

dr Katarzyna Czainska<sup>1</sup>

Europejska Wyższa Szkoła Biznesu w Poznaniu

## Wielokulturowe zasoby ludzkie jako podmiot strategii marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

### Multicultural human resources as the subject of marketing strategies of Polish SMEs

**Streszczenie:** W publikacji przedstawiono wybrane trendy występujące w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, zwłaszcza w zakresie internacjonalizacji zasobów ludzkich. Na tym tle wskazano możliwości wykorzystania tychże zasobów w procesie kreatywnego tworzenia strategii marketingowej. Skoncentrowano się szczególnie na koncepcjach: marketingu wewnętrznego, marketingu personalnego, a także employer branding.

**Słowa kluczowe:** wielokulturowe zasoby ludzkie, marketing wewnętrzny, marketing personalny, employer branding, strategia marketingowa

**Abstract:** The publication presents selected trends identified in the sector of small and medium-sized enterprises in Poland, especially focused on internationalization of human resources. On this background, the possibility of using those resources in the process of a creative marketing strategy has been indicated. The focus is particularly on such concepts as: internal marketing, personnel marketing, as well as employer branding

**Keywords:** multicultural human resources, internal marketing, personnel marketing, employer branding, marketing strategy

## Wstęp

Czytając temat niniejszego artykułu i, jedynie na podstawie abstraktu, zapoznając się z przedmiotem poruszanej problematyki, można odnieść wrażenie, że w tym zakresie powstało do tej pory tyle publikacji, że nie warto zajmować się już tą tematyką. Prawdą jest bowiem, że o marketingu, kulturze i zarządzaniu zasobami ludzkimi napisano wiele. Co więcej, zagadnienia te są przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków reprezentujących różne dziedziny wiedzy, takie jak: zarządzanie, ekonomia, finanse, prawo, etnologia, antropologia kulturowa, socjologia, psychologia itd. Luką, którą starano się zasygnalizować, pisząc tenże artykuł, jest obszar wpływu wielokulturowych zasobów ludzkich w małych i średnich przedsiębiorstwach polskich na kształtowanie oraz realizację strategii marketingowej. Różnica zakresu tematycznego niniejszego artykułu, w stosunku do poprzednich opracowań, polega zatem na przeanalizowaniu sy-

---

<sup>1</sup> Adres do korespondencji: Europejska Wyższa Szkoła Biznesu, Wydział Ekonomii i Zarządzania, ul. Niedziałkowskiego 18, 61-579 Poznań, e-mail: k.czainska@universityofbusiness.eu

tucacji w sektorze MŚP w Polsce. Zauważyć bowiem można, że większość dotychczasowych publikacji dotyczy: 1) dużych korporacji transnarodowych, 2) marketingu międzynarodowego rozpatrywanego pod kątem dostosowywania działań marketingowych do odmiennych rynków, 3) zarządzania wielokulturowego z pominięciem polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP, w tym nawet niedostrzeganie lub bagatelizowanie istnienia wielonarodowościowych zasobów ludzkich w tym sektorze.

Niniejszy artykuł stanowi zatem przyczynek do prowadzenia badań i wdrażania praktycznych rozwiązań usprawniających zarządzanie, a zwłaszcza działania marketingowe przedsiębiorstw polskich z sektora MŚP, które już zatrudniają lub będą zatrudniały obcokrajowców.

### **Kulturowa i narodowościowa struktura zespołów ludzkich – uporządkowanie pojęciowe**

W mowie potocznej, a czasem nawet w literaturze zauważyć można zamienne stosowanie pojęć: kultura – narodowość; stąd uznanie za tożsame pojęć wielokulturowość i wielonarodowość; multikulturowość – wielokulturowość – interkulturowość. Przed pierwszą pomyłką przestrzegają etnologowie i antropologowie, którzy podkreślają, że takich pojęć jak: naród, kultura, rasa i etniczność nie można traktować jako synonimów<sup>2</sup>. Dodatkowo warto zacytować S. Fentona, który stwierdził, że: *narody i grupy etniczne nie są, na przykład, „grupami kulturowymi”, dlatego że granice pewnych kultur pokrywają się z granicami narodów lub grup etnicznych. Kultury są zarówno szersze i węższe niż, założmy, narody. Jest to widoczne w przypadku kultury i religii*<sup>3</sup>.

W drugim przypadku pojęcia multikulturowość i wielokulturowość można uznać za zamienne, gdyż dotyczą one sytuacji, gdy w danej zbiorowości znajdują się osoby reprezentujące więcej niż dwie kultury (w przypadku dwóch kultur używa się określenia dualizmu). Natomiast interkulturowość to pojęcie ściśle nawiązujące do koncepcji hybrydyzacji kulturowej. Jeden z twórców tejże koncepcji, Jan Nederveen Pieterse, który analizował globalizację jako proces mieszania się kultur, zdefiniował hybrydyzację jako: *nakładanie się zjawisk fragmentacji i jednoczenia form społecznych oraz praktyk kulturowych. Konsekwencją tego procesu jest wielość hybrydalnych tworów przybierających postać globalnego melanżu*<sup>4</sup>. Pojęcie hybrydyzacji do nauki o zarządzaniu wprowadził m.in. G. Fink, który podkreślał znaczenie kultury organizacyjnej jako narzędzia pozwalającego uniknąć problemów wynikających z różnicy kultur poszczególnych członków organizacji, gdyż ustalona kultura organizacyjna pozwala zmniejszyć zjawisko organizacyjnego szoku kulturowego<sup>5</sup>.

Jeżeli zatem przedsiębiorstwo nie stworzy własnej, integrującej kultury organizacyjnej, to mamy do czynienia właśnie z przedsiębiorstwem wielokulturo-

<sup>2</sup> Zob. A. Kłosowska, *Kultura narodowa u korzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>3</sup> S. Fenton., *Etniczność*, Wydawnictwo Sic, Warszawa 2007, s. 32-33.

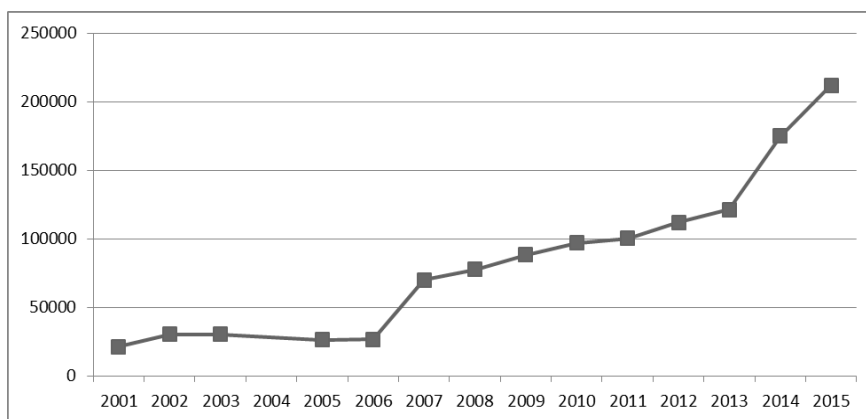
<sup>4</sup> E. Nowicka, *Świat człowieka – świat kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 433.

<sup>5</sup> G. Fink, *Collective Culture Shock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical contemplations*, [w:] *3xIN in business – Inventing – Innovating – Interpreting*, P. Odrakiewicz, W. Strnad (red.), Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych, Poznań 2008, s. 11-23.

wym, gdyż obok siebie funkcjonują przedstawiciele różnych kultur i zachowują swoje zwyczaje oraz tradycje, nie posiadając kultury wspólnej<sup>6</sup>. Z zarządczego punktu widzenia jest to oczywiście zjawisko negatywne, przyczyniające się do tworzenia grup i układów nieformalnych, zachowań dyskryminacyjnych i konfliktowych.

### Wielokulturowe zasoby ludzkie na polskim rynku pracy w sektorze MŚP – ekstrapolacja trendu demograficznego

Według danych Urzędu do Spraw Cudzoziemców w Polsce występuje wyraźny i dynamiczny trend wzrostowy liczby cudzoziemców zamieszkujących nasz kraj (rys. 1; tab. 1). Warto zaznaczyć, że w zaprezentowanym zestawieniu nie ujęto cudzoziemców nielegalnie przebywających w Polsce. Z oczywistych względów nie ma wiarygodnych danych pozwalających oszacować ich liczbę. Problem należy uznać jednak za istotny, skoro już w 2014 roku Ministerstwo Spraw Wewnętrznych wskazywało nielegalną migrację jako najpoważniejszy rodzaj przestępczości granicznej, zwłaszcza w formach zorganizowanych<sup>7</sup>.



Rys. 1. Liczba posiadaczy polskich kart pobytu w latach 2001-2016

Źródło: J. Konieczna-Salamatin, *Imigracja do Polski w oczach opinii publicznej. Komentarz do wyników badań CBOS*, Institute for Socio-Economic Enquiry, [http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/materialy\\_doc/lipiec\\_2015.pdf](http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/materialy_doc/lipiec_2015.pdf) [6.07.2016] oraz *Dane liczbowe dotyczące postępowań prowadzonych wobec cudzoziemców w 2015 roku*, Urząd do Spraw Cudzoziemców, <http://udsc.gov.pl/statystyki/raporty-okresowe/zestawienia-roczne/> [6.07.2016]

Dynamika wskazanego trendu może również wzrosnąć na skutek polityki relokacji uchodźców w ramach Unii Europejskiej. Podstawy prawne wdrożenia tej polityki w Polsce wprowadzono już w 2011 roku poprzez uchwalenie w dniu

<sup>6</sup> Temat przedstawiony szerzej w: K. Czainska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013.

<sup>7</sup> *Raport o stanie bezpieczeństwa w Polsce w 2014 roku*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, <https://bip.mswia.gov.pl/bip/raport-o-stanie-bezpie/18405,Raport-o-stanie-bezpieczenstwa.html> [7.06.2016].

28 lipca 2011 r. ustawy o zalegalizowaniu pobytu niektórych cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie ustawy o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i ustawy o cudzoziemcach<sup>8</sup>.

Tab. 1. Liczba posiadaczy polskich kart pobytu<sup>9</sup> w latach 2001-2016

Rok	Liczba kart pobytu	Rok	Liczba kart pobytu
2001	21 466	2009	88 310
2002	30 238	2010	97 080
2003	30 314	2011	100 298
2005	26 269	2012	111 971
2006	26 626	2013	121 219
2007	70 023	2014	175 066
2008	77 766	2015	211 869

Źródło: J. Konieczna-Salamatin, *Imigracja do Polski w oczach opinii publicznej. Komentarz do wyników badań CBOS*, Institute for Socio-Economic Enquiry, [http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/materialy\\_doc/lipiec\\_2015.pdf](http://www.i-see.org.pl/strona/uploads/ngrey/Documents/materialy_doc/lipiec_2015.pdf) [6.07.2016] oraz *Dane liczbowe dotyczące postępowań prowadzonych wobec cudzoziemców w 2015 roku*, Urząd do Spraw Cudzoziemców, <http://udsc.gov.pl/statystyki/raporty-okresowe/zestawienia-roczne/> [6.07.2016]

W wyniku tej nowelizacji dodano do ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej<sup>10</sup> zapisy, w których określono szczegółowe zasady udzielania ochrony cudzoziemcom w Polsce, a tym samym zdefiniowano relokacje jako przemieszczenie z państwa członkowskiego Unii Europejskiej na terytorium RP cudzoziemca objętego ochroną międzynarodową w ramach podziału odpowiedzialności i solidarności między państwami członkowskimi<sup>11</sup>.

W zakresie polskiego rynku pracy interesujący jest raport przedstawiony przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, w którym wskazano m.in., że: w 2015 r. kontynuowany jest wzrost zatrudnienia cudzoziemców w Polsce, w szczególności w zakresie podejmowania pracy bez zezwolenia – na podstawie oświadczenia podmiotu o zamiarze powierzenia pracy cudzoziemcowi; do końca listopada 2015 r. wydano ok. 57000 zezwoleń na pracę cudzoziemca;

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 28 lipca 2011 r. o zalegalizowaniu pobytu niektórych cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie ustawy o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i ustawy o cudzoziemcach, Dz.U. nr 191, poz. 1133.

<sup>9</sup> W prezentowanym zestawieniu do kart pobytu zalicza się dokumenty potwierdzające prawo pobytu na terytorium RP, w tym zezwolenia na: pobyt stały, pobyt rezydenta długoterminowego UE, pobyt czasowy, prawo pobytu obywatela UE, prawo stałego pobytu obywatela UE, prawo pobytu członka rodziny obywatela UE, prawo stałego pobytu członka rodziny obywatela UE, azyl, status uchodźcy, ochrona uzupełniająca, pobyt humanitarny oraz pobyt tolerowany.

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2012 r. nr 680.

<sup>11</sup> Tamże, art. 2 pkt 9c.

rośnie udział wydanych zezwoleń i zarejestrowanych oświadczeń obywatelom Ukrainy (obecnie to odpowiednio ok. 74% i niecałe 98%), dalsze w kolejności kraje pochodzenia cudzoziemców to: Wietnam, Chiny, Białoruś, Indie, Uzbekistan i Mołdawia; największe zapotrzebowanie na pracę cudzoziemców występuje w województwie mazowieckim – tego regionu dotyczy ok. 51% wydanych zezwoleń i ok. 47% zarejestrowanych oświadczeń, obserwowany jest jednak stopniowy wzrost znaczenia innych regionów<sup>12</sup>.

Nie ma niestety wiarygodnych danych, które pozwoliłyby określić poziom zatrudnienia cudzoziemców w sektorze MŚP. Małe i średnie przedsiębiorstwa to najistotniejszy sektor polskiej gospodarki. Według najnowszego raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości dotyczącego sektora małych i średnich przedsiębiorstw w 2013 roku w Polsce działało 1,77 mln przedsiębiorstw aktywnych, w tym 99,8% stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>13</sup>. Ponadto wśród wszystkich osób pracujących w Polsce (ok. 8,9 mln osób) 69% (6,2 mln) pracowało w podmiotach sektora MŚP. W mikro i małych firmach pracowało 4,6 mln osób, średnich – 1,6 mln osób, a w dużych – 2,7 mln osób<sup>14</sup>.

Z danych Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wynika, że najwięcej cudzoziemców jest zatrudnianych w rolnictwie. Ale tendencja ta ulega zmianie (w 2009 r. dotyczyło to 65% oświadczeń, w 2014 r. – 46%, a w 2015 r. – 35,4%)<sup>15</sup>.

Biorąc zatem pod uwagę trend wzrostowy liczby cudzoziemców zatrudnianych w Polsce oraz tendencję do dekoncentracji struktury zatrudnienia w poszczególnych sektorach, można przewidywać, że w najbliższych latach udział cudzoziemców w strukturze zatrudnienia sektora MŚP będzie wzrastał.

Istnieją zatem przesłanki, aby coraz poważniej interesować się zagadnieniem wielonarodowościowych grup pracowniczych w polskich przedsiębiorstwach z sektora MŚP.

## **Pracownik jako podmiot strategii marketingowej – przegląd wybranych koncepcji**

Najważniejszym nurtem w obrębie marketingu, uwzględniającym szczególną rolę pracowników, jest marketing wewnętrzny. Jak słusznie wskazała A. Olsztyńska, teorie marketingowe przeszły swoistą ewolucję od postrzegania pracownika jako narzędzia marketingu (którego zadaniem było pozyskanie i oddziaływanie na klienta) do pracownika jako podmiotu mającego realny wpływ na

<sup>12</sup> Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2015.

[https://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/\\_public/1NOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/Zatrudnienie%20cudzoziemcow%20grudzien%202015%20r.popr.pdf](https://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/1NOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/Zatrudnienie%20cudzoziemcow%20grudzien%202015%20r.popr.pdf) [14.06.2016].

<sup>13</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 13.

<sup>14</sup> Tamże, s. 14-18.

<sup>15</sup> Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2016;

[http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/\\_public/1\\_NOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/Informacja%20nt.%20zatrudniania%20cudzoziemcow%20w%20Polsce.pdf](http://www.mpips.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/_public/1_NOWA%20STRONA/Analizy%20i%20raporty/cudzoziemcy%20pracujacy%20w%20polsce/Informacja%20nt.%20zatrudniania%20cudzoziemcow%20w%20Polsce.pdf) [7.07.2016].

proces decyzyjny, w tym na strategię marketingową przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Ponadto autorka wymieniła (za N. Piercy i N.A. Morganem<sup>17</sup>) następujące funkcje marketingu wewnętrznego:

- zdobywanie poparcia dla kluczowych decyzji co do planów organizacji,
- zmiana postaw i zachowań pracowników oraz menedżerów, którzy mają kontakt z klientem,
- zdobywanie poparcia dla planów marketingowych,
- zarządzanie ciągłymi zmianami w zakresie kultury organizacyjnej (z „sposób w jaki to robimy” w „sposób w jaki powinniśmy to robić, by odnieść sukces”)<sup>18</sup>.

K. Fonfara dodał jeszcze jedną istotną cechę, na której opiera się marketing wewnętrzny, a mianowicie współpracę pracowników i komórek firmy na zasadzie wewnętrznych nabywców i dostawców. Za sytuację idealną autor uważa osiągnięcie przez daną organizację *możliwie wysokiego poziomu usług świadczonych wzajemnie przez poszczególne komórki i osoby*<sup>19</sup>.

J. Otto wskazał siedem czynników sprzyjających wdrożeniu efektywnego marketingu wewnętrznego, z których najważniejsze to<sup>20</sup>:

- 1) zbudowanie sprawnego systemu komunikacji wewnętrznej,
- 2) kreowanie kultury organizacyjnej opartej na otwartym stylu zarządzania, powszechnym zaangażowaniu i wzajemnej współpracy,
- 3) wytworzeniu atmosfery powszechnej odpowiedzialności oraz współdziałania w zaspokojeniu potrzeb nabywców,
- 4) zapewnieniu korzyści z udziału w programie marketingu wewnętrznego.

W literaturze przedmiotu marketing wewnętrzny łączony jest z innymi koncepcjami, a mianowicie marketingu personalnego, partnerskiego, relacji oraz employer branding.

Na przykład zdaniem K. Schwana i K.G. Seipela marketing personalny, jako forma marketingu wewnętrznego, różni się od tradycyjnego marketingu, przyjmowaniem w polityce kadrowej orientacji etycznej, rozumianej jako rzetelne i odpowiedzialne traktowanie pracowników<sup>21</sup>. A.I. Baruk podkreśliła ponadto systemowe podejście do marketingu personalnego, wskazując dwa podstawowe jego podsystemy, tj.<sup>22</sup>:

- 1) wewnętrzny system marketingu personalnego – do którego zaliczyła:
  - system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem a pracownikami oraz pomiędzy samymi pracownikami,
  - system motywacyjny,

<sup>16</sup> A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 11.

<sup>17</sup> N. Piercy, N.A. Morgan, *The marketing planning process: Behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility*, Journal of Business Research, 29 (3), 1994.

<sup>18</sup> A. Olsztyńska, *Marketing...*, op. cit., s. 35.

<sup>19</sup> K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 79.

<sup>20</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 170.

<sup>21</sup> K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 8.

<sup>22</sup> A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 14-15.

- system szkoleniowy,
  - system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy,
  - system wewnętrznej rekrutacji i selekcji związany z mobilnością pracowników;
- 2) zewnętrzny system marketingu personalnego – w ramach którego wyróżniła:
- system zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami,
  - system zewnętrznej rekrutacji, obejmujący działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej,
  - system kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy.

Powyższe stwierdzenia dotyczące „kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy” są podstawą koncepcji *employer branding*, której istota sprowadza się właśnie do tego procesu<sup>23</sup>.

### **Wielokulturowe zasoby ludzkie jako podmiot strategii marketingowej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce**

W literaturze z zakresu marketingu dla MŚP kwestie marketingu wewnętrznego są już od dawna podkreślane. Dostrzega się zależność pomiędzy wizerunkiem firmy a kondycją pracowników (fizyczną, psychiczną, intelektualną itd.) oraz poziomem komunikacji wewnętrznej<sup>24</sup> czy atmosferą pracy i zadowoleniem pracowników<sup>25</sup>. Nie porusza się jednak problematyki pracowników – obcokrajowców.

Nie znajdziemy tej wiedzy również w polskiej literaturze z zakresu marketingu międzynarodowego, gdyż traktuje ona działania tylko w kontekście zagranicznych rynków rozumianych jako nowych (zagranicznych) klientów i dostawców<sup>26</sup>. Nawet jeżeli dane publikacje poruszają zagadnienia kulturowe w marketingu, to skupiają się na tematyce komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstwa<sup>27</sup>, czyli uwzględnianiem różnic kulturowych w kreowaniu przekazu, doborze oferty produktowej i cenowej, wyborze kanałów dystrybucji itp.

Interesujące jest jednak, że wiedza o wielokulturowych pracownikach i sposobach zarządzania nimi (w sensie ogólnym) prezentowana jest i gromadzona w publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi<sup>28</sup>. Brak zatem tylko transferu tejże wiedzy pomiędzy ww. dziedzinami, a także czerpania do-  
brych praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach międzynarodowych, a opisy-

---

<sup>23</sup> Por. A. Grunewalder, *Employer Branding. Marketing the company as an attractive employer*, GRIN Verlag, 2007 oraz K. Wojtaszczyk, *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.

<sup>24</sup> M. Ali, *Marketing i public relations w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.

<sup>25</sup> B. Pawłowska, B. Lunden, *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, BL Info Polska, Opole 2004.

<sup>26</sup> Zob. przegląd wybranych definicji marketingu międzynarodowego przedstawiony w: J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 32.

<sup>27</sup> Zob. M. Bartosik-Purgat, *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.

<sup>28</sup> Przykł. *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.

wanych w literaturze obcej. Autorzy pochodzący z krajów, gdzie wielonarodowość występuje od dawna w różnych aspektach życia, podkreślają konieczność angażowania pracowników w działalność marketingową, aby czerpać inspiracje wynikające z różnic kulturowych<sup>29</sup>.

Istotny wniosek z dotychczasowych rozważań jest zatem następujący: nie ma konieczności opracowywania nowych teorii czy koncepcji dotyczących angażowania wielokulturowych zasobów ludzkich w działalność marketingową przedsiębiorstwa. Zauważa się natomiast potrzebę podejścia interdyscyplinarnego, a w konsekwencji integrowania wiedzy z różnych dziedzin.

Na obecnym etapie prac już wskazać można zarówno korzyści, jak i wady dla przedsiębiorstw z wykorzystania wiedzy i doświadczenia pracowników z różnych krajów w marketingu (tab. 2).

Tab. 2 Wybrane zalety i wady włączania pracowników-cudzoziemców do procesu zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie z sektora MŚP

Zalety	Wady
<b>Otoczenie wewnętrzne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odmienne podejścia do rozpatrywanego problemu</li> <li>• Różne pomysły wynikające z doświadczeń kultury własnej (legend, wierzeń, sposobów rozwiązywania problemów itp.)</li> <li>• Wiedza o innych rynkach i kulturach</li> <li>• Integracja zespołu</li> <li>• Niwelowanie alienacji cudzoziemców</li> <li>• Niwelowanie niewiedzy i obaw pracowników-Polaków przed pracownikami-cudzoziemcami</li> <li>• Motywowanie cudzoziemców do socjalizacji</li> <li>• Wzrost poziomu utożsamiania się pracowników z firmą i strategią</li> <li>• Wykorzystanie wykształcenia i doświadczenia zawodowego pracowników-cudzoziemców, a nie tylko obecnej pozycji w przedsiębiorstwie</li> <li>• Usprawnienie komunikacji wewnętrznej</li> <li>• Kształtowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego przedsiębiorstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bariery w komunikacji (słownictwo, idiomy, żarty, odniesienia, metafory itp.)</li> <li>• Nieznajomość rynku polskiego (klientów, kontrahentów, zwyczajów) po stronie cudzoziemców</li> <li>• Problemy administracyjno-formalne (wizy, pozwolenia na pracę) mogące wpływać na fluktuację kadry</li> </ul>
<b>Otoczenie zewnętrzne</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kształtowanie pozytywnego, zewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa jako podmiotu „otwartego” nie tylko na różne grupy klientów, ale też dostawców i pracowników</li> <li>• Pozyskiwanie nowych rynków zbytu i dostaw, zwłaszcza rynków zagranicznych (pochodzenia pracowników-cudzoziemców)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieufność Polaków wobec obcokrajowców (możemy stracić dotychczasowych klientów)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

<sup>29</sup> S.T. Cavusgil, G. Knight, J.R. Riesenberger, *International Business*, Pearson – Prentice Hall, New Jersey 2008, s. 550 i 552-553.



## Podsumowanie

Jak zaznaczono na wstępie, niniejszy artykuł stanowi zaledwie przyczynek do rozważań na temat możliwości pełnego zaangażowania i wykorzystania wielokulturowych zasobów ludzkich w procesie tworzenia, wdrażania oraz realizacji strategii marketingowej w MŚP. Poruszona tematyka wymaga głębszej analizy interdyscyplinarnej w celu zinventaryzowania dotychczasowej wiedzy i doświadczeń. Przede wszystkim zasygnalizowanie tendencji rynkowych umiędzynarodawiania zespołów pracowniczych MŚP ma skłonić do aktywizacji procesów szkoleniowych na tym polu zarówno na gruncie akademickim, jak i praktyki gospodarczej.

Pobieżne spojrzenie pozwoliło na zidentyfikowanie wielu zalet polityki otwartości. Duże korporacje transnarodowe zatrudniają rzesze specjalistów z zakresu analizy rynków, zarządzania strategicznego, ekonomii, marketingu itp. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie mają na to ani środków, ani czasu, tym bardziej zatem powinny wykorzystywać naturalny potencjał wiedzy swoich pracowników, zwłaszcza obcokrajowców. Może to nawet skłonić właścicieli tychże przedsiębiorstw do poszerzania rynków sprzedaży o kraje, z których pochodzą ich pracownicy; poza tym może zauważać lukę towarów i/lub usług wśród obcokrajowców przebywających na terenie naszego kraju i postanowić ją zagospodarować.

Pracownicy-cudzoziemcy mogą być zatem przydatni na każdym etapie zarządzania marketingowego, służąc nie tylko świeżymi pomysłami reklamowymi, ale informacjami o nowych rynkach zbytu (nawet jeżeli przekazują te informacje nieświadomie). Wprawny biznesmen i specjalista od marketingu/sprzedaży będzie umiał wykorzystać tę wiedzę.

Z praktycznego punktu widzenia jest to zatem tematyka równie interesująca (o ile nie bardziej) niż z teoretycznego, bowiem właściwie prowadzona polityka kadrowa względem zasobów wielokulturowych może wpłynąć na wzrost zysków przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Ali M., *Marketing i public relations w małej firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- Bartosik-Purgat M., *Uwarunkowania kulturowe w marketingu międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- Cavusgil S.T., Knight G., Riesenberger J.R., *International Business*, Pearson – Prentice Hall, New Jersey 2008.
- Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2013
- Dane liczbowe dotyczące postępowań prowadzonych wobec cudzoziemców w 2015 roku*, Urząd do Spraw Cudzoziemców, <http://udsc.gov.pl>.
- Fenton S., *Etniczność*, Wydawnictwo Sic, Warszawa 2007.
- Fink G., *Collectiva Culture Shock, Cultural Stretch and Hybridization Theoretical contemplations*, [w:] *3xIN in business – Inventing – Innovating – Interpreting*,

- P. Odrakiewicz, W. Strnad (red.), *Poznańska Wyższa Szkoła Biznesu i Języków Obcych*, Poznań 2008.
- Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Grunewalder A., *Employer Branding. Marketing the company as an attractive employer*, GRIN Verlag, 2007.
- Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2015, <https://www.mpips.gov.pl>.
- Informacja nt. zatrudniania cudzoziemców w Polsce*, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2016; <http://www.mpips.gov.pl>.
- Kłoskowska A., *Kultura narodowa u korzeni*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Konieczna-Salamatin J., *Imigracja do Polski w oczach opinii publicznej. Komentarz do wyników badań CBOS*, Institute for Socio-Economic Enquiry, <http://www.i-see.org.pl>.
- Nowicka E., *Świat człowieka – świat kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Olsztyńska A., *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Pawłowska B., Lunden B., *Marketing dla małych i średnich przedsiębiorstw*, BL Info Polska, Opole 2004.
- Piercy N., Morgan N.A., *The marketing planning process: Behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility*, *Journal of Business Research*, 29 (3), 1994.
- Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w dobie globalizacji*, F. Byłok, L. Cichobłaziński (red.), Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- Raport o stanie bezpieczeństwa w Polsce w 2014 roku*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, <https://bip.mswia.gov.pl>.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013-2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015.
- Schwan K., Seipel K.G., *Marketing kadrowy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Ustawa z dnia 28 lipca 2011 r. o zalegalizowaniu pobytu niektórych cudzoziemców na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz o zmianie ustawy o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej i ustawy o cudzoziemcach, Dz.U. nr 191, poz. 1133.
- Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o udzielaniu cudzoziemcom ochrony na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. z 2012 r., nr 680.
- Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Wojtaszczyk K., *Employer branding, czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.