

Ewa Głuszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

RELACJE Z PRACOWNIKAMI JAKO PODSTAWOWY CZYNNIK BUDUJĄCY REPUTACJĘ W MŚP

1. Wstęp

W warunkach zaostrzającej się stale konkurencji reputacja staje się coraz częściej cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo na rynku i podstawą konkurowania – identyfikuje je wśród innych, upraszcza selekcję informacji i ułatwia podejmowanie decyzji. Jest podstawą dokonywania rynkowych wyborów przez wszystkich najważniejszych interesariuszy: klientów (marki produktów), kredytodawców, pracowników (wybór pracodawcy) itd. Reputacja oferuje przedsiębiorstwu wiele bardzo wymiernych korzyści materialnych i niematerialnych (odważniejsza polityka cenowa, łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji, kredytów, rekrutacja najlepszych kandydatów z rynku pracy itd.).

Reputacja oznacza skumulowaną, publiczną ocenę firmy w dłuższym czasie, będącą pochodną wypełniania przez nią oczekiwań różnych interesariuszy [Fombrun, Shanley 1990], którzy mają bardzo odmienne preferencje dotyczące jej działań czy wyników. Ich opinia na temat przedsiębiorstwa zależy od stopnia zgodności między ich oczekiwaniami a rzeczywistymi zachowaniami firmy. Kibice przedsiębiorstwa stosują przy tym wielorakie kryteria oceny: ekonomiczne, etyczne, społeczne itd. Reputacja jest więc kategorią całkowicie subiektywną, tym bardziej że wyobrażenie o firmie kształtowane jest przez elementy zarówno racjonalne (produkty czy usługi, kondycję finansową, kanały dystrybucji itd.), jak i emocjonalne (uczucia i wyobrażenia, jakie budzi nazwa firmy, jej firmowe kolory czy logo). Z tego też względu reputacja jako ważny zasób niematerialny nie podlega w pełni kontroli ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa, chociaż z reguły stara się ono świadomie nią zarządzać – umacniać, bronić w razie potrzeby lub ewentualnie zmieniać. Niestety, w praktyce zarządzanie to sprowadza się często do działań z zakresu *public relations* i nie bierze pod uwagę złożonego i wielowymiarowego charakteru tego zjawiska. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw wybór dostępnych narzędzi służą-

cych kształtowaniu reputacji jest dość ograniczony. Artykuł analizuje zestaw czynników, które budują reputację firmy w otoczeniu i wskazuje te z nich, które są dostępne dla tego rodzaju firm.

2. Reputacja a wizerunek przedsiębiorstwa

Pojęcia reputacji i wizerunku bardzo często używane są w literaturze przedmiotu zamiennie, ewentualnie stosuje się jedno z nich, co sugerowałoby istnienie pewnej różnicy znaczeniowej, brakuje jednak przekonującego jej wyjaśnienia. W piśmiennictwie polskim Altkorn używa pojęcia *wizerunku* firmy, definiując go jako zestaw spostrzeżeń, doświadczeń i odczuć na temat danej organizacji, określający jej pozycję w świadomości interesariuszy, stosując je zamiennie z *reputacją* [Altkorn 2004]. Z kolei Budzyński dokonuje wyraźnego rozróżnienia między tymi pojęciami, opisując reputację jako skutek (następstwo) wiarygodności przedsiębiorstwa, dający kibicom organizacji poczucie bezpieczeństwa. Uważa ponadto – z czym trudno się zgodzić – że reputacja odnosi się do przeszłości firmy, wizerunek zaś jest pojęciem znacznie od niej szerszym, obejmującym również inne – poza zaufaniem – aspekty [Budzyński 2003].

Wnikliwy przegląd literatury anglojęzycznej w tym względzie daje Zarębska [Zarębska 2007]. Wynika z niego, że poglądy na wzajemne relacje między pojęciami wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa ewoluowały od etapu nierozróżniania tych pojęć i traktowania ich jako synonimów (do lat dziewięćdziesiątych XX w., choć ujęcie takie zdarza się dość często i dzisiaj), poprzez etap podkreślania ich całkowitej odrębności (lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte), aż po szukanie ich wzajemnych powiązań i zależności (obecnie). Wydaje się, że nie bez znaczenia dla postrzegania tych pojęć są naukowe korzenie autorów; pojęciem wizerunku posługują się raczej badacze z dziedziny marketingu i *public relations*, pojęcie reputacji zaś jest bliższe naukowcom z dziedziny nauk o zarządzaniu.

Jeden z ważnych nurtów dostrzegających konieczność rozróżniania obu tych pojęć sugeruje, że wynika ona z negatywnego rozumienia wizerunku, jako obrazu z istoty swej sztucznego i fałszywego, będącego wręcz manipulacją opinii publicznej (tacy autorzy, jak O'Sullivan, Grunig, Ollins, za: [Zarębska 2007, s. 81]). Trudno zgodzić się z takim podejściem, skoro nawet autorzy-marketingowcy piszący o wizerunku (np. Altkorn), podkreślają, że jest on wyrazem tożsamości przedsiębiorstwa i – mimo mogących się zdarzać niespójności – w dłuższym czasie musi być z nią zgodny. Trudno zresztą byłoby wyobrazić sobie w dobie szybko rozprzestrzeniającej się informacji, Internetu i różnego rodzaju stron antykorporacyjnych zakładanych przez rozczarowanych pracowników lub klientów, stworzenie i utrzymywanie przez firmę wizerunku częściowo nawet niezgodnego z prawdą.

Jeśli – jak obecnie dowodzi tego wielu autorów – konieczność rozróżniania omawianych pojęć rzeczywiście istnieje, to powinna wynikać raczej z chęci podkreślenia pewnych atrybutów jakościowych. Niewątpliwie wizerunek i reputacja są ze

sobą ściśle związane, ale nie jest to relacja nadrzędności–podrzędności: ani reputacja nie jest jedną ze zmiennych, które kształtują wizerunek organizacji (jak uważają Barich i Kotker oraz Mason, za: [Zarębska 2007, s. 82]), ani wizerunek nie wynika z określonej reputacji (jak proponuje Normann, za: [Zarębska 2007, s. 82]). Zależności między wizerunkiem a reputacją są niewątpliwie obustronne, fenomeny te wzajemnie na siebie oddziałują i wzajemnie się budują. Wydaje się, że trafnie powiązania te ujął Fombrun, mówiąc, że na reputację firmy składają się wyobrażenia (wizerunki) tworzone przez jej interesariuszy na podstawie nazwy firmy, jej działań, planów i sposobów ich komunikowania [Fombrun 1996, s. 37]. Reputacja jest więc zbiorem, wypadkową różnych wizerunków tworzonych przez różnych kibiców organizacji.

Najistotniejsza jednak różnica między wizerunkiem a reputacją wynika ze sposobu budowania obu tych aktywów. Można by odwołać się w tym miejscu do koncepcji Dietricksa i Coola dotyczącej sposobu akumulacji zasobów niematerialnych [Dietrickx, Cool 1989]. Otóż każdy niematerialny zasób strategiczny jest według nich skumulowanym rezultatem realizacji pewnego zestawu konsekwentnych działań w długim okresie, przy czym należy odróżnić stan tego zasobu (*asset stock*) od jego przepływów (*asset flows*). Pojęcia te można zilustrować za pomocą metafory wanny z wodą: stan zasobów jest wskazywany w danym momencie przez poziom wody, ale jest on rezultatem z jednej strony dopływu wody z kurka, a z drugiej – jej wyciekania przez nieszczelny korek. W przypadku reputacji bieżące wydatki na reklamę i zachowanie standardów jakościowych obrazują „dopływ wody”, zaś deprecjacja w wyniku odchodzenia klientów czy zapomnienia o przeszłych doświadczeniach to „wyciekanie wody”. Podstawowe znaczenie w tej koncepcji ma to, że przepływy zasobów mogą być regulowane stale, a ich stan nie, gdyż jest on elementem wynikowym. Odwołując się do myśli Dietricksa i Coola, można powiedzieć, że kształtowanie wizerunku ma charakter „przepływu zasobów”, reputacja natomiast jest „stanem zasobów”, co oznacza, że wizerunek można zmienić dość szybko, ale reputacja zmienia się powoli. Prawdliwość tę widać dość dobrze w przypadku osób z życia publicznego, gdzie np. artysta może nagle zmienić radykalnie *image* i jest to natychmiast zauważalne przez otoczenie, ale jego reputacja długo jeszcze pozostaje taka jak dotychczas, chyba że nowy wizerunek znajdzie potwierdzenie w konsekwentne odmiennych działaniach, zachowaniach i wypowiedziach, wówczas proces zmiany reputacji będzie szybszy.

Wizerunek to nasze wyobrażenia, postawy i odczucia, ale ostatecznie kształtują one wartościującą ocenę tego, czy firma jest wiarygodna i godna zaufania – a więc jej reputację.

Wizerunek ma zatem charakter krótkookresowy, reputacja – długookresowy, wizerunek firmy (np. wśród społeczności lokalnej) jest celem cząstkowym, reputacja – celem końcowym. Jednym słowem wizerunek formy daje się kształtować bardziej elastycznie i szybko, ale należy pamiętać, że jego misją jest zawsze budowanie, podtrzymanie lub zmiana reputacji przedsiębiorstwa. Pamiętając o tych różnicach, w dalszej części artykułu będę używać – w zależności od kontekstu – pojęć zarówno wizerunku, jak i reputacji firmy.

3. Czynniki kształtujące reputację przedsiębiorstwa według różnych autorów

Reputacja przedsiębiorstwa jest wypadkową oceną jego zasobów materialnych i niematerialnych, podejmowanych działań i decyzji, jakości relacji i komunikacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Przegląd literatury dowodzi dość dużej zbieżności poglądów na temat czynników budujących reputację przedsiębiorstwa, ale listy wymienianych kryteriów dają czasem wrażenie pewnej przypadkowości.

Coraz częściej pojawiają się propozycje, aby stworzyć „indeks reputacji” będący całościowym miernikiem skupiającym ocenę najistotniejszych wymiarów kreujących reputację przedsiębiorstwa i zamieszczanym w jego raporcie rocznym [Cravens i in. 2003, s. 201]. Potrzeba taka wpisuje się w toczącą się od wielu lat dyskusję nad koniecznością uwzględniania w bilansie firmy wartości aktywów niematerialnych i mieści się w szerokim nurcie badań nad monitorowaniem tychże zasobów [Edvinsson, Malone 2001; Kaplan, Norton 2001; Sveiby 1997; Roos i in. 1997].

Przegląd propozycji różnych autorów i ośrodków badawczych dotyczących czynników wpływających ma postrzeganie firmy przez otoczenie zawiera tab. 1. Analiza kryteriów branych w nich pod uwagę wskazuje, że w większości występuje grupa kilku czynników, które zgodnie wskazywane są jako fundamenty budujące reputację przedsiębiorstwa. Należą do nich niewątpliwie:

- 1) jakość produktów i usług oferowanych przez firmę (7 wskazań na 7 analizowanych propozycji),
- 2) pracownicy – ich talenty i zdolności oraz relacje z pracodawcą (6 wskazań na 7),
- 3) odpowiedzialność społeczna firmy wobec społeczności lokalnej i środowiska naturalnego (5/7),
- 4) kondycja finansowa firmy (5/7),
- 5) innowacyjność firmy (3/7),
- 6) komunikacja z rynkiem (3/7).

Identyfikacja czynników wpływających na wizerunek i reputację przedsiębiorstwa wymaga pewnego uporządkowania. Po pierwsze, warto zauważyć, że reputacja jest zewnętrznym wyrazem tożsamości firmy, tożsamości będącej zbiorem jej cech charakterystycznych, wyróżniającej ją w otoczeniu i wyrażającej się wszelkimi działaniami, jakie firma podejmuje [Altkorn 2004, s. 11]. Tożsamość ta przejawia się wartościami i zasadami podzielanymi przez pracowników (kultura organizacyjna), menedżerskimi praktykami stosowanymi wewnątrz firmy wobec pracowników i na zewnątrz wobec innych interesariuszy (zachowania), komunikacją firmy z otoczeniem (to, co i jak firma mówi o sobie, np. w przekazach reklamowych czy notatkach prasowych, i to, co o niej mówią inni), a także wyraża się poprzez cechy produktów i usług. Po drugie, reputację buduje umiejętność przedsiębiorstwa układania sobie relacji ze swoimi strategicznymi kibicami w sposób generujący wzajemne zaufanie, uczciwość i odpowiedzialność.

Tabela 1. Czynniki kształtujące reputację w propozycjach różnych autorów i ośrodków

Ranking Fortune	Ranking Image Profile	Reputation Quotient (Groenland)	Reputation Index (Cravens)	Fombrun	Dowling	Zarębska
innowacyjność	jakość produktów/usług	atrakcyjność emocjonalna	produkty	zaufanie	wizja organizacji	produkty i usługi
kondycja finansowa	innowacyjność	produkty/usługi	pracownicy	<i>empowerment</i>	polityka dotycząca strategii, struktury	zachowanie na rynku
talenty pracowników	podejście do klienta	wizja i przywództwo	relacje zewnętrzne	wzbudzanie dumy pracowników	kultura organizacyjna	zachowania wobec pracowników
wykorzystanie zasobów	komunikacja (reklama i PR)	środowisko pracy	innowacyjność	zyskowość	wizerunek w oczach pracowników	zachowania wobec udziałowców
wartość inwestycji długoterminowych	dynamika wzrostu	odpowiedzialność społeczna	tworzenie wartości dla klienta	stabilność	komunikacja marketingowa i produkty	zachowania pozarynkowe
jakość zarządzania	wyniki finansowe	siła finansowa	perspektywy wzrostu	zyskowość	wizerunek branży i kraju	komunikacja z rynkiem
odpowiedzialność społeczna		strategia	jakość produktów/usług	komunikacja międzyludzka		system identyfikacji wizualnej
jakość produktów/usług		kultura	obsługa klienta			przekazy ustne
		zobowiązania niematerialne	szczenie społeczności lokalnej			kontakty z mediami
		ekologia				

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury wykorzystanej w artykule.

Można zatem przyjąć, że czynniki kształtujące wizerunek przedsiębiorstwa dają się ująć w cztery podstawowe kategorie: organizacyjne, relacyjne, komunikacyjne i marketingowe.

Czynniki organizacyjne wynikają wprost z tożsamości przedsiębiorstwa, są efektem jego codziennych praktyk i opisują najistotniejsze cechy, mają zatem charakter wewnętrzny i zarazem pierwotny w stosunku do pozostałych. Można do nich zaliczyć:

- 1) cenione i stosowane w firmie wartości i zasady postępowania (kulturę organizacyjną),
- 2) formalne polityki dotyczące strategii, struktury, jakości i kontroli,
- 3) innowacyjność (produktów, usług, procesów, rozwiązań organizacyjnych, technologii),
- 4) kondycję finansową,
- 5) kompetencje pracowników.

Pozostałe trzy grupy czynników mają charakter zewnętrzny, gdyż są tworzone na styku organizacji z otoczeniem, a ponadto są wtórne w stosunku do czynników organizacyjnych. Czynniki relacyjne odnoszą się do jakości współdziałania przedsiębiorstwa ze wszystkimi jego interesariuszami (głównie pracownikami, klientami, dostawcami, inwestorami oraz społecznością lokalną) i umiejętności wyważonego zaspokajania oczekiwań każdej z tych grup. Uzasadnieniem dla uwzględnienia tej kategorii jest to, że reputacja powstaje w wyniku spełniania (lub niespełniania) przez przedsiębiorstwo oczekiwań jego kibiców, które dotyczą bardzo różnych aspektów działalności firmy. Do kategorii tej należą:

- 1) relacje z pracownikami (polityka zatrudnienia i rozwoju, *empowerment*),
- 2) relacje z klientami i dostawcami,
- 3) relacje z inwestorami (przejrzystość finansowa, wiarygodność sprawozdań),
- 4) odpowiedzialność społeczna firmy (relacje ze społeczeństwem i środowiskiem naturalnym).

Czynniki komunikacyjne to informacje przekazywane otoczeniu poprzez różne kanały: media, sieci kontaktów formalnych i nieformalnych itp. Jest to więc szeroko rozumiana sfera *public relations* oraz *publicity*. Do tej grupy czynników można także zaliczyć system identyfikacji wizualnej, czyli swoisty kod optyczny i estetyczny sygnalizujący otoczeniu istotne cechy przedsiębiorstwa (logo, kolorystyka, ubiór pracowników itd.) [Altkorn 2004, s. 73]. A zatem ta grupa zawiera tylko dwa czynniki:

- 1) *public relations*¹ oraz *publicity*,
- 2) system identyfikacji wizualnej.

Ostatnia grupa to czynniki marketingowe, dotyczące sposobów pozycjonowania produktów i usług przedsiębiorstwa w umysłach konsumentów. Czynniki te należą w rzeczywistości do pierwszej grupy, czyli czynników organizacyjnych, ale zostały wyodrębnione z dwóch względów: po pierwsze, z powodu ogromnego wpływu bez-

¹ Rozumiane szeroko jako jedna z funkcji zarządzania, a nie jako narzędzie promocji rynkowej.

pośrednich doświadczeń konsumenta z produktami lub usługami na całościową opinię o przedsiębiorstwie, które je oferuje, a po drugie, z powodu jednomyślnego wskazania jakości produktów/usług w propozycjach różnych autorów. Do czynników marketingowych zaliczyć więc należy:

- 1) jakość produktów lub usług,
- 2) wizerunek marek produktów,
- 3) działania podejmowane w ramach promocji rynkowej (reklama, promocja sprzedaży),
- 4) jakość obsługi klienta (w tym obsługi posprzedażnej),
- 5) politykę cenową i dystrybucyjną.

W sumie proponowany indeks reputacji zawiera 16 czynników składających się na pełny obraz firmy w oczach jej interesariuszy. Podział na 4 kategorie nie jest w pełni rozłączny i niezależny, ma on charakter umowny i służy raczej uporządkowaniu czynników aniżeli ich klasyfikacji. Przedstawiona lista jest dość długa, można jednak z powodzeniem ograniczyć ją do 10 czynników, które mają największe znaczenie, takich jak: innowacyjność, wyniki finansowe, kompetencje pracowników (organizacyjne), traktowanie pracowników, odpowiedzialność społeczna (relacyjne), *public relations*, system identyfikacji wizualnej (komunikacyjne), jakość produktów i usług, wizerunek marek oraz obsługa klienta (marketingowe).

W czterech wyszczególnionych grupach czynników znalazły się wszystkie najczęściej wymieniane w koncepcjach różnych autorów, przytoczone w pierwszej części artykułu.

4. Relacje z pracownikami jako podstawowy czynnik kształtujący reputację w małych i średnich przedsiębiorstwach

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają z racji niewielkich zasobów dość ograniczone możliwości świadomego kształtowania swojej reputacji. Co więcej, zadanie to – uważane coraz częściej za jeden z najważniejszych obszarów strategicznej odpowiedzialności menedżerów – w przypadku małych i średnich firm jest przez ich liderów całkowicie pomijane i lekceważone. Zajęci mozolnym budowaniem pozycji konkurencyjnej i walką o utrzymanie się na rynku rzadko zwracają uwagę na zagadnienie kształtowania pozytywnego wizerunku swoich firm, traktując to zadanie jako właściwe raczej dużym przedsiębiorstwom, mającym szeroki krąg interesariuszy i budzącym zrozumiałe zainteresowanie opinii publicznej. Tymczasem warto uświadomić sobie, że reputację firmy można budować praktycznie od początku jej istnienia, i nie jest to związane z ponoszeniem dodatkowych nakładów.

Analizując poszczególne grupy czynników kształtujących reputację przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę na te z nich, które pozostają w zasięgu małych i średnich firm. W przekonaniu autorki czynniki te skupiają się wokół najważniejszego interesariusza firmy, jakim są jego pracownicy. Odgrywają oni pierwszoplanową

rolę w przypadku czynników organizacyjnych, do których należą kompetencje załogi oraz wyznawane przez nich wartości, poglądy, zasady postępowania i prezentowane postawy. Od ich umiejętności i postaw zależą bezpośrednio inne ważne kryteria budujące wizerunek firmy, takie jak jakość wytwarzanych produktów lub świadczonych usług oraz jakość obsługi klientów. Pracownicy są najbardziej znaczącym kibicem strategicznym firmy, relacje z nimi, obejmujące głównie politykę zatrudnienia i rozwoju, decydują o wizerunku pracodawcy w ich oczach, a ten – świadomie lub nie – przenoszony jest na dalsze kręgi interesariuszy. Od nich zależą dobre (lub złe) relacje firmy z pozostałymi kluczowymi kibicami. Pracownicy są wreszcie bardzo ważnym adresatem komunikacji przedsiębiorstwa, będącym wiarygodnym kanałem przekazu informacji o firmie do otoczenia zewnętrznego.

Ważność tej grupy z punktu widzenia kreowania pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa wynika głównie z tego, że są oni żywymi wizytówkami firmy. Należy ich traktować jak ambasadorów przedsiębiorstwa. Pracownicy budują i upowszechniają wizerunek firmy poprzez słowa i czyny – przekaz słowny na temat pracodawcy – ale także poprzez swoje zachowanie, postawy, przekonania, jakie prezentują w kontaktach z klientami, dostawcami, partnerami biznesowymi oraz członkami własnych rodzin. Jak widać, krąg oddziaływania pracowników firmy jest dość duży. W zadaniu tworzenia pozytywnej reputacji pracownicy przedsiębiorstwa stoją więc na pierwszej linii frontu. Podstawowym zadaniem menedżerów jest w tej sytuacji takie kształtowanie relacji z załogą, aby wizerunek pracodawcy był w jej oczach jak najlepszy. Poza korzyściami o charakterze motywacyjnym czy integracyjnym pracownicy będą wówczas najbardziej wiarygodnymi i oddanymi ambasadorami firmy.

Można zatem powiedzieć, że budowanie dobrej reputacji firmy zaczyna się od zbudowania pozytywnej reputacji wśród własnych pracowników. Zadanie to wymaga od menedżerów przedsiębiorstwa czterech rodzajów działań: promowania zaufania, upelnomocniania, dobrej komunikacji oraz wzbudzania poczucia dumy [Fombrun 1996, s. 67].

Zaufanie będące fundamentem dobrych relacji międzyludzkich wymaga świadomych działań i stałej uwagi, ze względu na sprzeczność interesów indywidualnych i grupowych oraz niebezpieczeństwo zachowań oportunistycznych. Niezbędne do tego są przede wszystkim: równe traktowanie wszystkich pracowników oraz sprawiedliwy system oceniania, nagradzania i awansowania. Upelnomocnianie wyraża się w partnerskim traktowaniu pracowników i dopuszczaniu ich do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji, mogącym przybierać bardzo różne formy – od opiniowania niektórych decyzji, przez prawo do wyrażania sprzeciwu, aż do rzeczywistego wpływu na kształt decyzji. Warto zauważyć, że dla większości pracowników ogromnie ważna jest sama możliwość wyrażania własnego zdania i okazanie dobrej woli przez drugą stronę, przejawiające się choćby w gotowości do wysłuchania opinii. Warunkami zdobycia zaufania wśród załogi są też dobry system komunikowania wewnątrz firmy, którego podstawą jest rzetelna informacja, przekazywana dwukierunkowo między pracodawcą a pracownikiem, oraz równy dostęp do informacji. Potrzeby komunikacyjne pracowników dotyczą nie tylko powierzonej im pracy, lecz także

uzyskania informacji o celach, misji i wizji firmy. Rzetelna wiedza przekazywana pracownikom oprócz funkcji budowania wizerunku zaspokaja również ich potrzeby przynależności i współodpowiedzialności za los przedsiębiorstwa [Budzyński 2003, s. 120]. Ważnym zadaniem jest też wzbudzanie w pracownikach poczucia dumy oraz emocjonalnego zaangażowania w pracę, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Można to robić przez uświadamianie pracownikom ważności wykonywanej przez nich pracy, docenianie każdego zajęcia porównywalnego do układania niewielkiego fragmentu puzzli, z których każdy ma znaczenie dla całości obrazu. Bezwzględnym warunkiem jest również zaangażowanie w utrzymywanie wysokich standardów jakościowych produktów lub usług, gdyż bez tego trudno byłoby mówić o szczerym zaangażowaniu w ich sprzedaż. Ważne z punktu widzenia załogi jest dbanie pracodawcy o bezpieczeństwo pracy i godne warunki jej wykonywania.

5. Podsumowanie

Wizerunek firmy i jej reputacja zależą od działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w czterech obszarach: organizacyjnym, relacyjnym, komunikacyjnym oraz marketingowym. Działania w pierwszym obszarze wynikają bezpośrednio z tożsamości firmy, a więc jej cech charakterystycznych wyróżniających ją w otoczeniu i mających charakter pierwotny w stosunku do pozostałych wyróżnionych grup. Takie atrybuty, jak: obecna w firmie kultura organizacyjna, stosowana strategia konkurencji, przyjęte rozwiązania organizacyjne czy kompetencje pracowników i ich zdolność do innowacji, w jakimś sensie determinują wszystkie inne czynniki, które mają wpływ na to, jak postrzegane jest przedsiębiorstwo. Pozostałe działania przedsiębiorstwa dotyczą kwestii na styku organizacji z otoczeniem: budowania dobrych relacji z kluczowymi interesariuszami, sprawnej dwutorowej komunikacji z otoczeniem (również tej optycznej, wyrażającej się systemem identyfikacji wizualnej) zapewniającej firmie jego przychylność oraz efektywnej aktywności marketingowej zawartej w formule czterech „P”.

Małe i średnie firmy ze względu na ograniczoność zasobów nie starają się w sposób planowy budować swojej reputacji, uważając, że jest to domena profesjonalnych działań ze sfery *public relations* i że wiąże się ona z dużymi kosztami promocji rynkowej. Tymczasem wizerunek (a w dłuższym czasie reputacja) firmy jest kształtowany w toku codziennej działalności operacyjnej: wytwarzania produktów lub usług, obsługiwanie klientów, zawierania transakcji z dostawcami, odnoszenia się do własnych pracowników itd. Szczególne znaczenie dla procesu kreowania wizerunku małych i średnich firmy ma obszar relacji z pracownikami, dlatego że są oni „darmowymi” ambasadorami przedsiębiorstwa w otoczeniu i wiarygodnym dla niego źródłem informacji. Menedżerowie, którym od początku istnienia firmy zależy na budowaniu dobrej reputacji, powinni zatem zwrócić szczególną uwagę na sprawiedliwe traktowanie zatrudnionych, przestrzeganie praw pracowniczych i norm etycznych oraz rzetelną, otwartą komunikację.

Dzięki tego typu działaniom ludzie mogą nie tylko stać się zaangażowanymi, lojalnymi pracownikami swoich firmy, lecz także – w sposób zamierzony lub nie – upowszechniać jej pozytywny wizerunek w otoczeniu zewnętrznym.

Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Budzyński W., *Wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
- Cravens K., Oliver E., Ramamoorti S., *The reputation index: Measuring and managing corporate reputation*, „European Management Journal” 2003 Vol. 21.
- Dietrickx I., Cool K., *Asset stock accumulation and sustainable of competitive advantage*, „Management Science” 1989 Vol. 35 No. 12.
- Dowling G., *Developing your company image into a corporate asset*, „Long Range Planning” 1993 Vol. 26 No 2.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston 1996.
- Fombrun Ch., Shanley M., *What's in a name, Reputation building and corporate strategy*, „Academy of Management Journal” 1990 No. 33.
- Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kotler P., *Marketing*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Mistrzowie wizerunku*, „Manager Magazine” 2007 nr 11.
- Roberts P., Dowling G., *Corporate reputation and sustained superior financial performance*, „Strategic Management Journal” 2002 Vol. 23.
- Roos J., Roos G., Dragonetti N., Edvinsson L., *Intellectual Capital*, MacMillan Business, London 1997.
- Rose C., Thomsen S., *The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence*, „European Management Journal” 2004 Vol. 22 No. 2.
- Sveiby K., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.
- Zarebska A., *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie” 2007 nr 2.

RELATIONSHIP WITH EMPLOYEES AS A BASIC FACTOR CREATING THE GOOD NAME OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Summary

The image and good name of a company depend on enterprises' activities in four areas: organizational, relational, communicative, and marketing area. Small and medium firms – on account of limited resources – do not strive to build their good name in a conscious way, thinking that this equals significant costs of market promotion. In fact, the image of a company (and in the long-term perspective also its good name) is being created during every day operating activities and this does not require the additional resources. The paper focuses on one of the most important aspects of the image creation, that is relationship with employees. A satisfying, well-paid job contributes to bigger loyalty and commitment of the employees who become voluntary ambassadors of their company.