

ЗНАЧЕНИЕ НА „НЕВИДИМИТЕ“ ЦЕННОСТИ НА КОМПАНИЯТА ЗА
ИЗМЕРВАНЕ НА КОНКУРЕНТНОТО ПРЕДСТАВЯНЕ

THE SIGNIFICANCE OF "INTANGIBLE VALUES" OF THE COMPANY FOR
MEASUREMENT OF COMPETITIVE PERFORMANCE

Яница Димитрова
Yanica Dimitrova

Abstract: *Competitiveness and its stability are crucial for the successful existence of any organization. To achieve this important are "tangible"/ material resources, financial indicators, etc. /and "intangible" values/ corporate culture, reputation, corporate image, etc./ of the company, the measurement of which is critical to their proper management. There are different approaches to measure the competitive performance of the presumption being that when corporate strategy is understandable for the employees, visualized with specific indicators and relationships, they have the opportunity to seek more devoted to its successful realization. One of these methods is Kaplan & Norton's The Balanced Scorecard, the application of which is presented on the example of a real Bulgarian company.*

Key words: *corporate culture, The Balanced Scorecard, trust, competitive performance*

Съвременната организация осъществява своята дейност в среда, оформена от различни тенденции - глобализацията, непрестанното развитие на информационните и комуникационните технологии, кризите, формирането на различни стратегически партньорства за позитивиране на конкурентоспособността. За да оцелее, за да се адаптира и да премине на ново ниво на конкурентоспособност, организацията трябва да комуникира ясно своята корпоративна стратегия, по начин, който я визуализира и превръща в значима за членовете ѝ, които да се стремят отдадено за успешната ѝ реализация. Корпоративната стратегия е пряко свързана с корпоративната култура и това налага промяна във фокуса – поставяне на акцент не само на т.нар. твърди фактори, свързани с конкретните финансови и икономически показатели за конкурентно представяне, но и на „меките“ – стила на управление, специфичните умения на служителите,

комуникационната и социалната компетентности, които се асоциират пряко с корпоративната култура, те са по-сложни за измерване и обяснение, но добавят съществена стойност за цялостното успешно развитие на организацията. Поради тази причина трябва да се изучава съвместното влияние на „видимите“ показатели – възвръщаемост на инвестициите, годишен ръст на печалбите и пр. и на „невидимите ценности“ – корпоративната култура, репутацията, комуникациите, специфичния ракурс на разбиране на лидерството за повишаване на конкурентното представяне и да бъдат управлявани с цел затвърждаване на устойчивостта на организацията.

КОРПОРАТИВНА КУЛТУРА

Хилс и Джонс /Hills and Jones, 2003/ дефинират корпоративната култура като „специфичен набор от ценности и норми, споделени от индивидите и групите в организацията и контролиращи начините, по които те взаимодействат както помежду си, така и с външните стейкхолдъри“. Корпоративната култура рамкира поведението на служителите в организационната реалност, тя предопределя отдадеността, мотивацията, ангажимента към организацията и постигането на визията ѝ. Корпоративната култура детерминира механизмите, които подпомагат адаптирането на организацията в условията на непрестанно променящата се окръжаваща я среда. Разглежданият конструкт има пряка връзка с концепциите за лидерството и за доверието (Schein, 2009, Kotter and Heskett, 1992, Sinek, 2009; Kennan, W. R. and V. Hazleton, 2006). Лидерите създават средата, в която споделянето на ценности и норми, на мисията и визията обединяват членовете на организацията, те ги предразполагат към поемане на риск, експериментиране с различното, насърчаване на креативността и генерирането на нови идеи. Всичко това би могло да се случи в организация, в която съществува доверие както между служителите ѝ, така и между тях и управленския екип. Не на последно място - корпоративната култура е съществен фактор за повишаване на конкурентното представяне на компанията в средата, в която реализира своята бизнес дейност (Sackmann, 2011; Димитрова, 2012).

ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКИ ПОДХОДИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ НА КОНКУРЕНТНОТО ПРЕДСТАВЯНЕ

За изследването на конкурентното представяне на компаниите, се използват два подхода – презумпцията на единия е икономическата перспектива, а другият използва изследователската рамка, създадена от теоретиците и практиците, работещи в областта на организационните науки. Независимо че двата подхода използват различни характеристики при дефиниране на показателите за измерване на конкурентното представяне, е необходимо акцентиращите на „меките“ фактори да не negliжират финансовите и техническите показатели, а прилагащите „твърдите“ фактори да не пренебрегват „невидимите ценности“, като дименсии за измерване на степента на повишаване на цялостното представяне на организацията. Формулировката и измерването на конкурентното представяне на компанията в средата, в която реализира своята дейност, се определя все още като спорен проблем за изследователите от организационните науки (Barney, 1997). Хеферман и Флуд (Hefferman & Flood, 2000) установяват, че разбирането на същността на конкурентното представяне на компанията е не само проблем на дефиниране, но и концептуален проблем. Дафт (Daft, 2000) определя конкурентното представяне на компанията като възможността ѝ да осъществи успешно своите цели чрез най-ефективното и ефикасно използване на ресурсите, с които разполага. Близко е твърдението на Рикардо и Уейд (Ricardo & Wade, 2001), които разбират конкурентното представяне като възможността на организацията да реализира успешно своите цели и задачи. По-различна перспектива задава Хавиер (Javier, 2002), който дефинира конкурентното представяне като концепция, равностойна на 3 Es – икономика, ефикасност и ефективност (economy, efficiency and effectiveness) на всяка програма за действия за реализация на корпоративната стратегия. Кармели и Тишлър (Carmeli and Tishler, 2004) доказват, с помощта на емпирично изследване, че „невидимите ценности“ на компанията - корпоративната култура и възприеманата корпоративна репутация, са двата основни елемента, които се използват за изследване и обяснение на конкурентното представяне. Видимите елементи, като материалните ресурси например и невидимите ценности – като корпоративната култура, корпоративните комуникации и пр., съвместно имат основна роля за създаването на ценността на организацията (organization's value). Приема се дори, че „невидимите

ценности имат по-голям потенциал, в сравнение с видимите, за постигането на конкурентно предимство" (Hitt et al., 2001: 14). Следователно, за постигането на конкурентно предимство на организацията е необходимо както използването на видимите и невидимите ценности, така и взаимодействието помежду им по начин, който осигурява повишаване действието на всеки един от тях, както и за предоставяне на адекватен отговор спрямо предизвикателствата на непрекъснато променящата се окръжаваща организацията среда. Системата за измерване на постиженията постига успешно своята цел, когато корпоративната стратегия и показателите за измерване на постиженията са свързани помежду си и когато топменеджмънтът на компанията представя ясно пред вътрешните и външните стейкхолдъри мисията, визията, ценностите и стратегическите цели на компанията. Дименсиите за измерване на постиженията превръщат в значими за служителите мисията и визията, представяйки им тяхната роля и принос за успешната реализация на корпоративната стратегия чрез конкретни показатели на успеха. Следователно дименсиите на конкурентното представяне трябва да носят послание за служителите - необходимо е осъществяването на непрекъсната двупосочна комуникация на целите, мисията и визията на компанията, както и осигуряване на информация за плавното протичане на ежедневните работни процеси.

За да бъдат установени и потвърдени процесите на повишаване на конкурентните предимства, ръководството на компанията и експертите в областта трябва да приложат съответните инструменти и правилните методи за измерване, които осигуряват механизми за разбиране на процесите, настъпващи в окръжаващата организацията среда и за измерване на конкурентното представяне на компанията, защото те осигуряват възможността за изготвянето на най-точни анализи.

В тази връзка ще разгледаме един от методите, които подпомагат измерването на конкурентното представяне на организацията и предоставят възможност за създаване на стратегия за превръщането ѝ във високо конкурентна, а именно **„Карта за отчитане на баланса“ на Каплан и Нортън (Kaplan & Norton's The Balanced Scorecard)**, представляваща един от най-популярните **методи за измерване на конкурентното представяне** на организацията. Методът се явява резултат от изследването на 12 компании за период от една година и представлява система, използвана за представяне на мисията на

организацията и нейните стратегически цели в набор от дименсии за измерване на конкурентните предимства (Wongrassamee, Gardiner and Simmons, 2003).

Методът включва различни елементи, които първоначално изглеждат несъвместими: ориентацията към клиентите, работата в екип, повишаване на качеството на продуктите/услугите, предлагани от компанията и пр. Той осигурява и превенция срещу свръхконцентрацията на компанията към конкретни вътрешни цели и загуба на връзката с окръжаващата я среда. Основната цел на „Картата“ е да комуникира корпоративната стратегия и да подпомогне успешната ѝ качествена реализация. Тя включва, най-често, от 16 до 28 показателя, които се групират в четири основни области за измерване: 1) **Финансова** (financial), която отразява осезаемите резултати от стратегията, намиращи израз във финансовата терминология (например, ROI, финансов растеж и пр.). Обикновено най-важни за компанията са финансовият растеж и повишаването на продуктивността. 2) **Клиенти** (customer) – дефинира предложената от организацията ценност, която тя използва, за да реализира печалби и да генерира лоялност от страна на целевите групи външни стейкхолдъри (клиентите). Тук се оформя контекстът, в който невидимите предимства на компанията създават своята ценност. 3) **Вътрешни бизнес процеси** (internal business process), които са основни за създаването и предаването на различните ценности, насочени към клиентите. 4) **Обучение и израстване** (learning and growth), в рамките на които се идентифицират невидимите предимства на компанията, които са най-важни за успешното реализиране на корпоративната стратегия.

Предназначението на „Картата“ е да отрази „...интегрирания набор от взаимоотношенията между резултатите (lag measures) и основните/водещите показатели (lead measures) на тези резултати“ (Salterio and Webb, 2003: 39). Предимствата на „The Balanced Scorecard“ се изразяват във възможността на топмениджмънта да разгледа организацията през четирите перспективи, свързани директно с корпоративната стратегия. По този начин се осигурява връзката между целите, които имат отношение към повишаването на конкурентните предимства, и показателите, произтичащи от четирите перспективи, които предоставят интегрирана система за измерване представянето на компанията. За водеща перспектива в „Картата“ се приема финансовата, защото чрез нея компанията идентифицира своите

финансови цели. Дефинираните финансови цели подпомагат идентификацията на целите и показателите на останалите три перспективи. След като бъде зададена рамката, удовлетворението на клиентите подпомага финансовия успех на компанията, ефективните и ефикасни бизнес процеси подsigуряват високите нива на удовлетворение на клиентите, а устойчивото, непрекъснато повишаване на капацитета на иновациите повишава представянето на компанията. „Картата“ на Каплан и Нортън е опит да се свържат четирите различни перспективи в категории за измерване, които осигуряват цялостен индикатор за изследване ефективното представяне на компанията. Тя е концепция, представяща системния подход за оценка на вътрешноорганизационните резултати едновременно с осъществяването на проучване на оръжаващата организация среда. Измерванията могат да докажат, че една функция е подходяща, докато друга не е и е необходимо да се избягва приложението ѝ, като по този начин ще бъде минимизирано негативното съревнование между индивидите и функциите. Другите ѝ предимства се състоят в прилагане на top-down подход за разглеждане на мисията и стратегията на компанията, като ориентир за бъдещото развитие на организацията.

През 1996 г. Каплан и Нортън надграждат създадения от тях метод, като свързват „Картата“ с управлението на корпоративната стратегия. „Рамката за изследване“/„Стратегическа карта“ (The Strategy Map) включва следните четири процеса: 1) Изясняване на визията и корпоративната стратегия; 2) Комуникация и свързване на стратегическите цели и дименсии; 3) Поставяне на целите, планиране и свързване на стратегическите инициативи; 4) Повишаване на стратегическата обратна връзка и насърчаване на съществуването на организацията като учеща.

През 2000 г. Каплан и Нортън задават нова перспектива на изследването като свързват бизнес стратегията с „Картата“. Целта на свързването се състои в разкриването на превръщането на предимствата (невидимите ценности) на организацията в желани резултати. Компанията трябва да притежава инструменти за комуникация на стратегията и процесите и системите, необходими за въвеждането на тази стратегия, както и последващото ѝ успешно реализиране. Стратегическите карти служат именно за такъв инструмент, чрез който служителите имат възможността да видят как тяхната дейност се свързва пряко с целите на организацията и по този начин ги подпомага да работят чрез координирани действия и акцент

на екипното начало за постигане на желаните организационни цели. Стратегическите карти представляват визуализацията на критичните за компанията цели и съществуващите връзки между тях, които подсигуряват повишаването на конкурентните предимства на компанията. Перспективата им се открива във факта, че те представят възможността на организацията да превърне своите ресурси и инициативите си, включвайки и невидимите ценности (корпоративна култура, организационно знание), във видими, материални резултати.

Целта на стратегическите карти е да подпомогне организацията да разгледат създадените от тях стратегии в интегриран, цялостен и систематизиран аспект. По този начин топменеджмънтът на компанията може да установи празнини и несъответствия в някои от компонентите и да предприеме съответните коригиращи действия. Следователно, организацията могат да оптимизират и управленската си система, за да подпомогнат по-бързото и ефективно възприемане на новите инициативи, свързани с повишаване на конкурентните предимства.

Стратегическите карти подпомагат компанията да достигне бъдещото си желано състояние, което се осъществява тогава, когато всеки един от членовете на организацията е запознат и има яснота по отношение на стратегическите цели; когато всички отдели и ресурси на организацията функционират в тясна връзка за осъществяването им и резултатите от тях се адаптират с цел повишаване конкурентните предимства на компанията и гарантиране на устойчивостта им.

През 2004 г. Каплан и Нортън допълват „Стратегическата карта“, създадена от тях през 2000 г., с инструмент за измерване на невидимите ценности на компанията: човешкия капитал (Human Capital), който представлява уменията, знанията, талантите, които притежават служителите на компанията; информационния капитал (Informational Capital) – информационните системи и мрежи на компанията, технологичната ѝ инфраструктура и нейните бази данни; – организационния капитал (Organizational Capital), който се заключава в корпоративната култура, компетенциите и уменията на управленския екип, необходимостта служителите да бъдат активно въввлечени в делата на компанията чрез свързването им с нейните стратегически цели, и възможността им да споделят знания; От изключително значение за успеха на всички тези дейности е наличието на висока степен на комуникационна компетентност на ръководителите на компанията, както и ефективността на цялостната комуникационна политика на организацията.

Невидимите предимства/ценности на компанията повлияват положително на цялостното ѝ представяне. Чрез комплексната им оценка и последващото повишаване на капацитета им се подсигурира оптимално функциониране.

Появяват се и някои критични бележки по отношение ефективността на „Картата“. Според Салтерио и Уеб (2003) методът проявява слабост при отчитането, правено в областта на планирането, в поставянето на целите и свързването на инициативите за постигането им. За минимизирането им е необходимо прилагането на друг метод, който да ги потвърди като подходящи дименсии. Каплан и Нортън (2000) отбелязват, че показателите на „Картата“ могат да бъдат премахвани, ако станат неизползваеми, или да бъдат добавяни по-подходящи. Салтерио и Уеб обаче поддържат тезата, че премахването или добавянето на дименсии затруднява установяването на причинно-следствената връзка, която е основна за успешното прилагане на „Картата“. Според тях прилагането ѝ подпомага някои организации да оформят и комуникират по-добре корпоративната си стратегия, както и да измерват своето представяне в конкурентната бизнес среда, да преценят предимствата на дадена избрана стратегия пред друга.

В действителност успехът на „The Balanced Scorecard“ зависи от възможността целите на организацията да бъдат свързани с личните цели на служителите, за да могат те да разберат позитивната промяна, която ще доведе до повишаване на цялостното представяне на организацията във висококонкурентната среда, в която реализира своята дейност (Angel & Rampersad, 2009).

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

За целта на изследването използваните методи са изследване на случай /case study/ и проведено дълбочинно интервю с отворени въпроси с единия от управителите на фирмата.

Фирма ВБ студио ООД (www.vbstudio-bg.com) е компания, специализирана в предлагането на цялостно проектиране и изграждане на екстериорни и интериорни решения, чрез интегриране на Архитектура, Мебели, Аудио/Видео оборудване. Разполага със собствена проектантска, производствена и търговска база. ВБ студио е фирма, компетентна да посрещне и удовлетвори високите изискванията на своите клиенти по отношение на качеството, поставя акцент на индивидуалността и на креативните решения. ВБ студио притежава

сертификат по [ISO 9001:2008](#). За фирмата работят 22 служители. ВБ студио успешно работи и в партньорство с други фирми. ВБ студио Архитектура е специализирана в проектирането на обществени, жилищни, и промишлени сгради; създаване и изпълнение на интериорни решения, с визуализация, макети, 3D моделиране, изчертаване, предпечат, webdesign. ВБ студио Мебели е ориентирано към проектиране, дизайн, изработка и монтаж на: обществен интериор, хотели, магазини, ресторанти, офиси, жилища, аудио-видео салони, реставрация и др. Фирмата е специализирана и в изграждане на системи: Stereo, HomeTheater, Multimedia, Multiroom, Professional systems, Commercial systems; акустична подготовка на помещенията, хармонираща с общия интериор, аудио-видео мебели по поръчка, съобразени с интериора и дизайна на техниката, без ограничение на материали и обработки, независими консултации и тестове за клиента на техника от всякакви производители и вносители, доставка, монтаж, поддръжка, следващи подобрения и сервиз на закупената техника. Фирмата работи устойчиво със своите клиенти, с повечето от тях имат дългосрочно сътрудничество. Членовете на екипа ѝ нееднократно печелят признание и награди в различни архитектурни конкурси в страната и в чужбина.

В структурно отношение - студиото има двама управители и се състои от три отдела – Архитектурен, Мебелен и Hi-Fi. Мебелният и Hi-Fi отдели имат съответно по един ръководител. Структурата е хоризонтална, но при формиране на екипи, свързани с изпълнението на конкретни проекти, мениджърите на проекта възлагат задачи на останалите членове на екипа. Всеки един от отделите на фирмата е с различна локация. Фирмата има и един служител, който практикува в Бургас, защото основните ѝ клиенти реализират своята бизнес дейност на Черноморието.

Към момента, по инициатива на ръководството на фирмата, се създава регулярна система за комуникация с клиентите на фирмата, като се свързват отново с всеки от тях и представят комплекса от услуги, които предлагат. Интересен подход са и срещите с колеги, които се явяват конкуренти – разбирането на ръководството е, че в един аспект могат и да са конкуренция, но в друг – да имат възможност за съвместно бизнес партньорство. Откриват такива, при които чрез партньорство може да се постигне комплексност на услугите. Идеята, че мислят еднакво по посока на разрешаване на бизнес проблеми – организационни, с набиране на нови клиенти, генериране на нови

решения, споделяне на ноу-хау – ще ги подпомогне за осъществяване на иновации. Управителите на ВБ Студио се ръководят от концепцията да търсят хората, с които мислят еднакво, с които споделят общи ценности, в този аспект комуникацията е не само по-лесна, но и значително по-ефективна, а и разглеждат тази своя идея като възможност за създаване на доверие. Срещите с конкуренцията от ВБ студио се възприемат и като основа за успешни съвместни партньорства, и като възможност за натрупване на опит. В резултат на подготовката за срещите с партньорите и комуникацията на услугите с клиентите, ВБ студио представя широкия набор от услуги, които предлага – архитектурни и инженерни решения, визуализации, които ги съпътстват, интериорен дизайн и производство на мебели. По този начин у тях се заражда идеята, че могат да подкрепят, чрез гамата от услуги, архитекти, които не предлагат подобни решения – изготвяне на макети, 3 D визуализации, разнообразни рекламни брошури, клипове за презентирание на проекти.

Ръководството на ВБ студио решава, че са в състояние да затворят цикъла – от инвестицията до изпълнението и последващото поддържане на готовия обект. Цялостният процес изисква компетентно управление и за целта са необходими служители, които са обучени и подготвени да работят не само в конкретната професионална специфика, но и като мениджъри.

Новите продукти, които въвеждат, са от една страна търсената комплексност, която посочихме по-горе, а от друга – строителството като нов компонент в предлаганите от тях услуги, с възможностите, които предоставя. Като добър маркетингов подход определят факта, че много техни колеги – архитекти им поръчват изработването на мебели – като по-лесно и по-добро решение за клиентите им. Ръководството ще се стреми да постигне същия ефект и при строителните услуги – съвместно партньорство с архитекти. По този начин фирмата ще се представи пред потенциални клиенти, които впоследствие могат да се обръщат към тях и за другите услуги, които предлагат. За да подобрят цялостното обслужване на клиентите, от ВБ студио подготвят предварителна проверка на имоти – фигурират ли в градоустройствените планове, имат ли различни тежести, коректна ли е собствеността и пр. Целта им е потенциалните клиенти да бъдат подкрепяни в предварителните проучвания, да формират доверие към фирмата и нейните служители, а когато се стигне до проектирането и

последващото изпълнение – да го възложат на специалистите от ВБ студио.

Клиентите възприемат ВБ студио като фирма, на която могат да имат доверие, виждат, че интересите и защитата им са сред основните приоритети на служителите, че качеството на изпълнение и коректността при осъществяване на процесите са водещи, по този начин се поддържа позитивна, стабилна репутация на фирмата. За лоялните клиенти се предлагат и пакетни услуги на изгодни цени. Настоящите клиенти са разглеждани от фирмата като добра възможност и за промотирането ѝ пред потенциални такива.

От ВБ студио са достигнали до идеята, че е необходимо да осъществят проучване – как ги възприемат клиентите, което до момента не е реализирано поради липсата на система за поддържане на регулярна връзка с тях, след приключване на конкретна задача. На мнение са, че трябва да има определена система при осъществяване на комуникацията с тях и с помощта на инструментариума на новите медии – ориентират се конкретно към онлайн пространството и социалните мрежи (на този етап присъстват в платформи като фейсбук :<https://www.facebook.com/VBStudioLTD/> и LinkedIn: https://www.linkedin.com/profile/view?id=AAEAAA7x-R4BHkgWl-F_GdOEPHVE_yUZ-BfPisk&authType=name&authToken=Oxhr&trk=prof-sb-browse_map-name).

Фирмата е разработила концепция за нова уеб страница, която функционира към момента и на която са представени визуализации както на готови обекти, така и на услуги, които изпълняват. Предвиждат създаването на корпоративен блог и на форум, чрез които да проследяват потребностите и нагласите на външните стейкхолдъри. Един от служителите е поел отговорността за поддържането на сайта и подготвя ежемесечен бюлетин с RSS. Следи внимателно посещенията на сайта, архивира обажданията на клиентите и поддържа връзка с тях. Участва активно в различни професионални онлайн форуми и проследява нагласите чрез коментарите на клиенти по определени теми, които могат да подпомогнат въвеждането на нови услуги или подобряване на тези, които предлага ВБ студио. В процеса на изработването на новия сайт се заражда идея за смяна на домейна му, което изисква промяна и на служебната електронна поща на всеки един от членовете на ВБ студио, по този повод те трябва отново да се свържат с всички клиенти, за да ги уведомят за промяната, като по този

начин отново насочват вниманието към фирмата и услугите, които предлага.

Ръководството на компанията вече осъзнава, че изчерпателната и непрестанна комуникация между клиентите и ВБ студио е от изключително значение за повишаването на удовлетворението на клиента. Делегирали са на конкретен служител на фирмата да поеме цялостната комуникация с определен клиент и установяват, че с много малка супервизия от страна на ръководството, инициативността на служителя е значителна и положителните резултати са налични. Това е показателно за управителите, че могат да постигнат предварително поставената от тях цел - да разпределят всички процеси, управлението на които е задължително условие за успешното функциониране на фирмата, между служителите. Идеята изисква осъществяването на ефективна вътрешна комуникация, както и на консистентни комуникации на мениджърите и свободно протичане на информация в организацията. Визията на ръководството е да „създадат“ професионалисти и да възпитат хора – изцяло причастни към делата на организацията, непрестанно да изграждат и поддържат много силно доверие, в което виждат бъдещето, а не в привличането, подбора и наемането на подготвени специалисти, на които няма да имат същото доверие, и за които ще е валидно и обратното – липсата на високо ниво на доверие в ръководството, генерирането на което е дълъг и продължителен процес.

Повишаването на ефективността на вътрешните бизнес процеси се подпомага чрез измерването на часовете заетост на служителите във фирмата – всички разходи се изчисляват в зависимост на ангажимента на всеки един по конкретен проект. Във фирмата няма практика да се заплаща извънредният труд, но проличава, че отговорните служители работят извънредно, за да успеят в срок и качествено да приключат възложените задачи. Ръководството обмисля възможността да създаде механизъм, чрез който да се намери адекватното съответствие между приноса на всеки един и съответното заплащане – за да могат всички да разберат, че процедурите във фирмата са максимално честни, защото честността е съществен компонент на доверието. Част от членовете на екипа, които притежават висока степен на доверие към ръководството, споделят с управителите, че някои от колегите им не работят съвместно, вследствие на което се проявява т.нар. социално шляене, което изисква създаването на конкретни правила, от страна на ръководството, за минимизирането му.

Единият от управителите отделя време за всеки от служителите на фирмата – като професионална подкрепа по определен проект, с цел повишаване на мотивацията или за разрешаване на възникнал проблем. Двама от служителите се обучават в спецификата на устойчивото развитие в архитектурата с цел повишаване на капацитета на предлаганите услуги по отношение на енергийната ефективност. След успешното приключване на курса, те ще обучат и колегите си.

След въвеждане на финансов и счетоводен софтуер във ВБ студио, конкретните отчети са налични и показват къде са се получили „пролуки“ в плащанията от клиенти. Основните клиенти на фирмата ползват пакетни услуги и самите те /клиентите/ остават изненадани, че има и процеси, които са напълно безплатни за тях. От ВБ студио им представят тази информация, за да затвърдят тяхното доверие и да си гарантират следващи поръчки. Но на следващ етап допълнителните услуги ще бъдат оферирани отделно, а не като част от пакета.

ДИСКУСИЯ

След представянето на изследването на случай по примера на фирма ВБ Студио ООД, можем да добавим към „невидимите ценности“ на компанията, прилагани за измерването на конкурентното представяне, лидерството, доверието, склонността към въвеждане на иновации. Лидерството тук може да се разглежда не само като детерминирано от формалната йерархия на организацията, но и като обособено от личните качества на ръководителя – единият от управителите, го възприема като възможност за мотивация и вдъхновение на служителите, за да се стремят към постигане и успешно осъществяване на визията на компанията. Доверието е сложен за изследване и измерване конструкт. Като икономически фактор то намалява транзакционните разходи, позволява нови форми на сътрудничество, стимулира стопанската дейност, заетостта и развитието. Доверието пряко корелира и със способността на организациите да се справят успешно с промени и кризи. Доверието подпомага цялостното конкурентно представяне на организацията – от една страна, когато вътрешните стейкхолдъри имат висока степен на доверие в организацията се повишава тяхната привързаност и ангажимент към качествено изпълнение на задачите, подпомага се засилването на идентификацията с организацията, увеличава се склонността към поемане на риск и експерименти, които са в основата

на генериране на иновации. Съществуващото в организацията доверие се проектира към външните стейкхолдъри, вследствие на което се повишава склонността им да използват продуктите и услугите на фирмата, да работят за нея, да инвестират. Доверието се основава на ефективните комуникации на организацията, на включването на служителите в процесите на вземане на решения, на овластяването им, на делегирането на различни задачи от страна на управленския екип. Според изследването на Edelman Trust Barometer за 2015г., компаниите, които притежават доверието на стейкхолдърите си са по-успешни от тези, които са го изгубили при избора на закупуване на продукти и услуги, както и на склонността да заплатят повече за тях, да споделят позитивни коментари в онлайн пространството, да защитават компанията, да бъдат нейни акционери. Склонността към въвеждане на иновации е свързана с насърчаването на поемането на риск, обмяната на идеи, креативността, които могат да се случат единствено в рамките на корпоративна култура, която се основава на ценности, предполагащи горепосоченото и на разбирането на топмениджмънта за същественото значение на „невидимите ценности“.

ВБ студио се стреми към промяна, която да гарантира на фирмата устойчива конкурентоспособност именно чрез мотивацията на служителите – обучение, развитие, предоставяне на различни възможности, които подпомагат генерирането на бизнес ценност за клиентите. Фирмата може да се ориентира и към прилагането на стратегията „син океан“ /blue ocean strategy/, основавайки се на иновациите и на креативното мислене.

ОГРАНИЧЕНИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО, ПРЕПОРЪКИ ЗА МЕНИДЖЪРИТЕ И НАСОКИ ЗА БЪДЕЩИ ПРОУЧВАНИЯ

Представеното изследване на случай е за една конкретна фирма и достигнатите изводи не могат да бъдат разглеждани като общовалидни.

Резултатите показват обаче, че в условията на съвременното развитие на бизнес организацията, управлението ѝ трябва да поставя все по-съществен акцент на „меките“ фактори – да бъде осъзнато значението на специфичните компетенции на служителите, както и на повишаването им чрез провеждането на тренинги и обучения, на минимизирането на йерархията, свободното осъществяване на комуникациите и обмен на информацията, и обединяването на

членовете на организацията около постулатите на корпоративната култура, и свързаното с нея чувство за организационна идентичност и идентификация с организацията. Лидерството да бъде процес на мотивация за съ-създаване на организационна среда, която да предполага креативност и възможност за генериране на нови идеи, които да гарантират устойчивост на конкурентното представяне.

Конкретното изследване ни дава основание за осъществяване на проучвания за връзката между доверието, склонността към въвеждане на иновации и повишаването на конкурентното представяне, за реализиране на промяна на корпоративната култура към култура на непрестанно въвеждане на иновации, на минимизиране на супервизията и акцент на споделеното лидерство и измерване на конкурентоспособността.

Необходимо е да се осъзнае факта, че в условията на променлива, турбулентна, изпълнена с предизвикателства бизнес среда, организацията има възможност да бъде устойчива именно чрез възприемането на идеята за използване на комбиниран подход за управление и осъществяване на съответен мониторинг – чрез видимите и невидимите параметри, които подпомагат конкурентоспособността ѝ.

ЛИТЕРАТУРА

Димитрова, Я., Корпоративната култура като конкурентно предимство, АИ „Проф. Марин Дринов“, С. 2012, ISBN 978-954-322-549-1

Barney, J., Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management, Executive*, 1995, 9(4), pp. 49-61.

Barney, J.B. & Wright, P.M., On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, 37, 31-46., 1997

Daft, R., *Organization Theory and Design*. 7th ed. Thomson Learning, South-Western College Publishing, 2000.

Hartline, M. D. and O. C. Ferrell, The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60, 1996, № 4, p. 52 – 70

Heffernan, M. M. & P. C. Flood, An Exploration of the Relationship between Managerial Competencies Organizational, Characteristic and Performance in an Irish organization, *Journal of European Industrial Training*, 2000, 128–136

Hills, C.W.L and Jones, G.R., *Strategic Management*, 6th Ed. Houghton Mifflin, Means Business, Inc., 2003

Hitt, M. A., L. Bierman, K. Shimizu, R. Kochhar, Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective, *Academy of Management Journal*, 44, 2001, № 1, 13–28

Kaplan, R. S., Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy, *Planning Review*, 22, 1994, № 5, 15–48

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70, 1992, № 1, 71–79

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, *California Management Review*, 39, 1996, № 1, 53–79

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 74, 1996, № 1, 53–79

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, 78, 2000, № 5, 167–176

Kennan, W. R. and V. Hazleton. *Internal Public Relations, Social Capital and the Role of Effective Organizational Communication*. – In: Botan, K. H. and V. Hazleton. *Public Relations Theory 2*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Publishers, 2006, p. 311 – 312

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

Pfeffer, J. and J. Veiga, Putting People First for Organizational Success, *Academy of Management Executive*, 13, 1999, № 2

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

Sackmann, S.A. , Culture and performance, in: Ashkanasy, N.M., C.P.M. Wilderom and M.F. Peterson (eds.), *The handbook of organizational culture and climate*, 2nd edition, London: Sage. 2011

Salterio, St. and A. Webb, The Balanced Scorecard Rhetoric versus Research: A Properly Implemented Program can Help Articulate and Communicate Strategy, *California Magazine*, 2003, pp. 39–41

Schein, Ed., *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 2009

Sinek, S., *Start With Why*, Penguin Group, NY, 2009

Wongrassamee, S., P. D. Gardiner and J. E. L. Simmons, Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model, *Measuring Business Excellence*, 7, 2003, № 1, pp.14–29

Angel, R. & H. Rampersad, Do Scorecards Add Up? <<http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/docs/ThoughtLeaders/Rampersad/Do-Scorecards-Add-Up.pdf>> (22.02.2012)

Carmeli, A. and A. Tishler, The Relationships between Intangible Elements and Organizational Performance, *Strategic Management Journal*, 25, 2004, 1257–1278. Published online: Wiley InterScience <www.interscience.wiley.com>. DOI: 10.1002/smj.428, (24.03.2012)

Javier, R. A., Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. <www.ijbssnet.com/journals 23.03.2012>

Kaplan, R. S. and D. P. Norton, Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. – *Harvard Business Review*, February, 2004 <<ftp://superv4.show-time.cc/1%20%CD%E2%D3%EF%D1%A7%CF%B0/4%D4%AD%B0%E6%CA%E9%B1%A8/Harvard%20Business%20Review/Harvard%20Business%20Review%202004-02.pdf>> (14.05.2012)

Edelman Trust Barometer 2015
<http://www.scribd.com/doc/252750985/2015-Edelman-Trust-Barometer-Executive-Summary>, (15.11.2015)