

ВЪЗПРИЕМАНЕ НА ВРЪЗКАТА КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА-КОНКУРЕНТНО ПРЕДСТАВЯНЕ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

PERCEPTION OF THE CONNECTION CORPORATE CULTURE-COMPETITIVE PERFORMANCE IN BULGARIAN ENTERPRISES

Яница Димитрова
Yanica Dimitrova

Abstract: *Corporate culture is a construct of substantial importance for the overall successful development of the modern organization. The article presented the understanding of Bulgarian business to the nature of the relationship between corporate culture and the competitive performance of the company, which is relative to the size of the surveyed enterprises, scope of work, willingness to innovate, the ways to implement internal communications and maintenance of corporate image in the public domain. The research is based on a representative sample of 1000 companies operating in Bulgaria.*

Key words: *corporate culture, competitive performance, innovation, internal communication, corporate image, motivation*

ТЕОРЕТИЧНА РАМКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Интересът към изследването на корпоративната култура, във връзка с конкурентоспособността на организацията, нараства през 80-те години на 20 в., когато политическите, икономическите, демографските, социо-културните тенденции поставят компаниите пред нови предизвикателства във връзка с оцеляването, адаптацията им и повишаването на устойчивостта им в турбулентната бизнес среда (Димитрова, 2012).

Въпреки широко приетото схващане, че съществува „култура във всяка организация“ (Schrodt, 2002, р. 191) в изследователската литература няма общоприета дефиниция за корпоративна култура. Някои от най-известните и цитирани дефиниции са предложените от Е. Шейн (Schein, 1985), Ландбърг (Landburg, 1990), Дийл и Кенеди (Deal and Kennedy, 1982), но ние ще използваме дефиницията на Zwell (2000), която гласи, че: “Корпоративната култура дефинира правилата на

играта, тя постановява: „Това е начина на правене на нещата“. Това е в което ние вярваме. Тя се състои в начините, по които взаимодействат помежду си.... Правилата на корпоративната култура представят организационните възможности” (Zwell, 2000, р. 10). Тази дефиниция се основава на друга от най-познатите дефиниции за корпоративна култура, създадена от Бауър (Bower, 1966), която постулира, че корпоративната култура е начинът, по който правим всичко, което ни заобикаля, разширена впоследствие от Шеритън и Сърн (Sheriton and Stern, 1996), според които корпоративната култура е същността на организацията, тя е това, което отличава една компания от всички останали, многоизмерна е, свързана е със заобикалящата организация среда, както и със сферата ѝ на дейност.

Конструктът на корпоративната култура, комуникациите на организацията, нейното управление и прилаганият лидерски стил, са взаимнодетерминирани. Корпоративната култура е факторът, който притежава съществено значение за мотивацията на служителите в една компания (Димитрова, 2012). Тя предопределя до голяма степен и корпоративния имидж на компанията (Доулинг 2005). В същността ѝ е заложена както тенденцията за запазване на статуквото в организацията, така и възможността за осъществяване на промяна. В унисон с разбирането за характера на промяната като константа е и възприемането на култура на иновацията, която се асоциира с въвеждането на иновативни продукти и услуги, осъществяването на изследвания и инвестиции в иновации, т.е. корпоративната култура е пряко свързана с иновацията (Tushman and O'Reilly, 1997). Счита се, че компаниите, които възприемат и прилагат култура на иновациите са по-конкурентоспособни (Simpson et al., 2006).

Дефиницията за конкурентоспособност, предложена в Business Dictionary.com я определя като „Способността на фирмата....да предлага продукти и услуги, които отговарят на стандартите за качество на локалните и на международните пазари, на цени, които са конкурентни и подsigуряват адекватна възвръщаемост на ресурсите, използвани за производството им”.

Конкурентното представяне на организацията се измерва и изучава от гледна точка на икономическите дисциплини, от една страна, а от друга – през призмата на социалните и управленските науки (Димитрова, 2012). Според Рикардо и Уейд (Ricardo and Wade, 2001) „представянето” е широко понятие, което обхваща ефикасността, ефективността, качеството на продуктите и услугите, направените

икономии, консистентността в организационното поведение, съответните показатели за измерването му. Наред с т.нар. „твърди показатели“, асоциирани с възвръщаемостта на инвестициите, годишните печалби и пр., за значими за цялостното представяне на организацията, можем да посочим и тези, които нямат конкретна опция за представяне в икономически показатели, но предоставят съществени предимства във връзка с отличимостта на компанията в конкурентната бизнес среда, а именно – корпоративния имидж, корпоративната/организационната идентичност, репутацията, които са пряко зависими от съществуващата корпоративна култура и се управляват чрез комуникациите на организацията. Фактори за конкурентното представяне на организацията са и сферата, в която компанията осъществява своята дейност, прилаганите практики за управление на човешкия капитал, към които се причислява и мотивацията на членовете на организацията. Следователно, за целта на настоящата статия, можем да приемем, че конкурентното представяне е амалгама от финансовите и икономическите постижения на компанията, подкрепени от корпоративната култура и свързаните с нея конструкти, които придават уникалност на компанията, подпомагат отличимостта ѝ в окръжаващата я среда, добавят съществени стратегически предимства.

Връзката между корпоративната култура и конкурентното представяне на организацията е доказана в редица теоретични и емпирични изследвания (Kotter and Heskett, 1992; Gordon and DiTomaso, 1992, Marcoulides and Heck, 1993; Denison and Mishra, 1995; Fey and Denison, 2003; Denison et al, 2006, etc.) и въпреки някои критики (Siehl and Martin, 1990; Alvesson, 2002), може да бъде приета за реална.

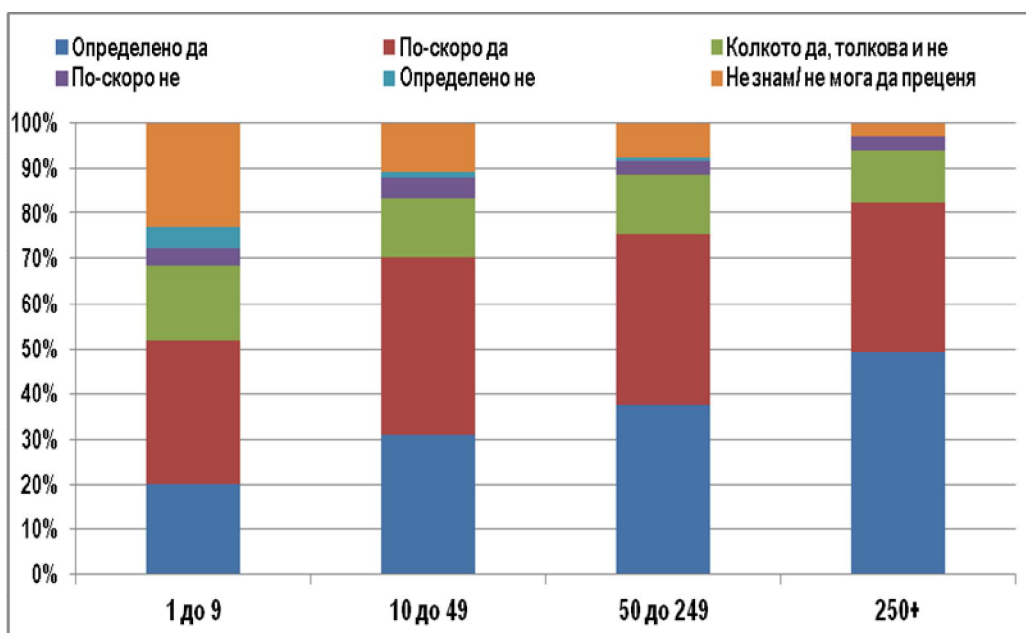
АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ НА БЪЛГАРСКИ ФИРМИ

За целта на настоящото изследване ще разгледаме връзката между корпоративната култура и конкурентното представяне, съгласно размера на изследваните фирми, формата на регистрация, сферата, в която реализират бизнес дейността си, склонността им за осъществяване на инвестиции в иновации, осъществяваните вътрешни комуникации и разбирането на техния ефект за мотивацията на персонала, начините за поддържане на корпоративния имидж в публичното пространство. Проучването е национално, осъществено

през 2015 г. сред българския бизнес¹, базирано е на представителна извадка от 1000 фирми, реализиращи своята бизнес дейност в България. Респондентите са собственици и представители на топ мениджмънта на компаниите, съотношението микро/малки, средни и големи фирми е 60:30:10. Използваният метод е стандартизирано интервю със затворени въпроси. За представянето на връзката между въпросите е направена крос-табулация с помощта на SPSS 16.0.

Връзката между корпоративната култура и конкурентното представяне на фирмите се приема като теоретично и емпирично доказана в световната практика, а чрез емпиричното проучване в българската бизнес практика се търси разбирането на положителното влияние, което оказва корпоративната култура за повишаване на конкурентните предимства на компанията чрез възприемането и прилагането на добри практики от изследваните компании.

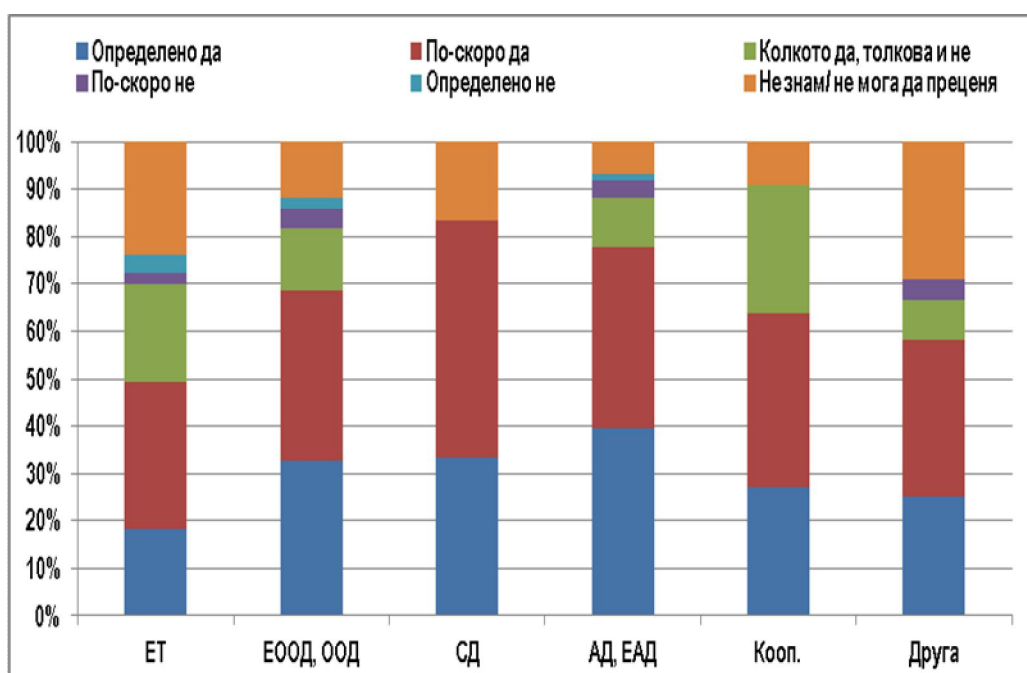
Фиг.1. Брой на заети лица /корпоративна култура-конкурентно представяне



¹Проект № BG051PO001-3.3-06-0053 "Повишаване на качеството на образованието и на научните изследвания в областта на бизнес-инженерството за изграждане на икономика, основана на знанието /иновациите/ и финансите"

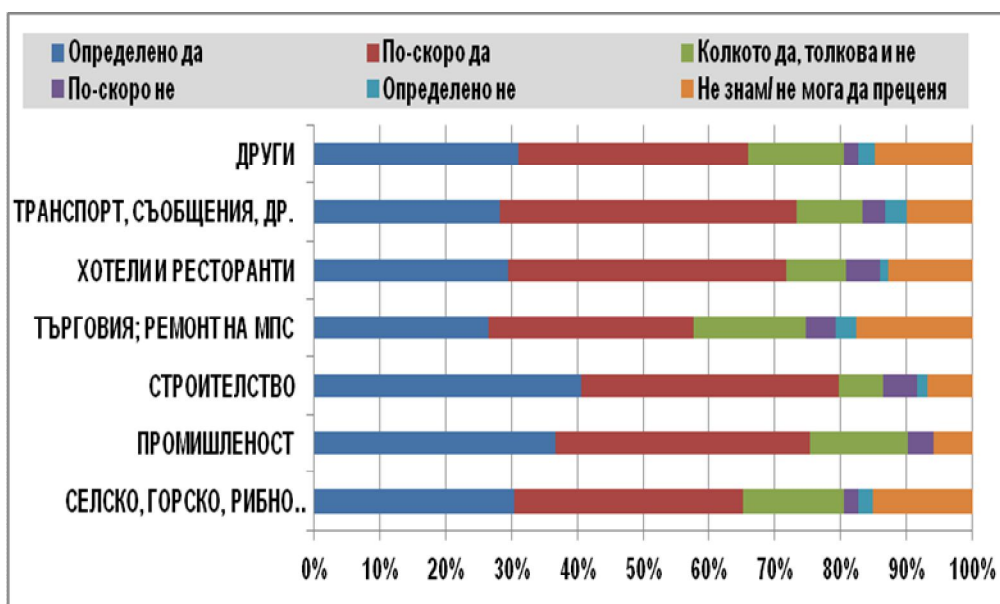
Положителното влияние на корпоративната култура спрямо конкурентното представяне се оценява независимо от размера на фирмата. Регистрираните като големи и средни компании, обаче, в по-голяма степен оценяват позитивния ѝ ефект. Малките фирми се доближават до резултатите на големите и средните, докато микропредприятията в най-голяма степен проявяват колебание при дефиниране характера на взаимовръзката.

Фиг. 2. Форма на регистрация/корпоративна култура-конкурентно представяне



Най-висока степен на разбиране на положителния характер на връзката корпоративна култура – конкурентно представяне показват респондентите, регистрирани като АД, ЕАД и ЕООД, ООД. Тази форма на регистрация се асоциира, обикновено, с големи, средни и малки предприятия. Видно е, че регистрираните като ЕТ и други изпитват най-съществено затруднение при определяне на влиянието, което оказва корпоративната култура спрямо конкурентоспособността на компанията.

Фиг. 3. Сфера на дейност/корпоративна култура-конкурентно представяне

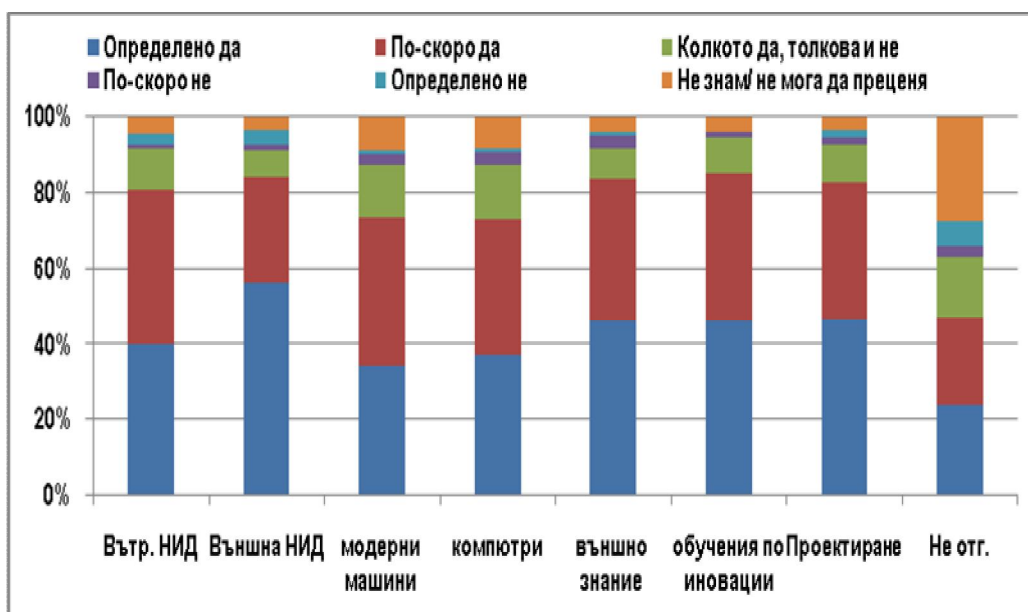


Разбирането на положителния ефект, който оказва корпоративната култура спрямо конкурентното представяне, се потвърждава от респондентите от проучваните сфери на бизнеса. Можем да отбележим, че при секторите, в които конкуренцията е по-интензивна и възприятието, и мнението на стейкхолдърите са критични за оцеляването им, се забелязва по-съществена подкрепа на твърдението. Такива сфери са промишлената, строителната, на хотелиерството и ресторантьорството, както и на търговията и ремонта на МПС. По-слаба подкрепа на твърдението откриваме при анкетираните представители на фирмите, развиващи дейност в областта на селското, горското, рибното стопанство. В търговията и в сферата на хотелиерството и ресторантьорството е от съществено значение поддържането на определен стандарт в обслужването на клиентите, което изисква прилагането на добри практики по отношение на персонала, подпомагащи не само кариерното и професионалното му израстване, но кореспондиращи с нарастването на удовлетворението от работата и повишаване на мотивацията. Мотивираните служители общуват по-отговорно и пълноценно с клиентите, а това е възможност не само за запазване, но и за привличане на нови клиенти и за превръщането им в лоялни партньори.

Фирмите от промишления сектор оперират във високо конкурентна среда, най-често на международни пазари. За да бъдат конкурентоспособни те се нуждаят от въвеждане и поддържане на международни стандарти за качество и непрестанно подобряване на процесите, които да съответстват на най-добрите постижения в бранша, което хармонира пряко с корпоративната култура – предлагане на качествени продукти и услуги, непрестанно усъвършенстване на веригата на стойността, етични отношения с клиенти, доставчици, партньори, действия в унисон с разбирането за компанията като корпоративен гражданин.

Строителният сектор е един от най-засегнатите от финансовата и икономическата криза. За оцеляването и развитието си фирмите от този бранш непрестанно усъвършенстват процесите и методите на работа, използването на иновативни и качествени решения, въвеждане и прилагане на различни добри практики, свързани с комуникацията с ключовите стейкхолдъри и поддържането на продължителни позитивни взаимоотношения с тях.

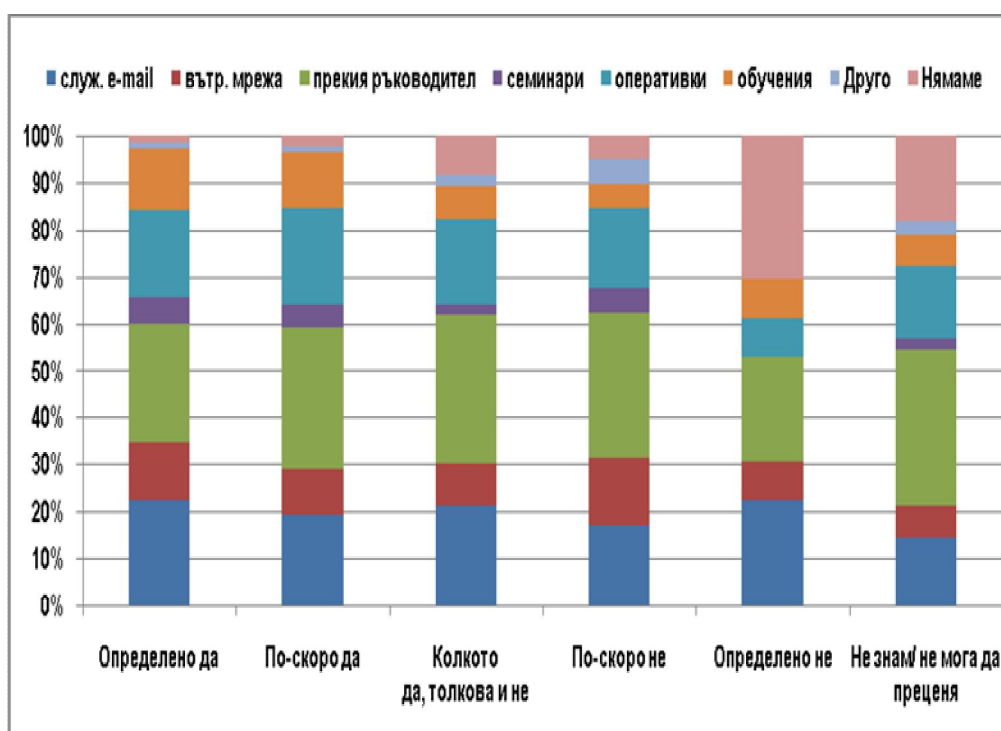
Фиг. 4. Инвестира ли Вашата фирма през последните 3 г. в:/ корпоративна култура-конкурентоспособност



Ясно проследима е връзката между разбирането на положителното влияние на корпоративната култура за повишаването на

конкурентното представяне на фирмите и тяхната склонност да осъществяват инвестиции в иновации. Можем да отбележим, че се наблюдава баланс в иновационните дейности, които се въвеждат, като се отдава превес на вътрешно и външно научно-изследователски дейности, придобиване на външно знание, измерено в придобиване на лицензи, лицензи за патенти, ноу-хау и различни видове знание от други организации, както и осъществяване на специализирани обучения за персонала /вътрешни или външни/, насочени към въвеждане или разработване на иновации, проектиране, включващо и стратегическото с цел разработване или изпълнение на нови/ подобрени продукти, услуги, процеси.

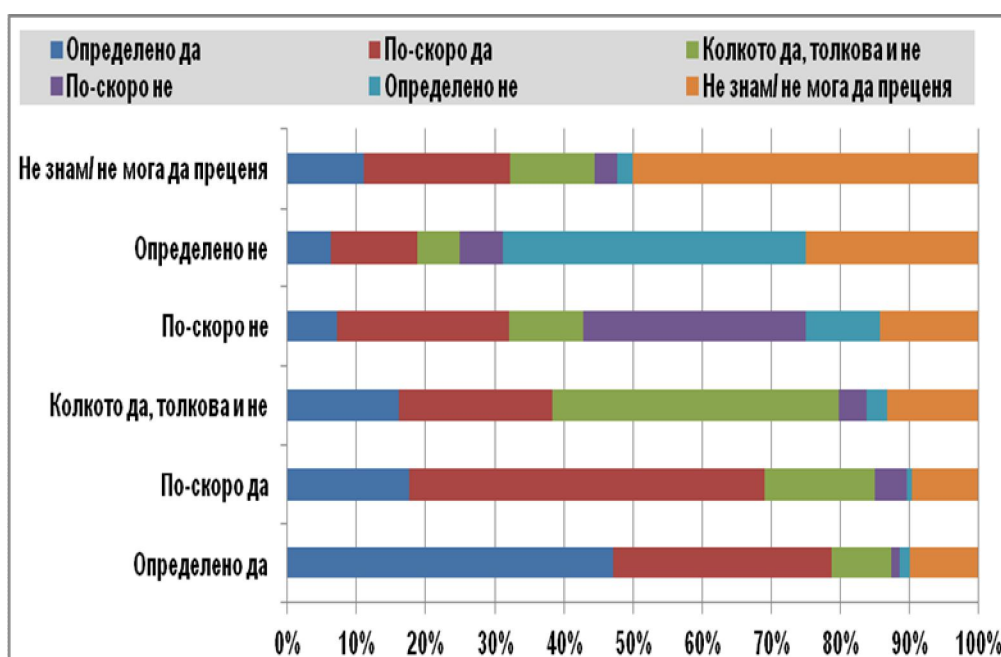
Фиг. 5. Корпоративна култура-конкурентно представяне/Как се осъществяват вътрешните комуникации



Според Димитрова (2015) най-разпространеният начин за осъществяване на вътрешната комуникация, сред анкетираните фирми, е чрез прекия ръководител /тип „лице-в-лице“/, следван от използването на служебната електронна поща, регулярно провежданите оперативки, периодичните обучения за служителите,

интранет, семинари, неформални лични разговори, тим билдинги и комуникация чрез телефон. Респондентите, които посочват, че нямат изградена система за реализиране на вътрешни комуникации, са 119. Можем да отбележим, че фирмите, показващи разбиране на положителния характер на релацията корпоративна култура – конкурентно представяне в най-голяма степен имат изградена система за осъществяване на вътрешните комуникации чрез използването на комбинация от различни комуникационни канали, което е в унисон със съвременните тенденции за компетентно управление на организационната комуникация. В най-общия случай, това са големи, средни и до известна степен малки фирми (Димитрова, 2012).

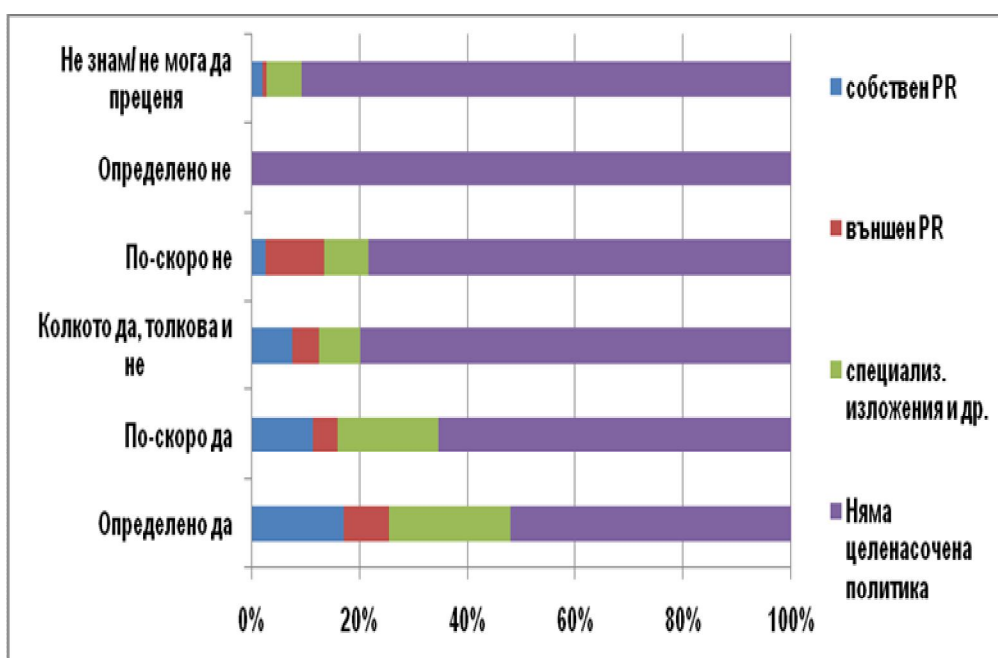
Фиг. 6. Корпоративна култура – конкурентно представяне/вътрешна комуникация-мотивация



Основната част от респондентите подкрепят твърдението, че вътрешната комуникация има положителен ефект спрямо повишаването на мотивацията на служители за изпълнение на служебните им задължения и за постигане на визията на организацията във връзка с потвърждаването на тезата, че корпоративната култура оказва положително влияние повишаване на конкурентните предимства. В отговора на този въпрос проличава ясно връзката между

корпоративната култура, комуникацията и мотивацията. Съществуващата в организацията корпоративна култура е предусловието за начините на осъществяване на комуникационната политика. Комуникациите и корпоративната култура са в основата за създаването и осъществяването на мотивационни програми за членовете на организацията. Мотивираните служители работят по-отдадено за организацията, по-стриктни са в общуването с клиентите, степента им на ангажимент към организацията е по-висока и проявяват по-малка склонност да напуснат. Горепосоченото рефлектира в позитивиране на репутацията на компанията, а от там и за повишаване на цялостното ѝ представяне.

Фиг. 7. Корпоративна култура – конкурентно представяне/ поддържане на имиджа в публичното пространство



Българският бизнес все още не оценява напълно положителното значение на прилагането на професионалното поддържане на корпоративния имидж за подобряването на цялостното конкурентно представяне на компанията. Можем да отбележим, че е отличима връзката на възприемането на положителния ефект, който оказва корпоративната култура за повишаване на конкурентните предимства

на компанията, и осъществяването на дейности от арсенала на корпоративния ПР за поддържане на корпоративния имидж. Категорично поддържащите твърдението, че корпоративната култура е съществен фактор за повишаване конкурентоспособността на компаниите в най-голяма степен посочват наличието на ПР специалист/отдел, използването услугите на ПР агенция и участието в специализирани изложения и форуми. Отричащите позитивното влияние, което има корпоративната култура за представянето на фирмата, както и затрудняващите се в дефинирането на характера на връзката, в най-голяма степен не прилагат целенасочена политика за поддържане на корпоративния имидж на фирмите, за които работят, в публичното пространство. Както отбелязахме, корпоративната култура и корпоративният имидж са взаимно свързани. Корпоративната култура е рамката, в която се създава, управлява и променя корпоративният имидж. Тя е „отговорна“ и за неговата проекция спрямо групите стейкхолдъри, значими за компанията.

ДИСКУСИЯ

От настоящото изследване можем да направим извода, че предимно големите и средните, както и до известна степен малките предприятия осъзнават значението на корпоративната култура във връзка с повишаването на конкурентното представяне на компанията. Необходимо е както малките, така и микрофирмите да разберат необходимостта от изграждане и управление на съответна култура, защото големите и средни предприятия често привнасят елементи от т. нар. „предприемаческа култура“ с цел повишаване на конкурентоспособността си, а по техния пример - ръководителите на малките и микропредприятията могат да възприемат от тях добри практики, асоциирани с корпоративната култура (Dimitrova, 2015). Малките и микрофирмите притежават съществено предимство във връзка със своята възприемчивост и флексибилност, което ги прави способни за възприемане и въвеждане на различни практики и организационни процеси. Jack Welch, емблематичният CEO на General Electric, е пропонент на идеята за хибрид между голяма и малка компания (big company/small company hybrid), съчетаваща в себе си ресурсите на голямата компания и конкурираща се чрез структурната опростеност и флексибилността на малката компания.

Чатман и Ча (Chatman and Cha, 2002) посочват, че културата е единствената дименсия, която е приложима за всички организации, независимо от техния размер, от етапа на развитие, на който се намират, от сектора, в който реализират дейността си.

Можем да отбележим и наличието на съществена корелация на връзката корпоративна култура – конкурентно представяне със склонността на анкетираните фирми за инвестиции и въвеждане на иновации. Същото можем да обобщим и за наличието на връзка между разбирането на значението на корпоративната култура и осъществяването на вътрешноорганизационната комуникация. Както посочихме в теоретичната част, корпоративната култура и комуникацията са взаимно свързани и взаимнодетерминирани, което се подчертава и от функциите на комуникацията в организацията, обобщени от редица автори (Munter, 1992; Hynes, 2005; Ahmed et al., 2010) – предаване и възприемане на постулатите на корпоративната култура, подпомагане на цялостната дейност, свързана с управлението на компанията, мотивация на персонала, обучението му, създаване и управление на корпоративния имидж.

От изследването можем да направим извода, че все още не е осъзнато напълно значението на професионално прилаганата политика за поддържането на корпоративния имидж в публичното пространство. Но както е осъзнато значението на корпоративната култура, така е необходимо повишаването на разбирането на значението и корпоративния имидж. Крайната цел на двата конструкта е цялостното положително представяне на компанията и изграждането на корпоративна репутация, подпомагаща утвърждаването на конкурентните предимства на компанията.

НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ИЗСЛЕДВАНИЯ И ПРЕПОРЪКИ ЗА МЕНИДЖЪРИ

Целта на настоящото изследване е представянето на разбирането на значението на корпоративната култура за цялостното успешно развитие на компанията от ръководителите и собствениците на фирми, реализиращи бизнес дейност в България. По-всеобхватното проучване на проблематиката е свързано с осъществяването на последващи изследвания за връзката на корпоративната култура и конкурентното представяне с управлението на компаниите – корпоративното управление, прилаганите управленски стилове, разработените стратегии за повишаване на конкурентоспособността.

Възможно е реализиране и на сравнително изследване между данните, получени в резултат на предишното национално изследване сред българския бизнес (Димитрова, 2012) и настоящото, за разкриване на тенденциите, които са очертани, като следствие от двете проучвания и за създаването на инструмент или модел за оценка на връзката корпоративна култура – конкурентно предимство, който да бъде тестван сред фирми, осъществяващи своята дейност в България.

Собствениците и представителите на топ мениджмънта на фирмите в България е необходимо не само да осъзнаят, а да въведат и да прилагат реално добрите управленски практики, асоциирани с корпоративната култура – въвеждането на актуални модели за управление на човешкия капитал, компетентност и професионализъм при конструиране на комуникационната политика на компанията, насърчаването на създаване и прилагане на иновации, с презумпцията, че устойчивостта и успехът на съвременната компания се детерминират не само от твърдите показатели, а и от т. нар. „невидими ценности“ на компанията, които я превръщат в автентична и отличима, подпомагат флексибилността и адаптивността ѝ и запазването на културната ѝ идентичност в условията на непрестанна промяна, несигурност, сложност, двусмисленост, които бележат съвременната бизнес среда.

ЛИТЕРАТУРА

Димитрова, Я. 2012. Корпоративната култура като конкурентно предимство, АИ „Проф. Марин Дринов“, С.

Димитрова, Я. 2015. Комуникация и мотивация в съвременните български предприятия, в: Сборник доклади XIII национална научна конференция с международно участие „Обществото на знанието и хуманизма на XXI век“, 31.10-01.11. 2015г. /под печат/

Доулинг, Г. 2005. Създаване на корпоративна репутация. Идентичност, имидж, представяне, Рой Комюникейшън, С.

Ahmed Z., Shields F., White R., Wilbert J., 2010. Managerial communication: the link between frontline leadership and organizational performance, Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict, 14(1)

Alvesson, M. 2002. Understanding Organizational Culture. London: Sage Publication Ltd.

Bower, M. B. 1966. The will to manage: Corporate success through programmed management, New York: McGraw Hill

Chatman, J.A. and Cha, S.E. 2002. Leading by Leveraging Culture, working paper 02-088, Harvard Business School

Denison, D. R. and Mishra, A. K. 1995. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, № 2, pp. 204–223

Denison, D., J. Janovics, J. Young, H. J. Cho. 2006. Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, International Institute for Management Development. Lausanne

Dimitrova, Y. 2015. Specificity of the corporate culture of Bulgarian Small and Medium Enterprises, *Entrepreneurial / Managerial Innovative Strategies and Behavior in Global Multicultural Environment*, Proceedings of the Sixth International Conference, 09-12 September 2014, BAMDE, , pp. 85-106

Fey, C. F. & D. R. Denison. 2003. Organizational Culture and Effectiveness. Can American Theory be applied in Russia? *Organization Science*, 14, № 6, pp. 686–706

Gordon, G. & N. DiTomaso. 1992. Predicting Corporate Performance from Organizational Culture, *Journal of Management Studies*, 29, № 6, pp. 783–798

Hynes, G.E., 2005. Managerial communication: Strategies and applications, McGraw-Hill

Kotter, J.P. and Heskett, J. 1992. Corporate Culture and Performance. New York, The Free Press

Marcoulides, G. and R. H. Heck. 1993. Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organizational Science*, 4, № 2, 209–223

Munter, M., 1992. Guide to managerial communication, Pearson Education India

Ricardo, R. & D. Wade. 2001. Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement Driven Strategies Alignment. Boston, MA, Butterworth Heinemann.

Schrodt, P. 2002. The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 55 (2), pp.189-202

Sherriton, J., & Stern, J. L. 1996. Corporate culture/Team culture: Removing the hidden barriers to team success. Chicago: AMACOM Publishers

Siehl, C. and J. Martin. 1990. Organizational Culture: A key to financial performance? – In: Schneider, B. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, pp. 241-281

Simpson, P.M. et al. 2006. Innovation orientation outcomes: the good and the bad, *Journal of Business Research*, Vol. 59 Nos 10-11, pp. 1133-41

Tushman, M and O'Reilly, C. 1997. *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business Press, Boston, MA

Zwell, M. 2000. *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Business Dictionary.com
<http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>,
20.12.2015