



Adam Rudzewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Nauk Ekonomicznych
Katedra Analizy Rynku i Marketingu
adam.rudzewicz@uwm.edu.pl

ZAUFANIE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: Celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw oraz omówienie czynników determinujących rozwój i utrzymanie zaufania wśród partnerów relacji.

Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągnięcia wspólnych celów. Jeżeli ludzie nie ufają sobie, to nie osiągną sukcesu. Wiarygodność przedsiębiorstwa oraz jego produktów stanowi fundament lojalności pracowników i klientów. Zaufanie potrzebuje silnego przywództwa, zaangażowania, otwartej komunikacji i szczerych zachowań opartych na mocnych etycznych podstawach.

Słowa kluczowe: zaufanie, wizerunek, kierownictwo, pracownicy, klienci.

Wprowadzenie

Problematyka zaufania dotyczy wielu przestrzeni badawczych. Każda z nich postrzega ufność z innych perspektyw. Początkowo zaufanie występowało jako domena teologii, filozofii człowieka, etyki, by z czasem objąć psychologię społeczną i socjologię [Sztompka, 2002, s. 308]. Obecnie zaufanie jest także zagadnieniem ekonomicznym i biznesowym poprzez wpływ na system gospodarczy i decyzje obarczone ryzykiem.

Kenneth Arrow [1974, s. 23], ekonomista i laureat nagrody Nobla, o zaufaniu mówi, że ma bardzo wymierną wartość pragmatyczną. Możliwość polegania na słowie partnera w interesach pozwala oszczędzić wielu problemów. Zaufanie oraz związane z nim lojalność i prawdomówność stanowią realną, praktyczną, ekonomiczną wartość, która zwiększa wydajność systemu i pozwala produkować

więcej dóbr. Zaufanie jest bardzo istotne w każdym elemencie działalności gospodarczej. Organizacja musi dbać o zaufanie klientów, kontrahentów, dostawców, wspólników i pracowników. Przedsiębiorstwo o nieskazitelnej reputacji jest atrakcyjne dla wysoko wykwalifikowanych pracowników oraz potencjalnych inwestorów [www 1]. Wizerunek oparty na zaufaniu potwierdza, że organizacja jest wiarygodna i kompetentna w tym, co robi. Zachęca partnerów do współpracy. Zaufanie jest niezbędne, aby uzyskać efektywność organizacyjną [www 2]. Sprzyjająca instytucji reputacja jest czynnikiem rozwojowym, zapewniającym ekonomiczne bezpieczeństwo i chroniącym w okresach kryzysowych [www 3].

Celem artykułu jest identyfikacja roli, jaką odgrywa zaufanie w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw oraz omówienie czynników determinujących rozwój i utrzymanie zaufania wśród partnerów relacji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych przedsiębiorstwa. Przez partnerów wewnętrznych autor rozumie zasoby ludzkie organizacji (pracowników i kierownictwo). Natomiast partnerzy zewnętrzni zostali ograniczeni do konsumentów indywidualnych. Rynek przemysłowy i klienci instytucjonalni zostali pominięci w wywodzie. Artykuł został oparty na przeglądzie literatury.

1. Zaufanie wewnątrzorganizacyjne

Kluczową kwestią we współczesnej egzystencji przedsiębiorstw jest zaufanie przełożonego do pracownika. Również przedsiębiorca, któremu brakuje zdolności przywódczych wzbudzających zaufanie, może mieć trudności w prowadzeniu biznesu [Kiyosaki i Lechter, 2006, s. 104]. Z jednej strony pracodawca oczekuje, że podwładny będzie wobec niego lojalny oraz sumiennie wykona powierzone mu zadania. Z drugiej strony bez poczucia wiary wspartej kompetencjami i życzliwością pracowników, przedsiębiorcom trudno będzie skorzystać z ich wiedzy i umiejętności [Levin i in., 2002, s. 8]. Skuteczne zarządzanie nie jest możliwe bez wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi.

Zaufanie organizacyjne jest ogólną oceną tego, na ile dana organizacja troszczy się o pracowników lub inne istotne dla niej grupy, na ile jest szczerą i otwartą, dająca szansę na identyfikację z nią. Zaufanie do organizacji jest bezpośrednio związane z wiarą, że organizacja funkcjonuje efektywnie, a jej pracownicy wykazują wysoki poziom zadowolenia z pracy. Wpływa to na skuteczność osiąganych przez firmę celów, zysków oraz gotowość pracowników do ponoszenia wysiłków na jej rzecz. Zaufanie zależy od jakości pracy i autorytetu menedżera, współdecyduje o jakości zarządzania, głównie o jego skuteczności

i efektywności [Anderson, 2005, s. 392-404]. Menedżerowie, którzy inspirują i którzy budują zaufanie, mają lepsze wyniki w pracy, bardziej zaangażowanych pracowników, silniejsze sieci znajomości, stają przed większymi wyzwaniami i są częściej promowani, czyli zajmują coraz wyższe stanowiska niż menedżerowie, którzy budowaniu zaufania nie poświęcają należytej uwagi [www 4].

Z punktu widzenia menedżera zaufanie to wiara w siły i możliwości podwładnych, posiadane przez nich uzdolnienia, zamiłowania i możliwości skutecznego działania. Zaufanie wpływa na lojalność i wydajność pracowników, natomiast jego brak obniża produktywność i obroty firmy. Menedżerowie w budowaniu klimatu zaufania powinni więc skupić się na rozwijaniu osobistych kompetencji menedżerskich, oprzeć relacje na prawdzie i wartościach oraz konsekwentnie komunikować dobrą wolę wobec pracowników, polegającą na stworzeniu w organizacji klimatu sprzyjającego atmosferze wiary w to, że menedżer chce dla pracowników i dla firmy jak najlepiej [www 5]. Zaufanie wymaga otwartej i skutecznej komunikacji. Budowaniu zaufania sprzyjają ustawiczne, bezpośrednie interakcje, polityka otwartych drzwi, spotkania pracowników oraz wewnętrzne media [Burton, 2006, s. 32-36]. Oczywiście zaufanie do kogoś nie powinno być pozbawione rozsądku. Wymagana jest ostrożność we wszystkich relacjach międzyludzkich. Aby stosunki pomiędzy przełożonym a podwładnymi układały się w sposób najbardziej korzystny dla przedsiębiorstwa, menedżer musi odznaczać się cechami dobrego przywódcy. W momencie gdy pracownicy ufają, że przełożony nie wykorzysta swojej pozycji do działań niezgodnych z ich interesem i nie nadużyje ich praw, są bardziej skłonni do współpracy, wypełniania poleceń kierownika i kreatywnego zaangażowania w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Są także w stanie osiągnąć większe zadowolenie z wykonywanej pracy [Robbins, 1998, s. 272].

Częścią zadań przywódcy jest współpraca z ludźmi. Przywódca uzyskuje dostęp do zasobów wiedzy i twórczego myślenia jedynie wtedy, kiedy ludzie mu ufają [Zand, 1997, s. 89]. Proces wzbudzania zaufania jest długotrwałym procesem rozłożonym w czasie, na który składają się takie elementy (cechy przełożonego), jak [Mayer, Davis i Schoorman, 1995, s. 717-720]:

- kompetencje,
- uczciwość,
- życzliwość,
- otwartość,
- sprawiedliwość,
- wyrażanie swoich uczuć,
- mówienie prawdy,

- konsekwencja,
- szanowanie zwierzeń,
- wykazywanie się pewnością siebie.

Kompetencje to kwalifikacje i umiejętności posiadane przez kierownika. Uczciwość jest rozumiana jako zdolność do dotrzymywania danego podwładnym słowa i spełniania obietnic. Życzliwość oznacza skłonność do działania w dobrej wierze i z uwzględnieniem interesów pracownika niezależnie od sytuacji. Otwarte informowanie o problemach, o odczuciach, sposobie podejmowania decyzji jest podstawą zaufania. Przy podejmowaniu wszelkich ocen danych sytuacji należy kierować się obiektywnością i bezstronnością, zapewniając sprawiedliwy osąd. Należy szczerze dzielić się z innymi swoimi odczuciami. Ufa się wyłącznie osobie prawdomównej (nawet jeśli usłyszana prawda jest niewygodna) oraz konsekwentnie kierującej się głoszonymi wartościami. Równie ważnym czynnikiem jest dyskrecja. Należy pamiętać jeszcze o zasobach wiedzy, która daje pewność siebie w planowanych działaniach, a następnie ich realizacji [Robbins i Delenzo, 2002, s. 498].

Kierownicy, którzy mają większe zaufanie do swoich pracowników, częściej wysyłają ich na szkolenia i inwestują w nich [Tzafrir i Eitam-Meilik, 2005, s. 193-207]. Wyższy poziom inwestycji w szkolenia, wzmacnia i podtrzymuje z kolei zaufanie do organizacji [Reade, 2003, s. 9]. Kiedy przełożeni troszczą się o swoich podwładnych, pomagają im w rozwoju, w karierze i doceniają ich pracę, pracownicy czują się wtedy wyróżnieni i dowartościowani, co obliguje ich do wydajniejszej pracy [Paliszkiwicz, 2013, s. 83]. Zaangażowanie pracowników przyczynia się do wzrostu produktywności, zmniejsza fluktuację i absencję [Garg i Rastogi, 2009, s. 42-51]. Często brak zaangażowania jest główną przyczyną braku jakości.

Jeżeli ludzie nie ufają przywódcy lub menedżerowi, to zespół nie osiągnie długoterminowego sukcesu. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągania wspólnych celów. Należy więc unikać działań (błędów), które zmniejszają zaufanie. Należą do nich [Shockley-Zalabak, Morreale i Hackman, 2010, s. 202]:

- błędy w strategii i niejasna wizja,
- zwolnienia pracowników,
- brak komunikacji i ukrywanie informacji,
- niskie wynagrodzenia.

Dodatkowo można jeszcze podać kilka kolejnych przykładów, takich jak niekonsekwentność kierownictwa, tolerowanie niekompetencji i złych zachowań, zdrada, uprzedzenia, podejrzliwość, stronniczość, strach i różne przejawy oszustwa łącznie z kłamstwem. Wyrażanie uprzedzeń wobec innych i brak kompetencji interpersonalnych są cechami słabości menedżerów.

Zarządzanie zaufaniem wewnątrzorganizacyjnym jest obszarem niezwykle skomplikowanym. Co ważne, nie leży on jedynie w gestii działu HRM, jest domeną najwyższego kierownictwa, związaną ze strategią, wizerunkiem, reputacją i kulturą organizacyjną.

2. Zaufanie zewnątrzorganizacyjne

W relacjach biznesowych można darzyć zaufaniem i/ lub zaufaniem można być obdarowanym. Wymarzoną sytuacją jest, gdy obaj partnerzy biznesowi sobie ufają, wówczas relacje między nimi są dużo bardziej płynne, szybsze, a w konsekwencji po prostu tańsze. Jest to strategia pozwalająca jednostkom łatwiej funkcjonować w złożonym środowisku [Earle i Cvetkovich, 1995, s. 38].

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie jest możliwe bez tak istotnego podmiotu rynkowego, jakim jest klient [www 6]. Sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez klienta ma znaczący wpływ na pozyskanie i utrzymanie jego konkurencyjnej przewagi na rynku. Tym samym, można stwierdzić, że uzyskanie lojalności i zdobycie przychylności klienta, a także utrzymanie stałych stosunków z nim, stanowi najważniejszy element działalności firmy. Odpowiednie relacje klienta z firmą skutkują zwiększeniem lojalności klientów względem przedsiębiorstwa i wpływają na zminimalizowanie kosztów obsługi, promocji oraz sprzedaży. Przedsiębiorstwa zwracają coraz większą uwagę na utrzymanie i pogłębienie trwałych kontaktów z klientami. Powszechnie uznawana jest zasada, że większe zadowolenie klienta stanowi gwarancję dokonywania przez niego kolejnych zakupów. Dla przedsiębiorcy jest to równoznaczne z osiąganiem systematycznych dochodów od stałego klienta [Fonfara, 1999, s. 105].

Wszelkie decyzje przedsiębiorstwa powinny być skoncentrowane na odbiorcę – konsumenta. Tylko klient jest w stanie zagwarantować firmie korzyści finansowe. Przedsiębiorstwo nastawione na potrzeby klienta uważnie słucha jego uwag i wątpliwości, a co najważniejsze dostosowuje się do nich i wdraża je w życie. Konsument wówczas koncentruje się na wybranej ofercie, dopasowanej do siebie i swoich potrzeb, rezygnując z ofert konkurencyjnych. Sukces przedsiębiorstwa wyrażony możliwością rozwoju i zdobyciem trwałej, konkurencyjnej pozycji na rynku jest uzależniony od umiejętności nawiązania oraz utrzymania trwałych relacji z konsumentami [Mróz, 2009, s. 486; Rudawska, 2009, s. 412-413]. Determinantą warunkującą powstanie owych trwałych relacji jest zaufanie. Redukuje ono niepewność, a także zmniejsza postrzeganie ryzyka. Zaufanie zachęca do pogłębienia relacji i współpracy z przedsiębiorstwem, z którego usług klient korzysta.

Przy budowie zaufania konsumenta dużą rolę odgrywają pracownicy liniowi przedsiębiorstwa, odpowiedzialni za bezpośrednią obsługę klienta. Aby wzbudzać zaufanie u klienta, takich pracowników powinna charakteryzować [Ennew i Sekhon, 2007, s. 62-67]:

- wiedza specjalistyczna,
- grzeczność, życzliwość,
- rzetelność (niezawodność),
- znajomość,
- świadome lub nieświadome ujawnianie informacji o sobie,
- podobieństwo do klienta.

Wiedza specjalistyczna definiowana jest jako doświadczenie i ogólne kompetencje [Macintosh, 2009, s. 298-305]. Klient musi mieć pewność, że sprzedawca jest profesjonalistą. Grzeczność pracownika oznacza postrzeganie usługodawcy jako delikatnego, taktownego, uprzejmego i pełnego szacunku do swojego klienta [Gill, Flaschner i Shachar, 2006, s. 384-405]. Na życzliwość zwykle składają się rozważa, wrażliwość i działania nakierowane na ochronę interesów klienta [Ennew i Sekhon, 2007, s. 62-67]. Rzetelność odzwierciedla postrzeganą przewidywalność pracownika, który jest uczciwy i konsekwentny w swoich poczynaniach. Znajomość jako cecha warunkująca zaufanie wynika z faktu, że klient jest rozpoznawalny przez pracownika danej firmy, a marka firmy jest rozpoznawalna przez klienta. Rozpoznawalność klienta przez personel pozwala na szczegółowe zrozumienie jego potrzeb oraz indywidualizację świadczonych usług. Ponadto ujawnianie informacji o sobie wymaga wzajemności, zaciska więzy między partnerami, pozwalając na odkrycie wspólnych postaw i wartości. Podobieństwo do klienta powinno dotyczyć zbliżonych gustów, preferencji, wyglądu, stylu życia, klasy społecznej i poziomu wykształcenia. Pozwala to klientom na większą identyfikację z pracownikiem firmy, co redukuje bariery międzyludzkie i podnosi poziom komfortu.

Zaufanie to jeden z najważniejszych czynników wpływających na decyzje, jakie konsumenci podejmują na rynku. Zaufanie buduje korzystną atmosferę, dzięki której jednostki mogą się otworzyć i pogłębić współpracę [Rudzewicz i Krysztopik, 2011, s. 686]. Konsument przy kupnie danego produktu nie chce ponosić zbyt wielkiego ryzyka, dlatego powtarza wybór, z którego był zadowolony w przeszłości, korzysta z rekomendacji znajomych bądź decyduje się na bliską i sprawdzoną przez siebie markę [Lewicka-Strzałecka, 2003, s. 195-207].

Na zaufanie klientów wpływa satysfakcja z użytkowania wyrobów, poczucie bezpieczeństwa, jakość wyrobów oraz postępowanie z reklamacjami [Dos Santos i Von der Heyde, 2008, s. 10-24]. Ofertę należy tak przygotować, aby spełniała

bądź przewyższała oczekiwania konsumentów. Zadaniem pracowników firmy jest pokazanie klientowi, że są odpowiedzialni i profesjonalni, a ich celem jest usatysfakcjonowanie klienta. Związek ten powinien charakteryzować się uczciwością, rzetelnością, lojalnością, a jeśli to możliwe nawet przyjaźnią. Wiarygodność przedsiębiorstwa i jego produktów stanowi fundament lojalności, co gwarantuje firmie osiągnięcie ponadprzeciętnych korzyści finansowych [Machaj, 2010, s. 107].

Pogłębione analizy dotyczące pomiaru zaufania zewnętrznego w relacji przedsiębiorstwo–klient można znaleźć w innych artykułach autora¹.

Podsumowanie

Brak zaufania w przedsiębiorstwie lub do przedsiębiorstwa to brak odpowiedzialności społecznej. Skutki braku zaufania prowadzą do niskiej jakości produktów i usług, obniżają zadowolenie klienta i pracownika oraz zyski przedsiębiorstwa, ograniczając perspektywy jego rozwoju.

Zaufanie potrzebuje silnego przywództwa, zaangażowania, otwartej komunikacji i szczerych zachowań opartych na mocnych etycznych podstawach. Nie wolno zrażać do siebie ludzi oraz należy unikać niepotrzebnych konfliktów i sporów.

Jeżeli ludzie nie ufają sobie, to nie osiągną sukcesu. Zaufanie jest kluczem do motywowania ludzi, mobilizowania ich do pracy i osiągania wspólnych celów. Wiarygodność przedsiębiorstwa i jego produktów stanowi fundament lojalności, co gwarantuje firmie osiągnięcie ponadprzeciętnych korzyści finansowych.

Literatura

- Anderson J.A. (2005), *Trust in Managers: A Study of why Swedish Subordinates Trust their Managers*, „Business Ethics. A European Review”, No. 14(4).
- Arrow K.J. (1974), *The Limits of Organization*, Norton, New York.
- Burton S.K. (2006), *Without Trust. You Have Nobody. Effective Employee Communications for Today and Tomorrow*, „Public Relations Strategist”, No. 12(2).
- Dos Santos C.P., Von der Heyde F.D. (2008), *Service Recovery Leadership Tool and its Impact on Customer Trust and Loyalty*, „Revista de Administracao de Empresa”, No. 48(1).
- Earle T., Cvetkovich G.T. (1995), *Social Trust: Toward a Cosmopolitan Society*, Preager, New York.

¹ [Rudzewicz, 2013, 2014a, 2014b].

- Ennew C., Sekhon H. (2007), *Measuring Trust in Financial Services: The Trust Index*, „Consumer Policy Review”, Vol. 17, No. 2.
- Fonfara K. (1999), *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Garg P., Rastogi R. (2009), *Effect of Psychological Wellbeing on Organizational Commitment of Employee*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 8(2).
- Gill A.S., Flaschner A.B., Shachar M. (2006), *Factors that Affect the Trust of Business Clients in Their Banks*, „International Journal of Bank Marketing”, Vol. 24, No. 6.
- Kiyosaki R.T., Lechter S.L. (2006), *Szkola biznesu dla ludzi, którzy lubią pomagać innym*, Instytut Praktycznej Edukacji, Osielsko.
- Levin D.Z., Cross R., Abrams L.C., Lesser E.L. (2002), *Trust and Knowledge Sharing: A Critical Combination*, IBM Institute for Knowledge – Based Organizations, <http://www-935.ibm.com/services/in/igs/pdf> (dostęp: 31.01.2014).
- Lewicka-Strzałecka A. (2003), *Zaufanie w relacji konsument – biznes*, „Prokseologia”, nr 143.
- Machaj M. (2010), *Rola relacji przedsiębiorstwo-konsument w analizie mikroekonomicznej*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
- Macintosh G. (2009), *Examining the Antecedents of Trust and Rapport in Services: Discovering New Interrelationships*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, Vol. 16.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, „Academy of Management Review”, No. 20.
- Mróz B. (2009), *Zaufanie w relacjach firma – konsument. Uwarunkowania i dylematy* [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, WAiP, Warszawa.
- Paliszkievicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Reade Q. (2003), *Top-level Training Helps Cola Giant Rebuild Trust and Cut Staff Turnover*, „Personnel Today”, No. 5(27).
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Robbins S.P., Delenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Rudawska E. (2009), *Relacje bank – klient w warunkach kryzysu finansowego* [w:] L. Garbarski, J. Tkaczyk (red.), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, WAiP, Warszawa.
- Rudzewicz A. (2013), *Zaufanie w zakupach internetowych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9.
- Rudzewicz A. (2014a), *Rola i znaczenie zaufania w kreowaniu marki*, „Marketing i Rynek”, nr 8.
- Rudzewicz A. (2014b), *Zaufanie w sprzedaży*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2.

- Rudzewicz A., Krysztopik M. (2011), *Rola zaufania w gospodarce* [w:] G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Marketing w działalności podmiotów rynkowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Shockley-Zalabak P.S., Morreale S.P., Hackman M.Z. (2010), *Building the High-trust Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sztompka P. (2002), *Kultura zaufania. Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Tzafir S.S., Eitam-Meilik M. (2005), *The Impact of Downsizing on Trust and Employee Practices in High Tech Firms. A Longitudinal Analysis*, „Journal of High Technology Management Research”, No. 16.
- Zand D.E. (1972), *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*, Oxford Press, New York.
- [www 1] *Zarządzanie reputacją firmy*, <http://corporatereputation.biznes.net> (dostęp: 24.02.2014).
- [www 2] *Celowe budowanie zaufania do firmy – sposób na sukces w czasach wysokiej nieufności – rozmowa z Pamelą Shockley-Zalabak*, <http://blog.gfmp.com.pl> (dostęp: 13.03.2014).
- [www 3] Andrzejczyk C., *Zarządzanie reputacją w branży finansowej*, <http://www.proto.pl/PR/Pdf> (dostęp: 1.02.2014).
- [www 4] *Zaufanie*, <http://managernaobcasach.pl/inspiracje-motywacje-kwb/refleksje-coacha> (dostęp: 11.02.2013).
- [www 5] *Ludzie lubią pracować. Alternatywna wizja zarządzania*, <http://ludzielubiacpracowac.blogspot.com> (dostęp: 6.02.2014).
- [www 6] Kolemba A., *Systemy wspomagające relacje przedsiębiorstwa z klientami a rentowność relacji*, <http://www.sceno.edu.pl> (dostęp: 02.02.2014).

ORGANIZATIONAL TRUST AND CONSUMER TRUST IN AN ENTERPRISE

Summary: The purpose of this article is to identify the role that trust plays in the functioning of modern enterprises and to discuss the factors that determine the development and keeping trust in relationships among partners.

Trust is the key to motivating people, mobilizing them to work and achieve common goals. If people do not trust each other, they will not achieve success. The credibility of the company and its products is the foundation of employee and customer loyalty. Trust needs strong leadership, commitment, open communication and honest behavior based on strong ethical principles.

Keywords: trust, image, management, employees, customers.