Jerzy Schroeder

Badania marketingowe a wybór formy internacjonalizacji firmy

W obliczu wzrastającego umiędzynarodowienia gospodarki polskiej coraz więcej przedsiębiorstw staje przed problemem wyboru właściwej formy zaangażowania na rynkach zagranicznych. Jednak jedynie nieliczne z nich wspierają swoje decyzje o rozpoczęciu działalności na rynku międzynarodowym odpowiednio przeprowadzonymi badaniami marketingowymi. Tymczasem decyzje takie pociągają zazwyczaj za sobą zaangażowanie znacznych środków finansowych i wiążące się z tym ryzyko strat wskutek niewłaściwego ich ulokowania. Przeprowadzenie badań marketingowych również wymaga poniesienia określonych kosztów, mniejszych lub większych, w zależności od rozpatrywanej formy i zakresu współpracy. Pozwala jednakże uniknąć o wiele kosztowniejszych błędów i wiążących się z nimi strat spowodowanych podjęciem wadliwej wskutek braku informacji decyzji.

Potrzeby informacyjne podbudowujące decyzje w zakresie wyboru formy międzynarodowego zaangażowania firmy są zróżnicowane i to nieraz bardzo, w zależności od zamierzonej formy współpracy z zagranicznym partnerem czy partnerami. Chociaż w ramach określonej formy współpracy potrzeby takie mogą być zróżnicowane. Na przykład w eksporcie bezpośrednim podjęcie przez eksportera decyzji o jednorazowej sprzedaży gotowego wyrobu nie wymaga ani wiele czasu ani zbierania zbyt wielu informacji o partnerze i jego rynku. Natomiast podejmując się stałych dostaw na określony rynek, należy brać pod uwagę dłuższy okres (kilku lat) i możliwe zmiany sytuacji rynkowej. Podjęcie decyzji o długofalowym eksporcie musi być bardziej przemyślane, a zatem wymaga większego zakresu informacji, łącznie z prognozą przyszłej sytuacji gospodarczej na tym rynku.

Dla potrzeb niniejszej analizy wyodrębnia się cztery główne formy międzynarodowego zaangażowania firmy:

- eksport bezpośredni;
- kontrakt produkcyjny;

- joint venture;
- inwestycję bezpośrednią[1].

Analizując w podanej wyżej kolejności formy zaangażowania przedsiębiorstwa, można zaobserwować następujące prawidłowości:

- wzrost stopnia kontroli sprawowanej przez przedsiębiorstwo nad działalnością na obcym rynku;
- wzrost zaangażowania własnych zasobów firmy (technologicznych, kadrowych, rzeczowych, kapitałowych) za granicą;
- wzrost poziomu ryzyka działalności na obcym rynku.

Do powyższych prawidłowości należałoby jeszcze dodać wydłużanie się horyzontu decyzji wiążących się z przyjęciem kolejnych form zaangażowania za granicą. Wszystkie te okoliczności sprawiają, że zakres – zarówno ilościowy jak i jakościowy – informacji marketingowych niezbędnych dla podjęcia optymalnych decyzji wzrasta w miarę przechodzenia do wyższych form zagranicznego zaangażowania firmy. Przy czym wzrost zakresu niezbędnych informacji nie oznacza wprost proporcjonalnego wzrostu kosztów ich uzyskania. Informacje wykorzystywane w prostszych formach współpracy z zagranicą nie są skomplikowane i są w miarę łatwo dostępne. Bardziej wyrafinowane wyższe formy współpracy wymagają także bardziej „wyrafinowanych" informacji, których zdobycie jest zarazem trudniejsze i kosztowniejsze.

W procesie podejmowania decyzji o wyborze formy zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwo winno pozyskać i przeanalizować informacje dotyczące trzech głównych przesłanek wpływających na ten wybór. Pierwsza z nich to ocena własnych zasobów/potencjału firmy. Druga – to ocena zagranicznego otoczenia. Trzecia przesłanka to określenie celów, do których osiągnięcia dąży firma, angażując się na rynku zagranicznym.

Badania z zakresu oceny potencjału firmy i zagranicznego otoczenia pozwalają odpowiedzieć na pytanie, co firma może osiągnąć. Aby określić co firma chce osiągnąć, należy dokonać analizy celów tej organizacji. Posiadany potencjał i charakter rynku celowego pozwalają często na zastosowanie różnych form umiędzynarodowienia firmy, lecz dopiero konfrontacja dostępnych form z celami pozwala wybrać tę, która w największym stopniu przyczynia się do sukcesu realizowanej strategii.

Przy ocenie własnych zasobów główny nacisk należy położyć na zbieranie informacji dotyczących potencjału finansowego firmy, jakości posiadanych kadr,

[1] Szerokie omówienie form zagranicznego zaangażowania przedsiębiorstwa znaleźć można m.in. w pracach: G. Bernkopf, *Strategien zur Auswahl ausländischer Märkte*, Verlag V. Florena GmbH, München 1980; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.

dotychczasowej działalności w sferze operacji na rynkach zagranicznych oraz cyklu życia i zaangażowania technologicznego produktów firmy. Badanie potencjału finansowego pozwala określić, jaka forma zaangażowania za granicą możliwa jest do realizacji przy wykorzystaniu własnych możliwości finansowych firmy. Eksport czy kontrakt produkcyjny nie wymagają relatywnie dużego zaangażowania własnych środków firmy. Natomiast *joint venture* czy inwestycja bezpośrednia wiążą się z koniecznością poniesienia znacznych nakładów kapitałowych. Stąd zebranie i przeanalizowanie informacji o możliwościach firmy w tym zakresie jest bardzo istotne i pozwala zapobiec sytuacji, w której na skutek braku środków finansowych nie będzie możliwe osiągnięcie założonej formy współpracy. Istotnego znaczenia nabiera tu poznanie wysokości rezerw finansowych firmy, stopnia zadłużenia, struktury źródeł finansowania, określenie znaczenia zysku wśród celów przedsiębiorstwa i sposobu jego podziału (dywidendy i rozwój).

Jakość kadr jest kolejnym istotnym czynnikiem wpływającym na podejmowanie działalności na rynkach zagranicznych, jej zakres i wybór formy współpracy[2]. Eksport bezpośredni prowadzony być może z pomocą posiadających wykwalifikowaną kadrę instytucji usługowych (banki, firmy spedycyjne, agencje celne itp.). *Joint venture* wymaga już specjalistycznej kadry zdolnej do działań w obcym środowisku. Przy czym nie chodzi tu jedynie o przygotowanie techniczne i lingwistyczne, lecz także o umiejętność rozwiązywania wielu problemów socjalno-psychologicznych, prawnych itp. pojawiających się w bezpośrednim działaniu na rynku zagranicznym. Szczególnie wysokie wymagania w odniesieniu do kadr stawiają inwestycje bezpośrednie, wiążące się z delegowaniem pracowników do długookresowej pracy za granicą. Poddawani są oni działaniu zróżnicowanych czynników często nie występujących na rynku krajowym. Stąd przy podejmowaniu decyzji o podjęciu bardziej zaawansowanych form współpracy z zagranicą nie wystarczą tylko informacje dotyczące stanu własnej kadry z punktu widzenia posiadanej wiedzy (np. ukończenie studiów ekonomicznych z zakresu handlu zagranicznego, stopień znajomości języków obcych itp.), ale należy przeprowadzić dodatkowe badania dotyczące motywacji pracy za granicą, znajomości przez kandydatów realiów życia za granicą wynikających z odmienności kulturowych, społecznych, prawnych itp., umiejętności poruszania się w obcym środowisku, uwarunkowań rodzinnych, dotychczasowych doświadczeń w pracy za granicą itp. Poniższe zestawienie prezentuje zestaw informacji, jakie przy oddelegowaniu pracowników swojej firmy do pracy w zagranicznych filiach, zbierają firmy amerykańskie angażujące się w tego typu działalność[3].

---

[2] Zob. np. A. S z n a j d e r, *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1992, s. 46.

[3] Na podstawie: S. J a i n, *International Marketing Management*, PWS – Kent Publishing Company, Boston 1987.

Kryteria doboru kandydatów do pracy w zagranicznych oddziałach przedsiębiorstwa

A. Motywacja

- powody i stopień zainteresowania pracą za granicą,
- określenie chęci do pracy za granicą (przy wykorzystaniu informacji o dotychczasowych podróżach zagranicznych, wyszkoleniu językowym, związkach z zagranicznymi pracodawcami, studentami itp.),
- określenie zrozumienia przez kandydata stopnia poczucia rzeczywistości odnośnie do wymagań związanych z pracą i zamieszkiwaniem za granicą.

B. Zdrowie

- określenie, czy nie ma przeciwwskazań medycznych po stronie kandydata czy członków jego rodziny,
- określenie fizycznego i psychicznego stanu zdrowia kandydata i ewentualnych zauważalnych zmian w tym zakresie.

C. Zdolności językowe

- określenie znajomości języków obcych i stopnia swobody porozumiewania się nimi,
- określenie potencjalnych możliwości nauczenia się nowego języka,
- określenie zdolności współmałżonka w zakresie wymogów językowych.

D. Uwarunkowania rodzinne

- dotychczasowe przeprowadzki między różnymi miastami,
- motywy przeprowadzki współmałżonka,
- liczba posiadanych dzieci i ich wiek,
- wpływ rozwodu lub jego potencjalnej możliwości, śmierci członka rodziny itp. na rodzinną solidarność,
- czy wszystkie dzieci przeprowadzą się z kandydatem, dlaczego, dlaczego nie,
- miejsca zamieszkania, zdrowie i warunki życiowe rodziców, dziadków i liczba składanych im rocznie wizyt,
- reakcja poszczególnych członków rodziny na możliwą przeprowadzkę,
- występowanie szczególnych problemów wychowawczych w rodzinie.

E. Zaradność i inicjatywa

- niezależność kandydata wyrażająca się podejmowaniem i podtrzymywaniem swoich decyzji i osądów,
- intelektualna zdolność równoczesnego zajmowania się wieloma polami zagadnień,
- umiejętność osiągania celów i uzyskiwania wyników bez względu na mogące się pojawić ograniczenia i bariery,

- umiejętność działania mimo braku wyraźnego określenia odpowiedzialności i uprawnień,
- umiejętność wyjaśniania celów i filozofii firmy miejscowym kierownikom i pracownikom,
- umiejętność pracy bez nadzoru,
- umiejętność efektywnego działania w zagranicznym otoczeniu w sytuacji braku normalnych usług komunikacyjnych i innych usług wspierających i ułatwiających działalność firmy.

F. Umiejętność przystosowania się

- wrażliwość na potrzeby innych osób, otwartość na cudze opinie, umiejętność współpracy i zdolność do kompromisu,
- reakcje kandydata na nowe sytuacje i podejmowane wysiłki w celu zrozumienia i akceptacji znaczenia istniejących różnic,
- wrażliwość na obce kultury, ich zrozumienie i umiejętność „znalezienia się" w obcej kulturze,
- znajomość własnych wartości kulturowych,
- reakcja kandydata na krytykę,
- zdolność do nawiązywania w kraju pobytu kontaktów z równymi rangą osobami,
- cierpliwość w rozwiązywaniu problemów,
- odporność na niepowodzenia.

G. Planowanie kariery

- zgodność wyjazdu z własnymi zamierzeniami rozwojowymi pracownika oraz planowanymi wobec niego przez firmę,
- realność planu rozwoju pracownika,
- postawa pracownika wobec firmy,
- dotychczasowe lub możliwe problemy personalne z kandydatem.

H. Finanse

- bieżące okoliczności finansowe lub prawne mogące mieć wpływ na nominację do pracy za granicą (np. kupno domu, kupno samochodu, wydatki na dzieci i ich naukę),
- względy finansowe jako czynniki negatywne (np. czy w wyniku nominacji nie zostaną zastosowane nadmierne naciski na pracodawcę lub rodzinę).

Porównanie powyższego zestawienia z informacjami, jakie zbiera się do oceny pracowników mających prowadzić eksport bezpośredni pozwala unaocznić różnice (ilościowe i jakościowe), jakie występują w potrzebach informacyjnych przy omawianych procesach decyzyjnych. Należy przy tym wskazać, że pomiar cech wymienionych w punktach A, E i F, pomijając sam problem zdefiniowania niektó-

rych z nich, nie jest łatwy. Jednym ze stosowanych rozwiązań jest wykorzystanie w tym celu testów psychometrycznych.

Kolejne źródło informacji, dotychczasowe doświadczenie, pozwala dojrzeć potencjalne zagrożenia lub korzyści wynikające z danej formy operacji zagranicznych, usprawniając tym samym, a często nawet skracając, czas podjęcia decyzji, co w warunkach rosnącej konkurencji na rynku światowym posiada niebagatelne znaczenie. Tego źródła informacji marketingowej nie można nie doceniać. Sięgnąć tu należy do raportów przesłanych przez zagranicznych przedstawicieli firmy, przeanalizować przyczyny sukcesów bądź niepowodzeń, przeprowadzić rozmowy wyjaśniające z odpowiedzialnymi za zagraniczne operacje pracownikami firmy. Przy czym niekoniecznie musi to być doświadczenie własne firmy. Wiele przedsiębiorstw stowarzyszonych jest w różnego typu zrzeszeniach czy izbach, które stanowić mogą doskonałą platformę wzajemnej wymiany doświadczeń i uzyskania informacji trudnych często do pozyskania inną drogą.

Analizując profil produkcyjny firmy, szczególną uwagę zwrócić należy na fazy cyklu życia produktów mających stanowić bazę dla działalności na rynkach zagranicznych. Można tu wskazać na pewne prawidłowości, które jednak nie zawsze muszą posiadać decydujące znaczenie. Ogólnie można stwierdzić, że wyroby znajdujące się w fazie wprowadzenia na rynku krajowym nie stanowią pewnej bazy dla działalności zagranicznej. Firma wciąż zbiera doświadczenie i nieudanie przeprowadzone wejście na nowy rynek zagraniczny niesie ryzyko poniesienia wynikających stąd strat. Zależy to jednak od wielkości rynku krajowego. Przy małym rynku krajowym często dopiero ekspansja zagraniczna umożliwia rozwój produkcji na opłacalną skalę. Wyroby znajdujące się w fazie wzrostu i nasycenia stanowić mogą dobrą bazę dla wszystkich form zaangażowania się na rynkach zagranicznych. W przypadku inwestycji bezpośrednich, których celem jest przeniesienie za granicę produkcji wyrobu znajdującego się w fazie spadku, spotkać się można ze sprzeciwem władz lokalnych – szczególnie w krajach rozwijających się – zainteresowanych zakupem nowoczesnych technologii, dających szansę rozwoju eksportu i podniesienia ogólnego poziomu technologicznego lokalnej produkcji.

Również analiza potencjału badawczo-rozwojowego firmy oraz stopnia technologicznego zaawansowania produktu dostarcza informacji co do możliwości i opłacalności wyboru określonej formy wejścia na rynek zagraniczny. Wysoki poziom *know-how* stwarza możliwość wyboru takich form, jak sprzedaż licencji czy podjęcie kontraktów produkcyjnych. Jednak należy go odnieść do poziomu *know-how* potencjalnego partnera współpracy. Na przykład, w przypadku kontraktów licencyjnych zbyt duża przepaść technologiczna między licencjodawcą i licencjobiorcą spowoduje prawdopodobieństwo znacznego wzrostu kosztów związanych z transferem myśli technologicznej i jej wdrożeniem, co może zablokować realizację projektu.

W ocenie otoczenia zagranicznego dokonuje się analizy czynników określających warunki funkcjonowania firmy na danym rynku. Obejmuje ono takie grupy czynników, jak otoczenie ekologiczne, kulturowe, technologię, gospodarkę, prognozy demograficzne i socjopsychologiczne oraz aspekty polityczne i prawne[4]. Czynniki te w różnym stopniu wpływają na decyzje o formie zaangażowania firmy na rynkach międzynarodowych. Nie negując znaczenia pozostałych, wyróżnić można te z nich, które, jak dowodzi praktyka, posiadają największy wpływ na omawiane decyzje i których ocena decyduje o odbiorze przez firmę stopnia atrakcyjności rynku dla poszczególnych form wejścia. Czynniki te i występujące zależności przedstawione zostały w tabeli 1.

Przedstawiony w tabeli 1. schemat rozumowania jest analogiczny do pomiaru danych za pomocą skali pozycyjnej stosowanej w badaniu postaw klientów. Adaptując tę metodę pomiaru do potrzeb omawianej analizy i dokonując w ten sposób oceny poszczególnych rynków zagranicznych, można, poprzez naniesienie ich na jeden schemat (tj. utworzenie profilu polaryzacji), przeprowadzić porównawczą analizę ich atrakcyjności z punktu widzenia form wejścia.

Tabela 1. ***Zalecana forma wejścia na rynek zagraniczny z punktu widzenia oceny najbardziej istotnych czynników dla prowadzenia operacji na danym rynku***

Kryteria oceny rynku	***Ocena***			
	niekorzystna			***korzystna***
Poziom przedsiębiorczości	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Potencjał technologiczny	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Dostępność i jakość kadr	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Zasoby surowcowe	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Położenie geograficzne	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Stabilność polit. i socjalna	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Dostępność kapitałów	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Stosunek do instytucji zagr.	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Promowanie eksportu	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Dynamika rozwoju gospod.	<– – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – –	– – – – – – >
Zalecana forma zaangażowania	eksport	kontrakty produkcyjne	joint venture	inwestycje bezpośrednie

Źródło: Na podstawie F. Kreschaurek, Der Schweizer Unternehmer in einer Welt im Umbruch, Verlag Industrielle Organisation, Zürich 1992.

[4] Omówienie czynników określających warunki funkcjonowania firm na obcym rynku znaleźć można w pracy J. Schroeder, *Badania marketingowe rynków zagranicznych*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 1997.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę, iż poszczególne kryteria oceny rynku wywierają różny wpływ na omawiany rodzaj decyzji. Stąd w prowadzonej analizie marketingowej należy przepisać im odpowiednie wagi odzwierciedlające relatywną siłę ich wpływu. Nie jest to zadanie łatwe, gdyż dodatkowo wpływ ten może być różnie oceniany w odniesieniu do poszczególnych form umiędzynarodowienia firmy. Na przykład, w odniesieniu do inwestycji bezpośrednich twórcy jednej z najbardziej popularnych metod pomiaru klimatu inwestycyjnego określonej mianem Indeksu BERI przyjęli następujące wagi dla branych pod uwagę czynników[5]:

- stabilizacja polityczna – 3;
- ograniczenia w zakresie przepływu kapitału – 1,5;
- ryzyko nacjonalizacji – 1,5;
- stopa inflacji – 1,5;
- bilans płatniczy – 1,5;
- bariery biurokratyczne – 1;
- tempo wzrostu gospodarczego – 2,5;
- wymienialność waluty – 2,5;
- przestrzeganie zawartych kontraktów – 1,5;
- koszt siły roboczej/wydajność – 2;
- poradnictwo i usługi fachowe – 0,5;
- stan telekomunikacji – 1;
- władze lokalne i partnerzy – 1;
- kredyty krótkoterminowe – 2;
- pożyczki długoterminowe, udział kapitałowy – 2.

Jak wcześniej wspomniano analiza celów firmy stanowi ten element badania, który pozwala skonfrontować jej możliwości w zakresie wyboru formy zaangażowania z założeniami realizowanej strategii i dokonanie wyboru formy w największym stopniu przyczyniającej się do jej sukcesu.

Cele przedsiębiorstwa są wypadkową ich motywów działania. Do podstawowych motywów firmy związanych z ich umiędzynarodowieniem zalicza się motywy rynkowe, motywy ekonomiczne oraz motywy surowcowe[6].

Wśród motywów rynkowych rozważanych z punktu widzenia wyboru formy zaangażowania zagranicznego podstawowe znaczenie mają: horyzont czasowy zagospodarowania rynku i pozycja rynkowa. Realizacja wybranej formy umiędzynarodowienia wymaga określonego nakładu czasu, który wzrasta od eksportu, po-

[5] Por. S. P a l i w o d a, *International Marketing*, Butterworth – Heinemann Ltd., Oxford 1993.

[6] Zob. E. B r e m, *Leitfaden zur Erschliessung neuer Auslands Märkte*, Verlag des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich, Zürich 1983.

przez kontrakty produkcyjne i *joint venture*, aż do inwestycji bezpośrednich. Eksport bezpośredni jest więc formą pozwalającą najszybciej zagospodarować rynek zagraniczny. Wyższe formy zaangażowania wymagają więcej czasu. Przykładowo przyjmuje się, że utworzenie spółki *joint venture* w Chinach zajmuje przeciętnie dwa lata[7]. Według tego samego źródła IBM potrzebował prawie dwóch lat na zawarcie umowy na budowę fabryki komputerów w Meksyku. Natomiast biorąc pod uwagę możliwą do osiągnięcia pozycję rynkową, eksport bezpośredni jest formą najmniej korzystną, najmniej odporną na ryzyko nagłych zmian w zagranicznym otoczeniu firmy przyczyniających się do osłabienia jej pozycji szczególnie w przypadku uzależnienia się od jednego rynku. Problem ten występuje w coraz mniejszym zakresie w miarę przechodzenia do wyższych form zaangażowania za granicą.

Motywy ekonomiczne wiążą się z celami ukierunkowanymi na osiągnięcie przez firmę założonego poziomu zysków z działalności zagranicznej. Podstawowym miernikiem umożliwiającym ocenę efektywności wybranej formy zaangażowania jest stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału. W przypadku eksportu wyliczenie tej wielkości nie powinno być zbyt trudne, z uwagi na względną łatwość określenia planowanych obrotów i niezbędnego do rozpoczęcia działalności kapitału. W przypadku kontraktów produkcyjnych i *joint ventures* sytuacja jest bardziej skomplikowana, a w odniesieniu do inwestycji bezpośrednich, z uwagi na wielopłaszczyznowe powiązania firmy-matki z filią zagraniczną, wyodrębnienie kapitału zaangażowanego wyłącznie w działalność za granicą może być trudne. Komplikuje to obliczenie i utrudnia właściwą ocenę potencjalnej efektywności tej inwestycji.

Motywy surowcowe obejmują dostępność do zasobów rynku zagranicznego. Istotne są głównie w przypadku rozpoczęcia produkcji za granicą, a zatem dotyczą głównie wyższych form zaangażowania. W ocenie realności tych celów, pomocne mogą być badania służące pozyskaniu m.in. informacji dotyczących wielkości zasobów, swobody (ograniczeń) ich dostępności, ceny (kosztów wydobycia).

Powyższe omówienie potrzeb informacyjnych wiążących się z rozpatrywaniem poszczególnych przesłanek podjęcia decyzji o wyborze formy zagranicznego zaangażowania firmy wskazuje, że badania marketingowe mogą spełniać istotną rolę w prawidłowej analizie przesłanek. Profesjonalnie prowadzone badania marketingowe gwarantują bowiem, że zgromadzone w ich wyniku informacje odznaczać się będą wysokim stopniem przydatności, tj. cechować je będzie aktualność, dokładność, zrozumiałość, skrótowość i trafność, co z kolei będzie sprzyjać optymalizacji procesu podejmowania omawianych decyzji.

[7] J. S a l a c u s e, *Marketing Global Deals. Negotiating in the International Marketplace*, Houghton Mifflin Co., Boston 1991.

Summary

Jerzy Schroeder

Marketing research vs selection of the form of internationalisation of a company

The process of making decision as to selecting a form of internationalisation of an enterprise calls for the analysis of several premises which justify this selection. The analysis of premises includes evaluation of the firm's own resources, assessment of foreign environment and determination of the aims of internationalisation.

In order to carry out such an analysis a wide spectre of information has to be gathered. To assess the firm's own resources one should collect and analyse the information on its financial potential, quality of personnel, hitherto activity on foreign markets and production profile. The analysis of foreign environment requires gathering and processing of information on the economy of a given country, its technological level, legal regulations, political, demographic, and social situation, and the like. While determining the aims of internationalisation one should analyse market, economic and raw material motives. Correctly done marketing research plays a significant role in appropriate gathering, processing and elaborating of the above-mentioned information. This guarantees that the information will be very useful, which will favour optimisation of decision making process as regards internationalisation of a firm's activity.