

Kompetencje marketingowe jako czynniki rozwoju zagranicznego rynku w przedsiębiorstwach budowlanych

Iwona Posadzińska*

Streszczenie: W artykule dokonano analizy znaczenia i komunikacji marki w procesie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu. Na tle ofensywnych i defensywnych motywów wejścia oceniono poziom zdolności marketingowych. Weryfikację ilościową przeprowadzono na podstawie badań ankietowych zrealizowanych na terenie całej Polski na próbie 150 podmiotów w 2011 r.

Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstw wiązała się z realizacją celów rynkowych. Analiza kompetencji marketingowych w zakresie czterech obszarów: zarządzania relacjami z klientem, organizacji i zarządzania kanałami dystrybucji, zarządzania produktem i rozwojem nowych produktów, potwierdziła ich duże znaczenie w działalności poza rynkiem macierzystym. Największą wagę przywiązywano do tworzenia kanałów docierania do klientów oraz rozwoju nowych produktów.

Słowa kluczowe: marketing międzynarodowy, ofensywne i defensywne motywy wejścia, zdolności marketingowe

Wprowadzenie

Podjęcie działalności na zagranicznym rynku wymagało od przedsiębiorstw budowlanych wdrożenia orientacji marketingowej – przejścia od marketingu na rynku krajowym do zaawansowanych strategii marketingu międzynarodowego. Koncepcja marketingu w budownictwie łączy specyfikę relacji charakterystycznych dla zarządzania usługami w sferze *business to business*. W artykule dokonano analizy znaczenia i komunikacji marki w procesie budowania wizerunku przedsiębiorstwa w międzynarodowym otoczeniu. Na tle ofensywnych i defensywnych motywów wejścia oceniono poziom zdolności marketingowych, biorąc pod uwagę zarządzanie związkami z klientami, budowanie kanałów dystrybucji, zarządzanie dotychczasowym portfelem produktów i rozwojem nowych produktów.

Prezentowane wyniki badań są częścią większego projektu, którego celem była identyfikacja i ocena determinant zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych (projekt pt. „Determinanty procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw budowlanych” Nr N N115 297938, finansowanego ze środków na naukę w latach 2010–2012). Weryfikację ilościową przeprowadzono na podstawie badań ankietowych. Respondentów rekrutowano spośród najwyższej kadry zarządzającej: dyrektorów zarządzających, osób kierujących działaniami firm na różnych rynkach

* dr Iwona Posadzińska – Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy, Wydział Zarządzania, ul. Fordońska 430, 85-790 Bydgoszcz, e-mail: iwonaatr@interia.pl

za granicą, prezesów zarządu, dyrektorów generalnych, członków zarządu oraz innych osób na stanowiskach kierowniczych, odpowiedzialnych za działania zagraniczne firm. Badanie zrealizowano na terenie całej Polski na próbie 150 podmiotów w 2011 r. W celowym doborze firm, w których przeprowadzono wywiady, uwzględniono następujące kryteria: co najmniej kilkuletnie doświadczenia w sektorze budowlanym, średnie i duże rozmiary potencjału wiedzy i wyposażenia technicznego oraz specjalizację w różnych rodzajach wykonawstwa budowlanego (budownictwo mieszkaniowe, budownictwo przemysłowe, budownictwo ogólne, inżynieria sanitarna, specjalistyczne prace budowlane) i produkcji materiałów budowlanych.

1. Ewolucja marketingu międzynarodowego

Przyczyny zagranicznej ekspansji wiążą się z realizacją celów rynkowych przedsiębiorstw – wzrostem konkurencyjności, uzyskaniem lub wykorzystaniem doświadczenia, dywersyfikacją czy przywództwem. Niezależnie od ich proaktywnego lub reaktywnego charakteru wymagają zmian strategii marketingowej. Firma, działając na dotychczasowym rynku, gromadzi o nim systematycznie informacje, nawiązuje stałe relacje z klientami, potrafi skutecznie dobierać narzędzia marketingowe, zyskuje stabilną pozycję, a nawet przewagę. Rozwój rynku wymaga stosowania rozwiązań marketingowych w nowej, szerszej skali. Ewolucja podejścia do marketingu międzynarodowego nie jest jednoznacznie określona, obejmuje różne jego formy, takie jak:

- marketing eksportowy,
- marketing międzynarodowy,
- marketing wielonarodowy,
- marketing wieloregionalny,
- marketing globalny.

Zakres zmian strategii marketingowych rozpoczyna się od stosunkowo najmniej zaawansowanych, tzn. marketingu eksportowego. Obejmuje wszystkie czynności związane ze sprzedażą za granicą produktów wytworzonych w kraju macierzystym. Działalność przedsiębiorstwa koncentruje się na rynku krajowym, a główne zadania poza nim dotyczą optymalnego doboru nowych rynków, określenia niezbędnych modyfikacji produktów, rozwoju kanałów dystrybucji (Fonfara i in. 2000: 91). Międzynarodowy wymiar marketingu wynika z adaptacji działalności firmy wmuszonej przez nowy rynek.

Marketing międzynarodowy oznacza głębsze zaangażowanie na obcym rynku. Na tym etapie firma adaptuje wiele rozwiązań zgodnie z warunkami za granicą, nie tylko związanych z dostosowaniem oferty, lecz także wdrożeniem wybranych form współpracy i inwestycji kapitałowych (Duliniec 2007: 22). Osiągnięcie większej skuteczności w działalności zagranicznej wymaga stworzenia odrębnych strategii dla poszczególnych rynków na podstawie analizy różnicowanych warunków otoczenia. Najbardziej zaawansowanym przypadkiem marketingu międzynarodowego jest marketing wielonarodowy (*multinational marketing*). Polega on na różnicowaniu strategii. Przedsiębiorstwo na każdym ze swoich rynków zaczyna funkcjonować jak lokalny podmiot (Pyron 2010:71). Jest to szczególnie uzasadnione wówczas, gdy potrzeby i zachowania klientów w poszczególnych krajach są krańcowo różne.

Koncepcja marketingu wieloregionalnego (*multiregional marketing*) opiera się na poszukiwaniu wspólnych cech rynków w wybranych częściach świata, a w konsekwencji na standaryzowaniu określonych działań w stosunku do regionów. Takie podejście podnosi

zarówno skuteczność, jak i efektywność. W praktyce wydzielonymi regionami są Europa Zachodnia czy USA.

Najbardziej zaawansowana opcja dotyczy rozwoju marketingu globalnego (Mead, Andrews 2011: 312). Pierwotne podejście zakładające daleko idącą standaryzację całego programu marketingowego w skali świata zostało w praktyce zweryfikowane do poszukiwania takich wspólnych rozwiązań, jakie okażą się możliwe (Jeannet, Hennessey 1992: 5). Przedsiębiorstwo ocenia swoją pozycję i strategię w kontekście wpływów ogólnosiwiatowych. Rozwój globalnego marketingu stał się możliwy w wyniku stopniowego upodabniania się preferencji segmentów nabywców na całym świecie.

Głównym celem działalności marketingowej za granicą jest – podobnie jak w kraju – identyfikacja potrzeb potencjalnych klientów i dążenie do ich jak najlepszego zaspokojenia. Poszukiwanie odmienności jest zdeterminowane przestrzenią rynku, specyfiką branży, formą internacjonalizacji oraz zasobami firmy (Fonfara i in. 2000: 93). Otoczenie międzynarodowe cechuje znacznie większą złożoność kulturowa, prawna, ekonomiczna i techniczna.

2. Kreowanie marki na międzynarodowym rynku budowlanym

Zarządzanie marką na rynku przemysłowym wymaga zidentyfikowania potrzeb i preferencji instytucjonalnych klientów. Różne segmenty rynku mogą być definiowane jako poszczególne organizacje oraz jako indywidualne jednostki biorące udział w procesie decyzyjnym. Niezbędne jest więc szczegółowe rozpoznanie przebiegu procesu decyzyjnego oraz identyfikacja i rozpoznanie potrzeb informacyjnych i emocjonalnych poszczególnych uczestników. Znajomość grup docelowych pozwala na wybór odpowiednich elementów wizerunku i wartości marki oraz zwiększanie skuteczność prowadzonych działań marketingowych (Szulce, Janiszewska 2006: 107–108).

Wiele dużych przedsiębiorstw, wytwarzających takie towary, jak stal, cement lub kompleksowe dobra inwestycyjne, zaopatruje wyłącznie klientów rynku towarów i usług niekonsumpcyjnych i nigdy nie wchodzi w bezpośredni kontakt z ostatecznymi konsumentami. Inne natomiast uczestniczą zarówno w transakcjach na rynku konsumpcyjnym, jak i przemysłowym (Hutt, Speh 1997: 28). Różnice pomiędzy rynkiem przedsiębiorstw a rynkiem konsumpcyjnym polegają na naturze i złożoności produktów i usług budowlanych, charakterze i różnorodności popytu, znacznie mniejszej liczbie klientów dokonujących znacznie większych zakupów oraz bliższej i dłużej trwającej więzi między dostawcą a klientem, przekładających się na sposób kreowania marki.

Budowanie wysokiej pozycji marki na rynku budowlanym ma coraz większe znaczenie. Staje się ona gwarancją dla nabywcy w zakresie bardzo dobrej jakości produktów i usług, jak również sprawnej obsługi serwisowej. W procesie budowania kapitału marki na rynku należy uwzględnić następujące obszary:

- promowanie marki wśród odbiorców firmy;
- zapewnienie wysokiego poziomu jakości, który obiecuje i gwarantuje marka;
- opracowanie i wdrażanie programów wzmacniających lojalność względem marki;
- uświadamianie szczególnych zalet marki, takich jak patenty, referencje, struktura odbiorców, usługi dodatkowe, serwis posprzedażowy (Mruk i in. 2007: 139–140).

Marki na rynku biznesowym przyjmują formę marki korporacyjnej lub marki rodzinnej (Kotler, Pfoertsch 2008: 96–103; Szulce, Janiszewska 2006: 105–107). Takie rozwiązania sprzyjają kreowaniu pożądanych globalnych skojarzeń z firmą. Wiarygodność marki staje

się na rynkach dóbr budowlanych jednym z najważniejszych elementów wpływających na redukcję ryzyka związanego z podjęciem współpracy i utrzymywaniem długotrwałych pozytywnych relacji z odbiorcami.

W sektorze budownictwa skojarzenia związane z cechami wyróżniającymi produkt mogą mieć decydujące znaczenie, ponieważ podjęcie decyzji o zakupie w zasadniczy sposób wiąże się z poziomem jakości efektu finalnego oraz przebiegiem (organizacją) procesu realizacji. Najczęściej wykorzystywanymi odwołaniami o charakterze emocjonalnym są prestiż, zaufanie i wiarygodność marki. Przedsiębiorstwa oferujące materiały budowlane podejmują próby wyróżnienia się poprzez akcentowanie korzyści, jakich dostarcza działalność firmy indywidualnym i masowym klientom. Tym samym podkreślają społeczną rolę przedsiębiorstwa w dbałości o podnoszenie jakości życia. Korzyści te nie wynikają z bezpośrednich relacji klient indywidualny – przedsiębiorstwo i służą przede wszystkim kreowaniu emocjonalnego wizerunku marki na rynku instytucjonalnym.

3. Ocena zdolności marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym

Podział czynników internacjonalizacji na proaktywne lub reaktywne jest związany ze sposobem realizacji celów i reakcji przedsiębiorstwa na zmiany. Do pierwszej grupy Michael R. Czinkota i Illkka A. Ronkainen zaliczyli: perspektywy osiągnięcia większych zysków za granicą niż w kraju, wykorzystanie przewagi technologicznej, wykorzystanie wyjątkowych informacji o rynku zagranicznym, presję menedżerów na rozwój rynku poza granicami, korzyści podatkowe związane z rządowymi programami wspierania eksportu, uzyskanie efektu skali. Czynniki reaktywne wymuszają zmiany wewnętrzne wprowadzane stopniowo lub gwałtownie. Wiązą się z presją konkurencyjną, dużą produkcją i stosunkowo małą sprzedażą, obniżaniem się sprzedaży na krajowym rynku, niewykorzystaniem mocy produkcyjnych, nasyceniem dotychczasowego rynku, bliskością geograficzną a zatem relatywnie niskimi kosztami transportu (Czinkota, Ronkainen 1996: 298).

Tabela 1

Motywy wejścia przedsiębiorstw budowlanych na rynek zagraniczny z uwzględnieniem regionów działalności – suma dwóch najwyższych ocen

Motywy	Kraje UE-15	Kraje UE12	Kraje UE ogółem	Pozostałe kraje Europy	Pozostałe kraje świata
1	2	3	4	5	6
Ogółem	104	95	140	70	25
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Nie wskazał/brak odp.	1,0%	1,1%	0%	0%	0%
Motywy ofensywne					
Otwarcie na nowe rynki	95,2	95,8	95,7	95,7	96,0
Osiągnięcie wyższych zysków	95,2	93,7	94,3	91,4	96,0
Pozyskanie wyrobów lub usług na rynek macierzysty	62,5	64,2	64,3	61,4	76,0
Potrzeba ekspansji	78,8	80,0	80,7	84,3	88,0
Wzrost sprzedaży	96,2	95,8	97,1	95,7	100,0

1	2	3	4	5	6
Motywy defensywne					
Ochrona rynku krajowego	54,8	57,9	59,3	45,7	48,0
Ochrona rynku zagranicznego	48,1	57,9	55,7	40,0	40,0
Zapewnienie dostaw surowców, materiałów	67,3	72,6	72,1	67,1	68,0
Pozyskanie technologii	63,5	66,3	67,1	60,0	64,0
Dywersyfikacja geograficzna	74,0	75,8	75,0	77,1	76,0
Poszukiwanie stabilnych rynków	91,3	93,7	92,9	94,3	96,0

* Ocena czterostopniowa – czynnik bardzo ważny, ważny, mało ważny, nie ma znaczenia; dane w %, wskaźniki nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru.

Źródło: opracowanie własne.

Ocena motywów podjęcia działalności na zagranicznym rynku nie dała wyraźnego rozstrzygnięcia, czy w przedsiębiorstwach budowlanych dominowały strategie ofensywne czy defensywne (tabela 1). W obu grupach celów pojawiły się stosunkowo wysokie wskazania z widoczną przewagą dążeń wymagających aktywności i zaangażowania. Wśród motywów ofensywnych dominowały wyznaczniki marketingowe. Na wszystkich analizowanych rynkach największa wartość wskaźnika sumy dwóch najwyższych ocen dotyczyła otwarcia na nowe rynki, chęci osiągnięcia wyższych zysków i wzrostu sprzedaży (ponad 90% odpowiedzi). W grupie motywów o charakterze defensywnym taki rezultat zanotowano jedynie w przypadku poszukiwania stabilnego rynku, ale należy dodać, że wyniki w pozostałych przypadkach w większości znacznie przekraczały poziom 50%. Niskie oceny dwóch motywów o charakterze defensywnym, tj. ochrony dotychczasowych rynków – krajowego i zagranicznego, pozwoliły wnioskować o ogólnym ofensywnym charakterze ekspansji. W większym stopniu dotyczyła ona przedsiębiorstw wykonawczych i handlowych.

Analiza kompetencji marketingowych, którymi przedsiębiorstwa budowlane musiały wykazać się na zagranicznym rynku, obejmowała cztery zasadnicze grupy:

- zarządzanie relacjami z klientem,
- organizację i zarządzanie kanałami dystrybucji,
- zarządzanie produktem,
- rozwój nowych produktów.

Rozwój nowych produktów potraktowano jako odrębny czynnik ze względu na znaczenie innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej oraz wysoką rangę, jaką w ocenie poziomu innowacyjności własnej i konkurentów wskazali respondenci. Zasadniczy wpływ czynników rynkowych decydujących o ekspansji zagranicznej skłaniał przedsiębiorstwa do podejmowania bardzo aktywnej działalności marketingowej. Potwierdziły to oceny prezentowane w tabeli 2, które w każdym z badanych obszarów kształtowały się na dwóch najwyższych poziomach.

Relacje z klientami na rynku budowlanym mogą mieć różnorodny charakter, co w dużym stopniu wynika ze złożonych układów kooperacyjnych oraz sposobów realizacji inwestycji budowlanych. Na rynku przemysłowym kontakty handlowe odznaczały się dużą wartością, stałością, powtarzalnością, powiązaniem technologiczno-organizacyjnymi, często poprzedzone były długotrwałą i wszechstronną oceną partnera biznesowego. To decydowało o profesjonalnym podejściu do pozyskiwania klienta, ale przede wszystkim do utrzymania relacji (Sławińska, Urbanowska-Sojkin 1995: 74–75). Zarządzanie związkami z klientami okazało się równie istotne na wszystkich rynkach poza granicami Polski, na których działały

przedsiębiorstwa budowlane (suma dwóch najwyższych ocen – bardzo potrzebne i potrzebne – wynosiła ok. 80% odpowiedzi). Relatywnie najniższa ocena (76%) dotyczyła rynku najbardziej rozwiniętych krajów UE, a najwyższa (88%) – pozostałych krajów świata. Wprawdzie zróżnicowanie okazało się nieduże, jednak można sądzić, że wynikało z lepszej znajomości rynku europejskiego, utrwalonych standardów działań marketingowych i efektu doświadczenia. Pozyskiwanie i utrzymanie kontaktów poza Europę wymagało większej aktywności i zaangażowania przedsiębiorstw.

Tabela 2

Poziom zdolności marketingowych na międzynarodowym rynku budowlanym

Poziom zdolności marketingowych		Kraje UE-15	Kraje UE-12	Kraje UE ogółem	Pozostałe kraje świata
OGÓLEM		104	95	140	25
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Zarządzanie związkami z klientami	1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0	0
	2 – Raczej niepotrzebne	4,8	3,6	2,1	0
	3 – Ani potrzebne, ani niepotrzebne	12,5	10,0	8,4	12,0
	4 – Raczej potrzebne	36,5	42,1	45,3	36,0
	5 – Zdecydowanie potrzebne	39,4	39,3	42,1	52,0
	Trudno powiedzieć	6,7	5,0	2,1	0
	Docieranie do klientów (kanały dystrybucji)	1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0
2 – Raczej niepotrzebne		0	0	0	0
3 – Ani potrzebne, ani niepotrzebne		6,7	5,0	2,1	0
4 – Raczej potrzebne		28,8	35,0	36,8	36,0
5 – Zdecydowanie potrzebne		62,5	58,6	60,0	64,0
Trudno powiedzieć		1,9	1,4	1,1	0
Zarządzanie produktem		1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0
	2 – Raczej niepotrzebne	2,9	2,1	1,1	0
	3 – Ani potrzebne, ani niepotrzebne	10,6	10,0	8,4	8,0
	4 – Raczej potrzebne	41,3	45,7	50,5	36,0
	5 – Zdecydowanie potrzebne	41,3	39,3	40,0	56,0
	Trudno powiedzieć	3,8	2,9	0	0
	Rozwój nowych produktów	1 – Zdecydowanie niepotrzebne	0	0	0
2 – Raczej niepotrzebne		6,7	5,7	5,3	8,0
3 – Ani potrzebne, ani niepotrzebne		10,6	10,0	7,4	4,0
4 – Raczej potrzebne		28,8	36,4	40,0	36,0
5 – Zdecydowanie potrzebne		51,9	46,4	47,4	52,0
Trudno powiedzieć		1,9	1,4	0	0

Źródło: opracowanie własne.

Na rynku biznesowym występuje specyficzna struktura kanałów dystrybucji. System logistyczny w dużej mierze jest uzależniony od nabywcy, decyduje bowiem o wielkości zakupu, terminie oraz miejscu dostawy. Usługi budowlane stanowią szczególny przypadek, ponieważ odbywają się w miejscu wyznaczonym przez inwestora. Przedsiębiorstwa wykorzystują takie systemy logistyczne, jakie odpowiadają specyficznym cechom przedmiotów transakcji, relatywnie mniejszej liczbie nabywców oraz znacznym ilościom sprzedanych

towarów. Stosowane są długookresowe umowy, dostawy mogą być realizowane w systemie *just in time*, a podmioty gospodarcze często występujące w łańcuchu logistycznym w podwójnej roli – producentów i nabywców. Tworzenie kanałów dystrybucji (docieranie do klientów) zostało na wszystkich rynkach ocenione w ponad 90% przypadków jako potrzebne i zdecydowanie potrzebne, przy czym wyraźnie dominowała najwyższa w zastosowanej pięciostopniowej skali ocena. Na rynku Unii Europejskiej stanowiła 60%, poza Unią w Europie – 53%, a w pozostałych krajach świata – 64%.

Podobnie wysoko oceniono kompetencje w zakresie zarządzania produktami z uwzględnieniem rozwoju nowych produktów. Suma dwóch najwyższych ocen w obu przypadkach i na wszystkich rynkach przekroczyła 80%. Wyjątek stanowiły kraje europejskie niebędące członkami Unii, różnice nie były jednak znaczące na poziomie kilku punktów procentowych. Rozwój nowych produktów okazał się najistotniejszym czynnikiem na rynku unijnym oraz w ekspansji na inne kontynenty.

Podsumowanie

Koncepcja przewagi konkurencyjnej, przyjęta strategia, konieczne do jej zrealizowania zasoby oraz umiejętności, a także realizowane w wyniku aplikacji tej strategii cele stanowią pewien zbiór cech i zależności charakteryzujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Zagraniczna ekspansja przedsiębiorstwa wiązała się z realizacją celów rynkowych, niezależnie od tego, czy motywy postępowania miały charakter ofensywny czy defensywny. Zakres zmian w strategii marketingowej rozpoczyna się od niezbędnych modyfikacji dotyczących nowego rynku, ale ostatecznie może przyjąć postać marketingu globalnego, gdy przedsiębiorstwo tworzy strategię w kontekście wpływów ogólnosiwiatowych. Globalne marki sprzyjają ekspansji, ułatwiają komunikację, stabilizują pozycję na międzynarodowym rynku.

Wśród ofensywnych motywów podjęcia działalności na zagranicznym rynku przez przedsiębiorstwa budowlane dominowały wyznaczniki marketingowe – otwarcie na nowe rynki, osiągnięcie większej sprzedaży i zysku, w defensywnych natomiast wyróżniono poszukiwanie stabilizacji rynkowej. Nie zaobserwowano różnic pomiędzy poszczególnymi makrorynkami Europy ani w zachowaniach przedsiębiorstw reprezentujących różny profil działalności.

Analiza kompetencji marketingowych w zakresie czterech obszarów – zarządzania relacjami z klientem, organizacji i zarządzania kanałami dystrybucji, zarządzania produktem i rozwojem nowych produktów – potwierdziła ich duże znaczenie w działalności poza rynkiem macierzystym. Największą wagę przywiązywano do tworzenia kanałów docierania do klientów oraz rozwoju nowych produktów, co potwierdziło wcześniejsze oceny respondentów dotyczące innowacyjności.

Literatura

- Czinkota M.R., Ronkainen J.A. (1966), *Global Marketing*, The Dryden Press, Forth Worth.
- Duliniec E. (2007), *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J. (2000), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

- Hutt M.D., Speh T.W. (1997), *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jeannot J.P., Hennessey H.D. (1992), *Global Marketing Strategies*, Houghton Mifflin, Boston.
- Kotler P., Pfoertsch W. (2008), *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mead R., Andrews T.G. (2011), *Zarządzanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H. (2007), *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Pyron M. (2010), *Marketingowe strategie wartości na rynkach globalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E. (1995), *Marketing w zarządzaniu firmą handlową*, PWE, Warszawa.
- Szulce H., Janiszewska K. (2006), *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

MARKETING COMPETENCIES AS THE FACTORS OF DEVELOPMENT OF FOREIGN MARKET IN BUILDING ENTERPRISES

Abstract: In the article we have analyzed the meaning and communication of the brand in the process of creating the image of an organization in an international surrounding. In the background of offensive and defensive motives of entrance. The quantity verification was conducted on the basis on survey. The research was conducted on 150 subjects on the territory of Poland in 2011.

Foreign expansion of businesses was connected with the implementation of marketing aims. The analysis of marketing competencies in four areas – customer relation management, organization and management of distribution channels, product management and new product development confirmed their big meaning for performance outside the home market. The biggest emphasizes were put on creating channels of reaching customers, as well as developing new products which confirmed the previous assessments of innovation carried out by the respondents.

Keywords: international marketing, offensive and defensive motives, marketing abilities

Translated by Iwona Posadzińska