

Rola właściciela w kreowaniu wizerunku firmy

Kilkukrotnie na naszych łamach omawiane były zagadnienia związane z wizerunkiem firmy. Obserwacja rzeczywistości nasuwa jednak wniosek, że powracanie do tego tematu jest potrzebne, gdyż coraz więcej firm funkcjonujących na rynku turystycznym, ale nie tylko, postępuje tak, jakby nie zależało im ma klientach.



Klienci od firmy odchodzą, a firma szuka przyczyn porównując się ze swoimi konkurentami – cena, jakość produktu – wszystko niby takie same (lub podobne), a klientów brak, choć do konkurencji „wałą drzwiami i oknami”. Wówczas nasuwa się powiedzenie: „a nie mówilen?”.

Kreowanie pozytywnego obrazu firmy jest działaniem o wysokim priorytecie, takim też być powinno umacnianie dobrego wrażenia. Gwoli przypomnienia: wizerunek firmy tworzą reklama i public relations. Te firmy, od których klienci odchodzą często podejmują różnorodne działania reklamowe, ale ich efekt jest znikomy. W takiej sytuacji reklama nie wystarcza by odbudować wizerunek – to jakby wychwalać swoje zalety, gdy już wszyscy spostrzegli, że jest dokładnie na odwrót.

Wizerunek firmy to obraz, wyobrażenie organizacji powstałe u odbiorców na podstawie *świadomych* lub *nieświadomych* działań firmy. Wizerunek organizacji tworzą: własne *doświadczenia konsumentów*, *uznane za wiarygodne opinie innych konsumentów* oraz *oddziaływanie środków masowego przekazu*. Dosłownie każda informacja o firmie wpływa na jej wizerunek, zmieniając go w większym lub mniejszym stopniu. Oznacza to też, że wizerunek nie jest stabilny, stosunkowo łatwo zmienia się, ale dokładnie nie wiadomo jak zmienia się pod wpływem różnych in-

formacji. Wiadomy i odczuwalny jest natomiast efekt tej zmiany, bo jest nim zawsze konkretna decyzja zakupowa – kupić albo nie kupić.

Czy i w jakim stopniu na wizerunek firmy ma wpływ jej właściciel? Mówimy o właścicielu, gdyż: po pierwsze – ma on decydujący wpływ na wszystko, co się dzieje w i z firmą, po drugie – w polskiej rzeczywistości w przeważającej mierze właściciel bezpośrednio zarządza firmą turystyczną.

Dla biznesu bardzo istotne znaczenie mają postawy właściciela, ponieważ postawa właściciela w stosunku do zasobów firmy i do jej otoczenia, jak również w stosunku do współwłaścicieli, buduje wizerunek firmy. **Najważniejszym zasobem firmy są jej pracownicy.** Aby osiągnąć sukces, należy motywować i zachęcać pracowników do rozwoju osobistego i pogłębiania wiedzy oraz pielegnować ich pomysły i kreatywność. Jak to zrobić? Jak kształtować stosunki między przełożonym (właścicielem), a podwładnym (pracownikiem)? D. Mc Gregor spróbował określić relację pomiędzy pracownikami, a przełożonymi w sytuacji bardzo intensywnego rozwoju przemysłu. Wynikiem jego badań jest teoria pracy zwana też teorią X i Y.

Teoria X opiera się na trzech podstawowych twierdzeniach:

- przeciętny człowiek unika pracy i jeśli to tylko możliwe uchyli się od nałożonych na niego obowiązków, ponieważ

z reguły każdy jest leniwy i nienawidzi pracy;

- większość pracowników powinna być stale kierowana, kontrolowana i poddawana działaniu nieustannych bodźców (nagród i kar);
- przeciętny człowiek unika odpowiedzialności, nie ma ambicji, a jakość wykonywanej przez niego pracy jest niska.

W tej sytuacji właściciel musi upodobać się do dziewiętnastowiecznego właściciela fabryki, który eksploatuje pracownika ponad jego siły, bez przerwy go nadzoruje i wypłaca minimalną pensję, a warunki pracy są zatrważające. Teoria ta opiera się na hierarchicznym podejściu do zarządzania, gdzie motorem ludzkich działań jest bardziej chęć uniknięcia kary niż stymulowanie inicjatywy. W rezultacie pracodawcę nie interesuje rozwój pracowników, ani ich motywowanie do pracy, gdyż z łatwością na ich miejsce można znaleźć kolejnych chętnych. Pracownicy tacy są manipulowani przez firmę i uzależnieni od pracodawcy.

Rozmawiając z pracownikami niektórych firm turystycznych często można odnieść wrażenie, że takie właśnie stosunki są w ich miejscach pracy. Czy, aby na pewno tak jest?

Teoria Y natomiast opiera się na następujących założeniach:

- wydatkowanie energii fizycznej czy umysłowej jest naturalną potrzebą czło-

wieka. Praca może być przyjemnością, bowiem człowiek z natury lubi i chce pracować;

- pracownik stara się być samodzielny i jest w stanie pokierować swoich działaniem, jest ambitny i pragnie, aby pracodawca pomógł mu osiągnąć zamierzone cele;
- pracownika nie trzeba stale kontrolować, ponieważ posiada on dużą dozę samodzielności, umie sam kierować swoją pracą, jest twórczy w działaniu.

Firma oparta na tych zasadach stara się wykorzystywać tkwiący w pracowniku potencjał. Pracodawca nie musi sprawować nieustannej kontroli nad pracownikami, stara się też zapoznawać z opiniami pracowników o warunkach pracy i wykorzystywać je w celu poprawienia wydajności w myśl zasady: „Zadowolony pracownik, to dobry pracownik”.

Pośrodku tych dwóch teorii stoi człowiek – pracownik. Człowiek może z reguły sam wybrać swoją drogę. Dotyczy to nie tylko szeregowego pracownika, ale także kadry kierowniczej. Można być reprezentantem jednego lub drugiego kierunku. Jeśli zbliży się do modelu Y – można się spodziewać, że będzie sprawnie kierował swoimi podwładnymi, zwracając uwagę na ich potencjał rozwojowy, sugestie, zostawiając duże pole do samodzielności i odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Będzie sprawnie motywował ich do pracy – nagradzał i karał. Natomiast w modelu X nie ma mowy o motywowaniu. Silne związki wewnątrz grupy pracowników mogą być dla nich źródłem satysfakcji, ale raczej nie wpłyną pozytywnie na wydajność. Mc Gregor opowiadał się za teorią pracy Y, choć nie negował, że i w modelu X mogą być wartościowi pracownicy, których należy odpowiednio pokierować i zmotywować. W każdym przypadku budujemy kulturę organizacji. Wpływ na budowanie kultury organizacji mają wszyscy w niej zatrudnieni, ale rola właściciela jest tu kluczowa. O tym, jak traktujemy pracowników i w którą stronę – X czy Y „spychamy” ich, decyduje sposób zarządzania firmą oraz osobowość właściciela.

Łącznie odrębnym wątkiem jest **wpływ cech osobowych właściciela na postępowanie pracowników**. Wśród pożądanych u pracowników cech osobowych najczęściej wyróżnia się: pracowitość, samodyscyplinę, konsekwencję w działaniu, odpowiedzialność, pragnienie pogłębiania wiedzy, pogodę ducha i uczciwość. Ważne cechy to również umiejętność współpracy z klientem, umiejętność pracy w zespole i odporność na stres. Które z tych cech posiada właściciel? Czy działa etycznie? Czy jest uczciwy i sprawiedliwy? Konsekwentny? Czy firma posiada swój kodeks etyczny?

Duże firmy światowe nie tylko posia-

dają takie kodeksy, ale propagując je budują wizerunek firmy. Dwa przykłady: firma Lockheed Martin Company propaguje sześć wartości: *uczciwość, prawość, szacunek, zaufanie, odpowiedzialność i obywatelską postawę*.¹ Mamy tu do czynienia z wykorzystaniem wartości moralnych jako najogólniejszych wskazówek działania w biznesie. Z kolei firma Boeing wizję firmy wyraża w hasle: „*Ludzie pracują razem jako globalne przedsiębiorstwo dla osiągnięcia i utrzymania wiodącej roli w przemyśle lotniczym*.”² Do nowych wartości i to wartości typu instrumentalnego należą: *zadowolenie klienta, szybkość, nowatorstwo jak również wartości szczególnie wysoko oceniane przez etykę, wartości autoteliczne takie jak szczerość, doskonałość czy fundamentalna wartość szacunku*.³

Etyka w biznesie wielu kojarzy się z czymś niemożliwym, a nawet wewnętrznie sprzecznym. Duże pieniądze zawsze rodzą szczególne emocje i obfitują w pokusy, jednak towarzyszy im też stres związany z ogromną odpowiedzialnością za ludzi i powierzony kapitał. Zwycięstwa i porażki firmy, udane bądź nieudane operacje gospodarcze nie są tylko sprawą wrażliwości sumień właścicieli (lub zarządzających), ale często bywają kwestią „być albo nie być” dla przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim pracowników. Jeżeli jednak właściciel jest nieuczciwy, złośliwy, skąpy bądź oszukuje – czego możemy spodziewać się od jego pracowników? Jaki będzie wówczas stosunek jego pracowników do klientów?

Stosunek do otoczenia może być opisany w dwóch obszarach – stosunek do konkurencji i wspólników oraz – do klientów. O ile stosunek do konkurencji jest dobrze opisany w literaturze, o tyle stosunek do wspólników jest raczej słabo opracowany. Kim jest wspólnik? To podmiot, który na rynku w sposób formalny bądź nieformalnie współdziała z nami i buduje swoją i naszą przewagę poprzez działania niekonkurencyjne w stosunku do nas, konkurując z naszą konkurencją. To zawiłe zdanie można by uprościć – **wspólnik działa z nami przeciw innym**. Można więc wspólnika nazwać śmiało koalicjantem. Jeżeli tak się dzieje, to uczciwość nakazuje ustalić ramy współdziałania – w tym w zakresie przedmiotowym, podmiotowym i czasowym. To jak alians, zawierany na chwilę, by osiągnąć konkretne cele dające korzyści uczestnikom aliansu. Nie tak dawno do słownika biznesu zostało dodane nowe pojęcie co-opetition, które na język polski można przetłumaczyć jako współ-konkurencja. Powszechnie wiadomo, że **do sukcesu nie zmierza się poprzez eliminowanie konkurentów, ale poprzez umiejętne łączenie konkurencji z kooperacją**. Lepiej jest pozyskać konkurentów do współpracy, niż konkurować z nimi, gdyż nie wystarczy wygrać – inni muszą jeszcze przegrać. Gdy jednak dochodzi do nielojalno-

ści we współpracy konkurentów, wówczas zaczynają się problemy i to nie tylko w wymiarze biznesowym.

Nielojalność wobec wspólników w biznesie jest oceniana często jako objaw sprytu, umiejętności strategicznego postrzegania przyszłości firmy, wizjonerstwa. Jakie są skutki pozabiznesowe zachowań nielojalnych w stosunku do wspólnika? Przede wszystkim – spadek wiarygodności wszystkich firm będących w konflikcie – nikt bowiem nie będzie podejmował prób odnalezienia „winnego”, zaś rozmaite opinie (niekiedy kreowane przez zainteresowane podmioty) zaczną obrastać plotkami i rozpoczynać nowe niezależne życie w postaci faktów medialnych. Dotychczasowi wspólnicy walcząc między sobą uwalniają pole konkurentom, którzy zgodnie ze *strategią czerwonego oceanu*⁴ angażują się w otwarte konkurowanie w pogoni za trwałym, zyskowym wzrostem, tocąc boje o udział w rynku i starając się różnicować ofertę, walcząc o kurczącą się pulę zysków. Osłabiając swoją pozycję wysyłają również w otoczenie rynkowe sygnały, które pogarszają wizerunek tych firm oraz mogą zmniejszyć zaufanie konsumentów do oferowanych produktów. Konfliktów nie da się uniknąć – są one częścią porządku biznesowego, mogą być początkiem pozytywnych zmian. Natomiast już wyeliminowanie się konfliktu poza grono wspólników i upublicznienie go spowoduje na pewno niepowetowane straty.

Peter F. Drucker – guru i ojciec współczesnego zarządzania powiedział kiedyś, że **złe jest się uczyć na własnych błędach, lepiej na cudzych, a najlepiej na własnych i cudzych doświadczeniach**. W konkurencyjnym środowisku, w którym funkcjonują podmioty branży turystycznej, umiejętne korzystanie z wiedzy i doświadczeń jest najważniejszym czynnikiem, który decyduje o przewadze na rynku. Zachęcam więc właścicieli firm, by podejmując działania biznesowe zawsze przeanalizowali wcześniej skutki, jakie na żmudnie budowany wizerunek firmy mogą wywierać ich decyzje.

DR HAB. JACEK SZOŁTYSEK

Autor jest pracownikiem
Katedry Logistyki Ekonomicznej
Akademii Ekonomicznej w Katowicach

- 1 K. Blanshard, M. Oconor: *Zarządzanie poprzez wartości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1998
- 2 tamże
- 3 Kodeks postępowania. *Drogowskazy biznesu*. Lucent Technologies, Bell Labs Innovations, Bydgoszcz 1998, s.6-7.
- 4 O strategii czerwonego oceanu można przeczytać w książce 2 profesorów zarządzania – W.Ch. Kima i R. Mauborgne’a – „*Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*”.