svá
rizika,
protože
nebudete
závislí na
jednom
trhu

Otevře se
Vám
více prostoru
pro inovace

Získáte
nové
zákazníky

Naučíte se
využívat
finanční
nástroje
pro váš růst

Nejvýznamnější obchodní partneři ČR - 2017 (v mil. CZK)



| Země | Obrat | Vývoz | Dovoz |
|------------------------------|-------------|-------------|------------|
| 1. Německo | 2351 | 1380 | 971 |
| 2. Polsko | 545 | 254 | 291 |
| 3. Čína | 529 | 56 | 473 |
| 4. Slovensko | 507 | 325 | 182 |
| 5. Itálie | 330 | 171 | 158 |
| 6. Francie | 334 | 215 | 119 |
| 7. Spojené království | 308 | 209 | 98 |
| 8. Rakousko | 295 | 186 | 110 |
| 9. Nizozemí | 227 | 123 | 104 |
| 10. Maďarsko | 212 | 122 | 90 |
| 11. Španělsko | 192 | 120 | 72 |
| 12. Rusko | 197 | 82 | 115 |
| 13. USA | 181 | 88 | 93 |
| 14. Belgie | 156 | 96 | 60 |
| 15. Korea | 110 | 11 | 99 |

Praxe

Nejvýznamnější obchodní partneři ČR 9/2022 (v mil. CZK)



| Země | Obrat | Vývoz | Dovoz |
|------------------------------|--------------|-------------|------------|
| 1. Německo | 2 403 | 1466 | 937 |
| 2. Čína | 743 | 58 | 685 |
| 3. Polsko | 648 | 304 | 344 |
| 4. Slovensko | 547 | 360 | 187 |
| 5. Francie | 329 | 209 | 120 |
| 6. Itálie | 353 | 175 | 178 |
| 7. Spojené království | 239 | 174 | 65 |
| 8. Rakousko | 321 | 203 | 118 |
| 9. Nizozemí | 275 | 167 | 108 |
| 10. Maďarsko | 256 | 149 | 107 |
| 11. Rusko | 224 | 86 | 138 |
| 12. Španělsko | 189 | 114 | 75 |
| 13. USA | 207 | 105 | 102 |
| 14. Belgie | 170 | 100 | 70 |
| 15. Korea | 125 | 68 | 57 |

Praxe



Postup podniku při provádění vývozního marketingu:

Výzkum trhu – vytipování zemí, geograficky blízké trhy

Výběr země - či skupiny zemí

Obchodní metody -formy vstupu na zahraniční trh

Obchodní strategie -marketingový mix

Konkrétní nabídka

Globální marketing

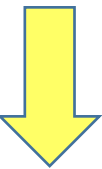


Marketingové aktivity pokrývají celý svět.

- úspory z rozsahu – výrobek prodáván na celém světě

Východisko - světové trhy se sblíží ve smyslu společných základních vlastností a stejných způsobů uspokojení

potřeb (homogenizace nabídky, Coca Cola, Samsung, Vichy).



Globalizace branží (globalizace oborů a konkurence)

Obory – vysoké náklady na výzkum a vývoj - amortizace širokou světovou realizací odbytu a prodejem velkého množství standardizovaných produktů (v některých zemích jsou špičkoví výzkumníci osvobozeni od daní, např. Belgie).

Konkurence – globalizace soutěže.



Globální marketing



-významné tržní segmenty s podobnou poptávkou po určitých základních produktech na celém světě (homogenizace poptávky).

Některá rozhodnutí jsou aplikovatelná na celém světě, jiná vyžadují posouzení místních vlivů. Firma vytváří globální marketingovou strategii. Přesto se však ceny, distribuční kanály a reklama mohou na různých trzích lišit.

Rozhoduje:

- Ekonomické prostředí a kupní síla
 - Odlišný typ prodejen. Přímé zahraniční investice, franchising... (obchodní politika státu)
- Kulturní vlivy na reklamu (vliv náboženství)

Předpoklady globálního marketingu

Homogenizace potřeb i chování spotřebitelů
- moderní komunikačními prostředky (satelitní televize, internet, digitalizace) a rozvoj cestovního ruchu (zpomalení v době pandemie).

Spotřebitelé - preference výrobků standardní kvality za přijatelnou cenu.
Velkosériová výroba umožňuje snížení nákladů - tzv. úspora z rozsahu.



Globální spotřebitel – (Studie Deutsche Bank 2012)

- **1. Ve většině zemí se zvýšila nerovnost v příjmech**

Argument kritiků globalizace říká, že globalizace umožňuje zbohatnout úzké skupině vyvolených, ale většina společností cítí pozitivní efekt jen velmi omezeně.

<https://www.jtbank.cz/svet-ocima-banky/1136022-globalni-spotrebitel-a-jeho-prijmy.html>



- **2. Snižování rozdílů mezi chudými a bohatými zeměmi z hlediska kupní síly**

Asijské ekonomiky - v roce 1950 si průměrný Číňan mohl koupit 5 % spotřeby průměrného Američana, roce 1990 to bylo 8 %, v roce 2012 to bylo 17 %. Z toho je patrné, do jaké míry akcelerovala Čína v poslední době.

Osobní příjmy se v reálném dolarovém vyjádření v **Číně** od roku 1990 zvedly 6x, v **Indii** narostly 2,5x a například v **Indonésii** zbohatli spotřebitelé o 100 procent.

Premianty jsou **VB** s nárůstem 44 % a **USA**, kde reálné příjmy za dvacet let vzrostly o 33 %. V kontinentální Evropě a v Japonsku byl růst pomalejší. Velké rozdíly mezi bohatými a chudými zeměmi přetrvávají, nicméně rozvíjející se země tuto ztrátu za posledních dvacet let pomalu umazávaly. Došlo tak ke snížení nerovnosti v příjmech a zbohatnutí spotřebitelů na globální úrovni.

Negativa globálního marketingu



Nabídka
standardizovaného
sortimentu

Nedostatky koncepce:

- nebere v úvahu **odlišné sociálně-kulturní zvyklosti spotřebitelů**,
- pomalejší reakce na změny trhu a konkurenci

- **demotivace** pro pracovníky dceřiných společností v zahraničí těchto nadnárodních firem - centrály omezují vlastní rozhodování poboček.

V praxi ale také vidíme, že i firmy jako např. Mc Donald určitou míru přizpůsobení volí:

- např. **Mc Bůček v ČR**,
- **v Izraeli se prodává McKebab**,
- **v Egyptě to je McArabia**,
- **ve Francii le Mc Baguette a**
- **v USA Bic Mac.**



Predikce globalizace

Digitalizace, roboti, umělá inteligence, internet věcí či 3D tisk zásadně mění způsob, jakým vyrábíme, pracujeme, pohybujeme se a konzumujeme.

Prakticky všechna odvětví se mění, například:

- ▶ **doprava** – auta bez řidiče a propojené automobily, drony a společné používání aut (car-sharing), elektromobily
- ▶ **telekomunikace** – výkonnější sítě, virtuální realita, virtuální pracoviště apod.
- ▶ **distribuce** – růst elektronického obchodování
- ▶ **finanční služby** – mj. virtuální banky a pojišťovny, Crowdfunding – financování nových projektů za přispění veřejnosti
- ▶ **tovární výroba** – automatizace.



Interkulturní marketing

Definice:

- představuje **teorii a výzkum spotřebitelského chování lidí** v zemích s **různou národní kulturou** (Průcha).

EU: řada multikulturních zemí, např. Francie, Anglie, Německo, Holandsko...

Přístup IM:

„Mysli globálně, ale jednej lokálně“ s ohledem na lokální trhy.

Regiony, regionální značky, CHOP...



Interkulturní marketing

Zkoumání a adaptace na odlišné mezinárodní **marketingové prostředí** (kulturní, sociální, ekonomické, politické, legislativní a demografické a geografické) a tvorba **specifického marketingového mixu**.

Spotřební chování je ovlivňováno sociálními a kulturními faktory - čím je společnost vyspělejší a bohatší, tím více se liší potřeby a přání jednotlivců.

Interkulturní marketing se dotýká i regionů.

(reg. značky, ochranná značení původu...)

Euromarketing

Interkulturní marketing – přizpůsobení



| Prvek | Charakter přizpůsobení (adaptace) |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produkt | Úprava ingrediencí, množství v balení, výběr barev podle kulturních zvyklostí ... |
| Značka | Používání domácích značek, selekce značky pro konkrétní zahraniční trh... |
| Cena | Prodej základních produktů bez doplňkových komponentů a služeb, nabídka menších spotřebitelských balení za nižší cenu, nabídka spotřebitelských úvěrů... |
| Distribuce | Doba prodeje dle místních zvyklostí... |
| Komunikace | Reklamy s domácími VIP, podpora charity, sdílený marketing, podpora sportu v dané zemi či kultury... |



Interkulturní marketing – koncepce sociálně kulturních zón- země nejsou homogenní

Geografické zóny mají podobné:

- ekonomické a sociálně-kulturní zázemí,
- lze uplatnit jednotnou marketingovou strategii pro více zemí.
- podobná kritéria.

Např. kupní síla, velikost spotřeby, hodnotový systém spotřebitelů, spotřební zvyklosti, jazyková příbuznost, citlivost spotřebitelů na ceny apod.

Ani EU není jednou sociálně kulturní zónou!

Ani sousední země nemusí mít stejné podmínky pro prodej produktů!

Otázkou je zda je to v zemi takto vnímáno (např. Indie – kastovní systém versus vnímání národa jako celek)

Interkulturní marketing – koncepce sociálně kulturních vrstev



Koncepce je řešena dle homogenních segmentů dle sdílení hodnot.

- Sociální vrstvy mají stejné postoje, vkus, myšlení a spotřebitelské chování.
- určitá etnika (**etnický marketing**), dospívající mládež, vysoko příjmové vrstvy obyvatel... rasy...

Příklad z praxe:

Na indickém trhu má značný vliv náboženství, rozhoduje nízká cena. V obchodech lze nalézt všechno, ale v malém množství. Na těchto trzích, ale i v některých vyspělých zemích, mají významné místo různé **etnické skupiny**. V Číně roste skupina bohatých spotřebitelů. Etnická i rasová diverzita je v jednotlivých zemích poměrně odlišná. Existují extrémy. Např. v Japonsku je téměř veškeré obyvatelstvo japonského původu. Opačným extrémem jsou USA, více než 9 % populace se narodilo v jiné zemi.



Nejdůležitější motivy vstupu na zahraniční trhy

Aktivní:

výhodnější ekonomické podmínky v zahraničí, unikátní výrobky, rozšíření tržního podílu, zlepšení obchodně-politického klimatu, nová poptávka po zboží, úspory z rozsahu, vytvoření image mezinárodní firmy.



Nejdůležitější motivy vstupu na zahraniční trhy

Pasivní:

konkurenční tlaky (vstup konkurence na domácí trh), vytížení výrobních kapacit, klesající domácí prodeje a zisky (restriktivní opatření, zhoršení obchodně-politického klimatu), omezení rizika, nadvýroba, blízkost zákazníků, nasycené domácí trhy.

Vstup zahraničních obchodních řetězců na český trh po 1989 – **příklad z praxe**



Aktivní motivy:

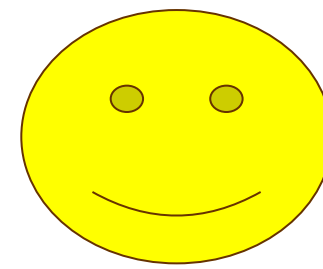
počáteční atomizace tuzemského obchodu a nízká organizovanost českých obchodníků, transformace družstev (**malé ekonomické bariéry vstupu**)

další atraktivita českého trhu (**relativně dobrá kupní síla ... pro západoevropské firmy: geografická blízkost, malé kulturní rozdíly...**)

Pasivní motivy:

Nasycení domácího trhu a legislativní překážky rozvoje, silná konkurence.

Úrovně rozhodování v mezinárodním marketingu: strategická, analytická, funkční, řídicí -



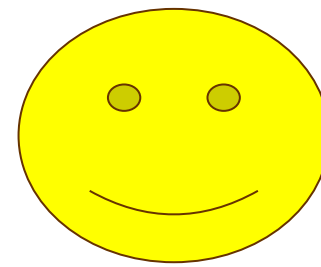
Strategická úroveň

- vhodné **obchodní metody** pro vstup na zahraniční trh (přímý export, nepřímý export, franchising, akvizice...)
- příprava optimální marketingová strategie.

Analytická úroveň

- analýza trhů
- segmentace trhů a výběr trhů
- mezinárodní marketingový výzkum.

Úrovně rozhodování v mezinárodním marketingu:



Funkční úroveň

- mezinárodní výrobová strategie
- řízení mezinárodních distribučních cest
- mezinárodní cenová strategie
- mezinárodní komunikační strategie
- mezinárodní strategie ve službách.

Řídící úroveň

- forma **organizační struktury** podniku (model EPRG)
- řízení mezinárodních obchodních aktivit
- plánování a kontrola a
- financování mezinárodního podnikání.



Zásadní otázky podniku před vstupem do mezinárodního podnikání: shrnutí

1) Jít na zahraniční trh, ano nebo ne?

Rozhodovací analýza (varianty, kritéria)

2) Na který trh vstoupit?

Světadíl, země, region, SÚ...

3) Jakou formu (obchodní metodu) zvolit pro vstup na zahraniční trh?

Kapitálově náročnou či ne.

4) Jakou zvolit marketingovou koncepci a strategii?

Např. standardizace produktu či adaptace...

5) Jakou zvolit organizační formu a systém řízení mezinárodních aktivit?

Souvisí s formou vstupu a volbou distribučních kanálů.



Hlavní manažerské styly v zahraničních firmách- model EPRG (firmy etnocentrické, polycentrické, regiocentrické a geocentrické)

- **E – etnocentrické firmy**

– MSP, hlavně tuzemský trh, po dosažení maximálního podílu přechod k internacionalizaci, kulturně blízké trhy - manažeři země původu (**expatrianti**), ale s omezenými pravomocemi, vyšší náklady na odměňování a životní standard, nebezpečí nepochopení místních zaměstnanců.

(americké, japonské, francouzské firmy).

- **P - polycentrické firmy**

– největší přizpůsobivost trhům, velké rozhodovací pravomoci poboček,
- tuzemský management, management pobočky má výhodu ve znalosti jazyka, místních podmínek, kultury, norem a hodnot.

(středně velké firmy na omezeném zahraničním trhu).

Hlavní manažerské styly v zahraničních firmách- model EPRG



- **R – regiocentrické firmy**

- vybrané sociálně-kulturní zóny, specifické strategie, multinacionální firmy, interkulturní marketing.
- manažeři se přemísťují mezi regiony, znalost regionálních podmínek.
- velké potravinářské firmy (francouzská fy **Danone**, švýcarská fy **Nestlé**).

- **G – geocentrické firmy**

- pracovní tým je složený ze zaměstnanců s odpovídajícími zkušenostmi, dovednostmi, znalostmi, má potřebné zkušenosti z práce v mezinárodním prostředí (snaha o rovné příležitosti).
- velké globální firmy, koncepce globálního marketingu (**Mc Donalds...**).

Shrnutí přednášky



- **Vývoj mezinárodního marketingu** -70. léta 20. století.
- **Vývoj mezinárodního podnikání** – internacionalizace aktivit, od krátkodobosti ke dlouhodobosti, otevírání nových trhů, rozvoj IT, marketing vztahů.
- **Definice mezinárodního marketingu**
- **Podstatné rozdíly mezi tuzemským a mezinárodním marketingem** – znalost zákazníků, jejich preferencí, konkurence, prostředí...obchodní jednání, jazyk, legislativa...
- **Koncepce mezinárodního marketingu**
- **Vývozní marketing** – exportní, nejnižší forma, výběr trhu, distribuce, modifikace produktu...
- **Globální marketing** – homogenizace nabídky a poptávky, globální strategie, nedostatky koncepce.
- **Interkulturní marketing** – země s jinou kulturou.
- **Motivy vstupu na zahraniční trhy** – aktivní a pasivní motivy.
- **Model EPRG** – etnocentrické, polycentrické, regiocentrické, geocentrické firmy.