



Международно Висше Бизнес Училище  
International Business School

## **АВТОРЕФЕРАТ**

**ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН  
„ДОКТОР“**

**ПН 3.7. АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ (БИЗНЕС  
КОМУНИКАЦИИ)**

**НА ТЕМА:**

**БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИТЕ КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ФОРМИРАНЕ  
НА КОРПОРАТИВЕН ИМИДЖ**

**(на примера на компании от пазарен сегмент  
„Безалкохолни напитки и бутилирана вода“)**

**ДОКТОРАНТ**

**ЦВЕТЕЛИНА НИКОЛАЙ НИКОЛОВА**

**НАУЧЕН РЪКОВОДИТЕЛ:**

**ПРОФ. Д-Р ЛАЛКА БОРИСОВА**

**София, 2022**

Дисертацията съдържа общо 201 страници. Структурата се състои от увод, изложение в три глави, заключение, библиография (общо 101 източника, от които на кирилица, на латиница, интернет източници и периодика), приложения. Дисертационният труд включва 11 таблици, 49 фигури и 3 приложения.

Дисертационният труд е обсъден от членовете на Учебно-научен съвет и предложен за защита в Международно висше бизнес училище - Ботевград.

Авторът на дисертационния труд е докторант в самостоятелна форма на обучение в ОНС „Доктор“ при Международно висше бизнес училище.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на 12.07.2022 г. от 11,00 часа в Център за дистанционно обучение – София, на открито заседание на Научно жури, назначено със Заповед на Ректора на МВБУ.

Материалите по защитата са на разположение на заинтересованите лица в администрацията на МВБУ и на интернет страницата – <https://ibsedu.bg>.

## I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### 1. Актуалност на дисертационната тема

**Актуалността** на разработката се определя от необходимостта за систематизиране на компетенции, които да се прилагат в практиката, за да се общува ефективно с външните и вътрешните публики на една компания, да се стимулират доверието и откритият диалог в управлението на една организация – по хоризонталните и вертикалните нива, което е част от печелившата формула на съвременния мениджмънт за изграждане на положителния имидж на организацията.

Много са аспектите, които определят важността на комуникационния процес в бизнес средата на XXI век. Растящата роля на комуникацията е от първостепенно значение при изграждане на професионална среда за развитие, при изграждане на корпоративната отговорност, при защита на конкурентоспособността на бизнеса. Комуникацията е от изключително значение за мениджмънта, бизнеса и човешките ресурси. Формите на бизнес комуникация – писане и четене, говорене и слушане, участват във всяка една бизнес дейност. Информацията е основният двигател на всеки бизнес, а комуникацията е катализатор на отношенията в него. Затова всяка компания се нуждае от ефективна система за предаване, приемане, обработване и съхранение на информацията. По-голяма част от времето си служителите прекарват в общуване с мениджъри, колеги, клиенти, партньори и други. В една компания мениджърите изпълняват своите функции – координиране, ръководене и контролиране чрез вербални и невербални методи. Всичко това е възможно благодарение на бизнес комуникацията.

Умението да се общува ефективно с външните и вътрешните публики на една компания, да се стимулират доверието и откритият диалог в управлението на една организация – по хоризонталните и вертикалните нива, е част от печелившата формула на съвременния мениджмънт за изграждане на положителния имидж на организацията.

Корпоративният имидж (КИ) е резултат от представителната и публичната дейности на организациите и имат пряко отражение върху техния успех. Той е резултат от тази дейност и съдържа вярванията и представите, които

стейкхолдърите имат за компанията. Управлението на имиджа е начин за самоопределяне и внушение чрез комуникации, с цел да се привлече и задържи вниманието върху най-добрите ѝ качества.

Изграждането на имиджа е сложен процес – незабележимо и понякога сякаш спонтанно се създава представата за продукта или стоката, формирал се е образът ѝ въз основа на непрекъснато въздействие на елементите на корпорацията и средата – въздействието на конкуренцията, чрез което се оценява продукта или цялостната продуктова политика на организацията което придава още по-голяма значимост на взаимовръзката им.

Добрият имидж и неговото управление се възприемат като основна задача на ръководството на всяка компания. Тази задача се реализира чрез процес на създаване, поддържане и подобряване на корпоративния имидж. За целта се използват разнообразни подходи, методи и инструменти в областта на управлението на комуникациите, маркетинга, психологията и поведенческите науки. Начинът на интерпретиране на връзките и влиянията в този процес на управление е поле за проява на креативност, познания в различни области на науката и много лични практически наблюдения и опит.

В разработката научното изследване е ориентирано към един от бързо развиващите се сектори на хранително-вкусовата промишленост – производство на безалкохолни напитки и по специално на бутилираните води.

Изборът е продиктуван от постоянно удовлетворяващите нужди на потребителите на пазара от страна на фирмите производители на бутилирана вода, което повишава конкуренцията на пазара. В резултат от повишеното предлагане на пазара (изобилие от бутилирана вода), потребителите започват да търсят утвърдените марки на производителите на пазара, което от своя страна налага на производителите да се утвърждават на пазара създавайки имидж на производител, предлагащ високо качество на достъпна цена. Това от своя страна изисква усъвършенстване на комуникациите – от една страна вътре във фирмата, за да се стимулират хората от персонала за произвеждат ефективно и качествено.

## **1.2. Предмет и обект на изследване**

**Предмет** на изследване на дисертационния труд са бизнес комуникациите и корпоративният имидж.

**Обект** на изследване са фирми от сектор „бутилирана вода”, която има за предмет на дейност производство и разпространение на минерална, изворна и трапезна вода.

### **1.3. Докторска теза**

Основната ни **изследователска теза** е, че *бизнес комуникациите са условие за изграждане на положителен корпоративен имидж на организацията и между тях съществува връзка, която може да бъде оценена.*

Верността на формулираната теза ще бъде доказана с **две хипотези:**

**Първа хипотеза:** Съществува връзка между мотивацията и постигане на удовлетвореност в комуникациите;

**Втора хипотеза:** Корпоративният имидж на организацията се формира от личностните качества и компетенции на мениджърите.

### **1.4. Основна цел и задачи**

**Основната цел** на дисертационното изследване е да бъде разработена система за бизнес комуникации и да се определи влиянието им при формиране на корпоративен имидж.

За целите на изследването дефинираме понятието “бизнес комуникация” като *„свкупност от комуникационна система (информация, комуникационни канали, информационни връзки и форми) и възникващите делови отношения в резултат от използването ѝ“.*

В режим на взаимозаменяемост ще използваме понятията фирма, организация, компания.

**Задачите**, посредством които ще се постигне набелязаната цел, са:

1. Изследване и анализиране на основните теории за същността на бизнес комуникациите;
2. Определяне на модели и дейности, формиращи корпоративния имидж и корпоративната репутация;
3. Подходи и методи за оценка на корпоративния имидж;
4. Провеждане на емпирично проучване в обектите на изследване;
5. Да се направи оценка и анализ на равнището на бизнес комуникациите;

6. Да се систематизират компетенции в процеса на общуване и дигитализация на комуникационните дейности;
7. Да се разработи Система за оценка на бизнес комуникациите за изграждане на имидж;
8. Да се изясни мястото на корпоративния имидж в Балансираната система от показатели за ефективност.

### **1.5. Подход, метод и информационно осигуряване**

**Подходи и методи.** За целите на изследването са използвани фундаментални научни постановки на теорията за бизнес комуникации – Мак Клиланд, Бояциз, Спенсър, Л. и Спенсър, С, Шрьодер, Дулевич, Вебстер; на кълстерния подход при определяне на КИ - Томсън, Стюарт и Линдсей, Д. Голман, О. Иверсон и др.

За ролята на корпоративният имидж са приложени научните анализи и определения на автори, като: Г. Олпорт, Л. Вайткунен, Г. Почепцов, Е. Богданов, К. Боулдинг и др, както и теоретичните постановки на Р. Каплан и Д. Нортън за Балансираната система от показатели.

Теорията по използваната тематика е допълнена с определения и виждания на автора на дисертационния труд.

За провеждане на емпиричното изследване са използвани анкетно проучване и самооценка, компетентностният подход, сравнителен параметричен и анализ, на икономико-статистическо и графично моделиране, метод на комплексната оценка на БК. Установяването на количествените параметри е достигнато чрез методите на статистическия анализ, на експертните оценки и коефициентният метод.

Резултатите от емпиричното изследване са обработени с програмата SPSS for Windows.

**Информационна база** на настоящата разработка са официалната статистическа информация, резултатите от анкетното проучване и експертните оценки, отнасящи се до фирмите от сектор „бутилирана вода”.

### **1.6. Съдържание на дисертационния труд по параграфи**

## СЪДЪРЖАНИЕ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Въведение</b> .....   | 3   |
| <b>Глава Първа. Теоретико-методически основи на комуникациите като средство за формиране на имидж</b> .....                              | 9   |
| 1. Общуване в бизнеса и място на комуникациите в дейността на .....  | 9   |
| 2. Видове комуникации и PR дейности за изграждане на имидж на съвременната фирма .....   | 18  |
| 3. Подходи и методи за оценка и анализ на КИ.....  | 47  |
| <b>Глава Втора. Изследване на бизнес комуникациите и дейностите за изграждане на имидж</b> .....   | 51  |
| 1. Анализ на пазара на сектор „Безалкохолни напитки“.....  | 51  |
| 2. Представяне на компаниите, обект на изследване.....   | 59  |
| 3. Оценка и анализ на равнището на бизнес комуникациите. Анализ на получените резултати.....   | 83  |
| <b>Глава трета. Визия за развитие на комуникациите и превръщането им в конкурентно предимство на фирмата за формиране на имидж</b> ..... | 125 |
| 1. Иновационни комуникационни дейности – условие за постигане на имидж в клиентите и обществото.....                                     | 125 |
| 2. Система за оценка на бизнес комуникациите за изграждане на имидж.....   | 143 |
| 3. Място на корпоративния имидж в Балансираната система от показатели (BSC) за развитие на организацията .....                           | 149 |
| Основни изводи и препоръки .....   | 162 |
| <b>Заключение</b> .....  | 173 |
| <b>Справка за основните научни и научно-приложни приноси моменти в дисертационния труд</b> .....   | 177 |
| <b>Библиография</b> .....  | 179 |
| <b>Приложения</b> .....  | 185 |

## II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

### 2.1. ГЛАВА ПЪРВА. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИ ОСНОВИ НА КОМУНИКАЦИИТЕ КАТО СРЕДСТВО ЗА ФОРМИРАНЕ НА ИМИДЖ

**Глава Първа** от дисертационното изследване съдържа 3 параграфа, в които се прави литературен обзор на теоретичните постановки за общуване, комуникация, имидж и репутация.

В **първи параграф** се изяснява *мястото, важността и ролята на комуникациите в дейността на организацията*. Направен е паралел между понятията „комуникация“ и „общуване“, целта е да се направи литературен обзор на определенията от известни автори. Формулирани са авторови работни определения за целите на дисертационното изследване.

Общуването е феномен, който характеризира психичната същност на обединението на хората. То представлява целенасочен обмен на информация, мисли, идеи, позиции, емоции, оценки между хората, в процеса на съвместната им дейност. Бизнес общуването по същество е контакт между бизнес партньори с цел осъществяване на важни функции като информирание, относно предаване и получаване на делова информация, задълбочаване на вече съществуващите бизнес отношения и създаване на нови делови връзки.

Комуникацията в организацията от друга страна, е понятие, което се използва в управленската наука и практика за обозначаване на цялостната организация и процеса на професионалното общуване между субординационните нива и по хоризонтала в работните групи, съставляващи организациите. Чрез комуникациите в организациите се създава интегритет на хората и групите и целенасоченост на усилията за постигане на организационните цели. В такъв аспект комуникациите в организацията представляват интерес не само за психологията, но и за управлението като научна дисциплина.

От друга страна, според определенията на известни автори, „комуникацията представлява способността да се организират и да се изразяват идеите в писана и говорима реч“<sup>1</sup>; тя е умението на хората да разбират и да бъдат разбирани. Независимо дали е писмена или устна, тя е проводникът, чрез който бизнесът говори на своите потребители. Тя е механизмът, чрез който

---

<sup>1</sup> Druker, Peter. Management: tasks, responsibilities and practices, harpes & row, 1974



управлението влияе на работещите и напътства дейността им. Тя също е и средството, чрез което работещите осигуряват информацията и обратната връзка, от която управлението се нуждае, за да взема разумни решения. Една организация, която осъществява ясна, съдържателна и ефективна комуникация с клиенти, служители, акционери, кредитори и обществеността, има добри шансове да изгради отношения на доверие и може да разчита на сътрудничество.

След анализ и проследяване на определенията на известни автори по темата е направено обобщение и определение за комуникация на автора на дисертационното изследване, като: *целенасочен обмен на информация, мисли, идеи, позиции, емоции и оценки между хората в процеса на съвместната им дейност с цел постигане на ефективност в общуването. В него ясно се открояват два основни компонента – обмен и разбиране. Комуникацията е обмен на информация между участниците. Тя е ефективна, когато се постигне разбиране между участниците в нея.*

Изяснени са ролите на комуникацията в процеса на общуване:

- **Регулативни** – служи за регулиране на поведението и взаимоотношенията между страните;
- **Перцептивни** – отнася се до взаимно възприемане на партньорите и съответстващото на него разбиране в общуването;
- **Сугестивни** – притежава функция за внушение.

**В заключение**, след анализ на определенията на различни автори, авторът обобщава, че комуникацията е богато по съдържание и обем понятие, сложен и многопластов процес. *Добрата комуникация е предпоставка за създаване на основа за разбирателство между организациите и техните контрагенти, между представителите на различни социални групи и участниците в този процес.*

Изясняването на същността на общуването и комуникацията, приликите и разликите между тези понятия, ролята им за постигане на ефективност и предварително планирани цели, се налага, за да се обясни и изграждането на имидж на една организация.

Във **втори параграф** следва анализ на видовете комуникации и PR дейности за изграждане на имидж на съвременната фирма. Тук е мястото да направим уточнение, че за целите на изследването, понятията „фирма“,

„организация“ и „компания“ се употребяват като релевантни, синоними и с еднозначен смисъл и значение.

В този параграф се разглеждат видовете комуникации в организацията, тъй като за постигане на резултатност е от значение не само канала, по който се осъществяват, но и техният стил.

Значението на **вътрешната** комуникация за изграждане на позитивна работна среда в организацията не бива да се подценява, защото това би могло да създаде напрежение и постепенно недоверие в нейното ръководство. Информираният и мотивиран служител е най-добрата защита на организацията пред нейните контрагенти, както и своевременното съобщаване на постигнати успехи. Вътрешната комуникация във фирмата спомага да се ангажира персонала в реализацията на фирмената политика, да се инвестира в постоянно обучение на персонала, поддържане на активен диалог със служителите, да се провокират нестандартни идеи и позитивно мислене на персонала.

**Външните** се осъществяват между организацията и различните обществени групи и контрагенти. Външната комуникация създава връзки с делови партньори, със средствата за масова комуникация, с представителите на държавната и местна власт, както и с обществеността. Като особено подходящи за този вид комуникационен процес в организацията може да се посочат: PR-дейности, реклама, връзки с клиенти, пресконференции, брифинги, симпозиуми, делови разговори, преговори, кореспонденция, телефонни разговори, интервюта, статии и репортажи.

Според начина на разпространение на информацията, комуникацията се разделя на **формална** и **неформална**. **Формалната** комуникация протича в рамките на дейността на организацията и се разпространява по утвърдените информационни фирмени канали, като при предаване на съобщението се спазват определени правила и принципи. **Неформалната** комуникация се осъществява като се използват канали, противоположни на тези във формалната комуникация. Извън деловите срещи, оперативките и документацията на фирмата, персоналетът общува помежду си, като споделя интересна и полезна лична информация

Разгледани и анализирани са и **други видове** комуникация: междуличностна, групова, вътрешно личностна и масова комуникация; зрителна, слухова, обонятелна, вкусова и тактилна; еднопосочна и друпосочна; вербална, невербална и пара вербална. Това проследяване беше необходимо, за да се покаже

ролята на комуникацията за постигане на съгласие и доверие в общуването, както и за формиране на имидж.

От гледна точка на теорията на комуникацията понятието “имидж” може да се определи като „целенасочено създадена представа в съзнанието на реципиента“<sup>2</sup> или като: „образ, който е създаден в обществото за отделен човек, група, институция, държава; репутация“<sup>3</sup>.

За дисертационното изследване е прието **работно определение** за корпоративен имидж, като: *„нематериален актив, с огромно значение – привлича клиенти към определена компания и търговска марка, формира се в процес на комуникация;*

Представата за продукта или стоката се формира чрез непрекъснато въздействие на елементите на компанията и средата. По тази причина управлението на имиджа се свързва с управлението на комуникациите и направен обстоен анализ на ролята на

В този параграф се прави анализ на PR-дейностите при формирането на имидж. Автори като Н. Стоун<sup>4</sup> и Дж. Груниг<sup>5</sup> разбират имиджа като управление на впечатленията, които обектът оставя в някой друг. Именно подобен подход, често прилаган от множество теоретици и практики в полето на ПР, маркетинга, рекламата, мениджмънта и т.н. води до обвързването на термина „имидж“ с „идентичност“, като интерпретациите на взаимоотношенията между двата термина имат различни, често противоречащи си аспекти, степен на прецизност и фокус. Те се движат от разбирането, че „имидж“ и „идентичност“ са взаимнозаменяеми, до това идентичността да се разглежда като структуроопределящ елемент на имиджа. Налични са дори трактовки, при които имиджът се определя като „инструмент“ за постигане на външно корпоративната идентичност<sup>6</sup>. Според М. Неделчев<sup>7</sup> „Създаването на имидж е приоритет на корпоративните PR-и. Най-ефективният път за създаване на имидж е използването на средствата за масова комуникация – кино, телевизия, радио,

---

<sup>2</sup> Coppetti 2004, стр. 9

<sup>3</sup> <http://www.t-rechnik.info> Български тълковен речник

<sup>4</sup> Stone, N. The management and practice of Public Relations. Macmillan, 1995

<sup>5</sup> Grunig, J. Image and Substance. In: Perspective on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing. An Anthology selected and interpreted by J.M.T. Balmer and S.A. Greyser, L., 2003

<sup>6</sup> Райков, З. Публична комуникация. С., 1999

<sup>7</sup> Неделчев, М. Корпоративният имидж на търговските банки и неговото отразяване в средствата за масова информация. Връзки с обществеността, № 4, 1997, стр. 34

преса. Имиджът отразява социалните очаквания на определени групи и може да осигури на субекта си успех в политическия и икономическия живот“.

Специфичен PR-метод основан на директната връзка с публиките е „методът на отворените врати“. Използван за въздействие върху широката общественост, той се състои в организиране на индивидуални или групови посещения в сградата на организацията, като специално подготвен служител развежда посетителите обяснявайки им видяното и отговаряйки на поставените от тях въпроси. Така посредством познанието за организацията, нейните публикации и техните общи интереси, имиджът има възможност да се развива в синхрон с променящите се обществени нагласи и реалности. Тази уникална възможност произтича именно от интерактивността като характерна черта на Пъблик Рилейшънс. Освен това практическата насоченост на тази комуникационна технология, позволява образа на организацията да бъде показван в най-различни ситуации по най-различни начини.

Пъблик Рилейшънс настройват непрекъснато дейността на организацията според динамиката на обществения интерес. Получава се едно непрекъснато наслагване на символите на конкретния изграждан имидж Така се постига затвърждаване на възприетия вече имидж и формиране на трайни познавателни нагласи у публиките. С други думи Пъблик Рилейшънс вече започват да играят все по-ключова роля за формиране разпознаемостта на организацията.

В имиджовото интервю чрез личността на ръководителя се натрупва обществен капитал за организацията. Пред публиките става едно разкриване на способностите и характера на човека, вземащ решения и по този начин неговия образ рефлектира върху корпоративния. Друга възможност за демонстриране на организационните възможности, постижения и политика представлява специалното събитие. То се провежда обикновено при наличие на конкретен повод – юбилей, представяне на нов продукт, подписване на важен договор и други. Целта е публиките да станат съпричастни с успеха на организацията. Пъблик рилейшънс подпомагат корпоративния имидж чрез способността си да създава новини.

Доста често при провеждане на PR-кампании се търси подкрепата на компетентни, известни, социално престижни личности. По този начин Пъблик Рилейшънс създават престиж и укрепват корпоративния имидж, използвайки

ефекта на контакта. Авторитетът и престижът на тези личности се превръщат в гарант за ефективността на фирмената политика.

Корпоративният имидж чрез PR-дейности се представя и от корпоративната социална отговорност на компанията. По този начин, обществената ангажираност и социалната отговорност вече стоят в основата на съвременния бизнес. Така корпоративният имидж става зависим от представянето на организацията като добър и полезен за обществото корпоративен гражданин. Затова съвременните Пъблик Рилейшънс имат ролята да планират и комуникират адекватно обществените ангажименти, благотворителните каузи и добрите бизнес практики създаващи полезен ефект за обществото.

В дисертационното изследване е направен паралел и между още две тясно свързани понятия „имидж“ и „репутация“. Най-общо казано, корпоративният имидж е впечатлението, което желаем да създадем за бранда, а фирмената репутация е действителното схващане и мнение на потребителите за него. Това е основната разлика между тези две понятия. А това, което ги обединява, са целите им – стимулиране на целевите потребители да предприемат определени действия, изграждане и поддържане на потребителското доверие, нарастване на подкрепата за дадена бизнес организация, налагането и диференцирането ѝ от конкурентите, увеличаване обема на продажбите. Всъщност, дейностите по създаване и поддържане на образ и репутация често се пресичат. В идеалния случай, те се препокриват и допълват помежду си.

Добрата репутация се превръща в нематериален капитал на организацията. Тя стабилизира и развива корпоративния имидж, като го прави по-привлекателен и по-богат за публиките. Изгражданата от PR добра репутация способства корпоративният имидж да бъде свързан със значимите за целевите публики ценности. Подобни демонстрирани при PR-кампаниите ценности са лоялност към публиките, постоянство, стремеж към съвършенство, богат опит, знания, най-нови технологии, ефективно ръководство, желание за пълноценен диалог, зачитане правата и интересите на клиентите, акционерите и обществото. В обобщение, *когато говорим за съзнавано – говорим за репутация, когато говорим за несъзнавано и подсъзнателно –говорим за имидж. Имиджът предхожда създаването на репутация, като ни дава една първична представа за дадения субект, въз основа на която се разгръща конкретиката,*

рационалността на репутацията, получава се нейната оценка, силно зависеща от нагласите в обществото.

Разгледани и систематизирани са модели за формиране и управление на Корпоративния имидж и Корпоративната репутация, направена е сравнителна характеристика на тяхното значение и приложение. Коментирана е връзката имидж – идентичност.

Имиджът е стратегически ресурс и може да бъде източник на конкурентно предимство. Взаимодействието му с други фактори като култура, комуникация, репутация, помага за разбирането на кумулативния характер на този ресурс.

При обобщаването на различните модели за управление на корпоративния имидж и репутация са идентифицирани общите елементи, които са обединени в един общ модел<sup>8</sup>:



**Фиг.1. Модел за формиране и управление на корпоративен имидж**

*Източник: Авторова систематизация*

Този модел за формиране и управление на корпоративния имидж показва начинът, по който фирмената култура, идентичност, репутация и комуникация му оказват влияние и формират възприятия и позиции на пазара. С течение на времето, те се превръщат в даденост, като нещо реално и необходимо, което не

<sup>8</sup> Авторова систематизация

подлежи на обсъждане и оценка, така от индивидуални характеристики, се превръщат в колективни практики. Така се ражда имиджът, като набор на колективни вярвания и поведения. Може да се каже, че той се формира от намеренията на работодателя и ентузиазма на персонала.

**В трети параграф** са описани подходите и методите за оценка и анализ на корпоративния имидж.

Критериите при подбор на методите за анализ и оценка са валидност/надеждност, налични ресурси, индивидуални възможности, гарантиращи актуалност на изследването. Като приложим за извършване на емпиричните изследвания и за доказване на докторската теза е следният инструментариум:

Анализ на зависимостта бизнес комуникации – формиране на имидж. За извършване на емпиричното изследване се използва анкетно проучване по предварително съставен тест. Получените резултати от анализа са онагледени чрез различни таблици, графики, диаграми и схеми.

- В проведеното изследване са участвали по 30 души от всяка компания – "Кока-Кола Хеленик Ботълинг къмпани България"; "Девин" АД; "Бутилираща компания Горна баня" ООД и „Михалково” АД – общо 120 респонденти.

- Въпросите са разделени на три части – обща информация; комуникации и стил на управление; формиране на имидж в обществото;

- За целите на научното изследване е събрана, анализирана и синтезирана информация от различни източници: Търговски регистър, НСИ, НОИ, Евростат, Министерство на земеделието, храните и горите, Министерство на икономиката и др.. Събрана е и обработена и анализирана е информация от фирмените сайтове и годишните финансови отчети на изследваните предприятия.

- За постигане на основната цел и решение на и задачите и за изследване на хипотезите е използван разнообразен методически инструментариум: наблюдение; анализ; индукция и дедукция; синтез; анкетно проучване, методи на статистическия анализ, иконометрични модели (коефициент на корпоративна репутация, методи за оценка на възвръщаемостта на инвестициите в имидж), адаптирани към спецификата на изследваната проблематика. Обработката и анализът на получените резултати са извършени с помощта на SPSS.

## 2.2. ГЛАВА ВТОРА. ИЗСЛЕДВАНЕ НА БИЗНЕС КОМУНИКАЦИИТЕ И ДЕЙНОСТИТЕ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА ИМИДЖ (на примера на компаниите от сектор „Безалкохолни напитки“ с акцент върху подсектор „Бутилирани води“)

**Глава Втора** на дисертационното изследване съдържа **три параграфа**. Тя е с практическа насоченост.

В **първи параграф** е направен анализ на обектите от сектор „Безалкохолни напитки“ – анализ на видовете комуникации (вътрешни и външни) и дейностите по корпоративна социална отговорност (КСО) – отговорност към клиентите, персонала и околната среда, за изграждане на положителен имидж в обществото. Анализира се и позиционирането на компаниите на пазара, продуктовото портфолио и организационна структура, програмите за развитие на таланти и образователни платформи.

Това е направено с цел да се покажат инициативите и дейностите, които водят да формиране на имидж и осигуряват конкурентно предимство на компаниите.

Във **втори параграф** се представят компаниите, обект на изследване.

Натурална, от екологично чист регион, **минералната вода „Девин“** притежава уникален минерален състав и приятен вкус. Тя разполага и с разрешително за водоползване на извор Балдаран, от който се бутилира уникалната за българския пазар изворна вода Devin – чиста планинска вода от Родопите, много слабо минерализирана. Продуктовото портфолио на DEVIN включва минерална вода, изворна вода, газирани вода, плодови сокове Granini, както и енергийните напитки Red Bull.

В Девин ЕАД се прилага световно утвърдена методология за измерване на организационната култура и ангажираността на служителите: индекса Great Place to Work. Ползва се от 2018 г., за да отчита ефекта от положените усилия на ръководството. Целта е да се постигне индекс на доверието над 75, което е равносилно на висока степен на удовлетвореност от работата в компанията. Провеждат се вътрешни инициативи, които спомагат за повишаването на ангажираността на служителите, поддържане на доверието в компанията и създаване на позитивна работна среда. Реализират се дейности по КСО.

В **Кока-Кола** е създадена е първата в България безплатна онлайн платформа за обучение и кариерно ориентиране [www.youthempowered.bg](http://www.youthempowered.bg), която



е лансирана през март 2018 г. Като компания, която създава и реализира проекти за развитие на младежта, Кока-Кола е съосновател на националната платформа „Образование 2030“, чиято мисия е да повиши обществената информираност относно нуждата от реална промяна в образованието чрез поставяне на измерими цели до 2030 г. и проследяване на техния прогрес. Като член на Асоциацията на производителите на безалкохолни напитки в страната, съвместно с Американския университет в България и със съдействието на световно утвърдени университетски преподаватели от Харвард, е създадена първата в страната програма за бизнес лидери под надслов „Лидерство и иновации за устойчиво развитие“. Програмата има за цел да квалифицира специалисти в областта на устойчивото развитие и да споделя добрите бизнес практики, като обученията са отворени както за студенти, така и за експерти, които искат да придобият допълнителна квалификация.

С висококачествените си продукти „**БК – Горна Баня**“ бързо се превръща в един от водещите производители на бутилирана натурална минерална вода, трапезна вода и газирани безалкохолни напитки в България. През юни 2012 г. плодовите сокове и нектари „**ВВВ**“ станаха част от портфолиото на компанията. През 2015 г. компанията продължи да увеличава портфолиото на марката като започна производство на плодови напитки и газирани безалкохолни напитки. В основата на всички договорни отношения и връзки с клиентите на компанията са заложили принципите на коректност, професионализъм и най-висока степен на сътрудничество. Сред основните отговорности на персонала са проучване и осигуряване на удовлетворението на клиента, както и постоянно подобрене на продажбите. Компанията участва в редица инициативи и развива КСО.

**Михалково АД** е един от най-старите производители на бутилирана минерална вода в България – повече от 60 години добива и бутилира любимата на поколения българи естествено газирана вода Михалково. Само три са минералните извори в света, чиято вода се доближава по състав, вкус и качества до тази в Михалково: Виши във Франция, Боржоми в Грузия и Фахинген в Германия. През 2013 г. създаде нова марка напитки – ВИТУ - нискокалорични безалкохолни напитки с четири свежи вкуса – ябълка, лимон, портокал и кола с ягода. Затвърждаването на марката Михалково е в постоянството и доказаното качество на продуктите. Добрият имидж се гради чрез висок контрол на производствения процес. Минералните води на Михалково са сертифицирани по

ISO 9001:2008 и International Food Standards (IFS). Компанията работи по инициативи на КСО.

Този анализ е направен с цел, за да се покажат уникалните им характеристики, производствени възможности, пазарният им дял, корпоративната социална отговорност, за което е безспорна заслугата на мениджмънта и умението им да управляват тези процеси и формират корпоративен имидж. Предимствата за компаниите от въвеждането на Системата за управление на социалната отговорност е в следните посоки:

- Осигурява им добър публичен имидж;
- Повишава доверието на клиенти и бизнес партньори и спомага за изграждане на дългосрочни взаимноизгодни отношения с тях;
- Създадените механизми за самоконтрол гарантират елиминирането на потенциални проблеми, които могат да уронят престижа на компанията или да доведат до санкции от контролни органи.

**Трети параграф** съдържа оценка и анализ на равнището на бизнес комуникациите, установени след проведено емпирично проучване. С това проучване си поставихме за цел да докажем, че бизнес комуникациите, като обект на управление, оказват влияние върху формирането на имиджа на организациите. Въпросите в анкетното проучване бяха насочени към отговори, посредством които да се анализира и оцени влиянието на бизнес комуникациите върху имиджа на организациите в изследваните предприятия за производство и реализация на трапезна и минерална вода, като се посочат възможностите за подобряване на имиджа им.

Анкетното проучване се проведе в три раздела. Въпросите бяха разделени на три части – обща информация; комуникации и стил на управление; формиране на имидж в обществото.

По **първи раздел**, след анали на резултатите от проучването, се стигна до следните **изводи**:

- Преобладава броя (съвсем незначителна преднина) на респондентите мъже 51% към 49% жени;
- Превес има групата до 35 години – 56%, следвана от възрастовата група 35 до 50 години – 44%. В изследванията не попаднаха лица над 50 годишна възраст. Следователно проведеното изследване показва наличие на сравнително

млад колектив и в четирите дружества. Това дава основание да се твърди, че тези млади хора ще търсят професионалното и кариерно развитие;

- В изследването участват 40% изпълнители, 51% среден мениджмънт и 9% висш мениджмънт от всички четири дружества. Най-голяма е групата на средния мениджмънт (над половината участници). Разпределението на ниво заемана длъжност е достатъчно за да се получат реални резултати за състава на персонала в дружествата;

- Преобладаващото образование на респондентите е висше магистър 47% (това са хората от висшия и средния мениджмънт), следвано от хората със средно образование 32% (хората от изпълнителския състав) и хората със висше бакалавър 21% (хората от среден мениджмънт и изпълнители). Степента на образование отговаря на нивото на заеманата длъжност, дори има изпълнители със висше образование бакалавър. Може да се каже, че степента на образование на персонала е на нужното ниво за заеманата длъжност;

- Трудовият стаж на персонала (въз основа на отговорите на респондентите) е между 10 и 20 години 50%, следван от до 10 години – 47% и само 3% над 20 години.

**Втори раздел** включва въпроси за стила на управление и комуникации. В резултат на анализа на данните от емпиричното изследване се доказаха двете **хипотези**, че:

- Почти всички респонденти смятат (98%), че мениджърът умее да мотивира. Това той постига, като се опира на собствените си отношения с хората, с които работи;

- Мениджърите имат личностни качества, които оказват влияние върху резултатите от работата, мотивират служителите към постижения, което е условие за формиране на имидж в обществото.

В резултат на анкетното проучване е извършен обобщен анализ на стила на управление в четирите организации и въздействието му върху управлението на комуникациите във фирмите. Направени са следните **изводи**:

- Личността на мениджъра играе значителна роля за успеха на компаниите (99% отговарят с „да“). Личностните характеристики като акуратност, дисциплинираност, инициативност, ентузиазъм са както личностни, така и организационни фактори, чрез които хората се вълечат в процеса на

работата, подражавайки поведението на лидера си. Още повече, че 98% от хората смятат, че мениджърите управляват по правилния начин, в резултат на което организациите „вървят“ в правилната посока;

- Лидерството е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, чрез мотивация, комуникация, работа в екип и изграждане на ефективни междуличностни отношения. Затова 100% от анкетираните одобряват начина по който ги управлява мениджърът им;

- Мениджърите притежават умения за мотивиране на персонала според 98% от анкетираните. Мотивирането на служителите е комплексна дейност, включваща множество фактори, влияещи по различен начин на различните личности. То е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, чрез мотивация, комуникация, работа в екип и изграждане на ефективни междуличностни отношения;

- Мениджърите вземат правилни решения (90% от анкетираните) и с тези решения оказват влияние и върху останалите служители (100%). Правилните решения и разпределените задачи влияят успешно върху успеха на организациите;

- Мениджърите на четирите компании притежават умение за справяне с възникнали проблеми (100%), както и умение за потушаване на конфликти (98%);

- Мениджърите са основна причина за успеха на организацията смятат 69% от респондентите. Следователно стила на управление и умението за мотивиране на персонала има положителна роля за комуникацията в посочените компании и за формиране на имидж, което доказва формулираните хипотези;

- Мениджърите притежават способността да разбират подчинените си, да знаят какво ги мотивира, как работят, как да установят трайни връзки и сътрудничество с тях. Тези качества им дават възможност да се превърнат в съвършени професионалисти. Това е способност, гарантираща популярността, лидерството и ефективността в междуличностните отношения, условие за успешна работа в екип.

В **трети раздел** на Анкетата (формиране на имидж) беше предложен на респондентите набор от компетенции, които трябва да притежава мениджърът, за да управлява ефективно организацията и формира имиджа ѝ, които те трябваше

да подредят по степен на важност (според тях) от 1 до 10. С това трябваше да докажем, че успехите в управлението на една организация зависят от личностните качества на мениджъра и набора от компетенции, които той прилага. Те важат и за формиране на имидж в обществото.

Отговорите на респондентите са подредени в следващата таблица<sup>9</sup>:

**Таблица 1. Необходими компетенции за мениджъра**

| № по ред | Компетенция                            |
|----------|--|
| 1.       | Дигитални компетенции                  |
| 2        | Емоционална интелигентност             |
| 3.       | Проактивност                           |
| 4.       | Лична и социална компетентност         |
| 5.       | Спазване на обещания                   |
| 6.       | Умения за мотивиране на екипа          |
| 7.       | Отговорност и уважение                 |
| 8.       | Личен баланс и собствен стил           |
| 9.       | Комуникативна компетентност            |
| 10.      | Познания и опит при вземане на решения |

*Източник: Авторова систематизация*

Всяка организация сравнява себе си със сродни компании чрез конкурентните си предимства. Предложихме на респондентите списък от фактори, които те трябваше да подредят по степен на важност:

1. Като най-важен фактор, класиран на първо място (1) е посочена фирманата култура – от всички анкетираните на компаниите;

2. На второ място (2) е. БК Горна баня и Кока кола – компетентност на ръководството; Михалково – етичната работна среда, Девин – престижа (компетентността);

3. На трето място е престижа (компетентността) (3) според Кока кола, БК Горна баня и Михалково;

4. На четвърто място БК Горна баня представя медийното присъствие, Михалково – компетентността на ръководството, и етичната работна среда от Кока кола и Девин;

<sup>9</sup> Систематизацията е на автора

5. На пето място Горна баня класират етичната работна среда, а другите три – медийното представяне;
6. Следващото място (6) е рекламата, а Михалково поставя на шесто място програмите за обучение с оглед изискванията на пазара;
7. На седмо място са класирани програмите за обучение с оглед изискванията на пазара, а Михалково – рекламата;
8. Осмото място единодушно е за програми за бизнеса;
9. Девето място Михалкото и БК Горна баня – изграждане на съюзи, а Кока кола и Девин – инфраструктурата;
10. Десетото място за Михалково и БК Горна баня – инфраструктурата, а Девин и Кока кола – изграждане на съюзи.

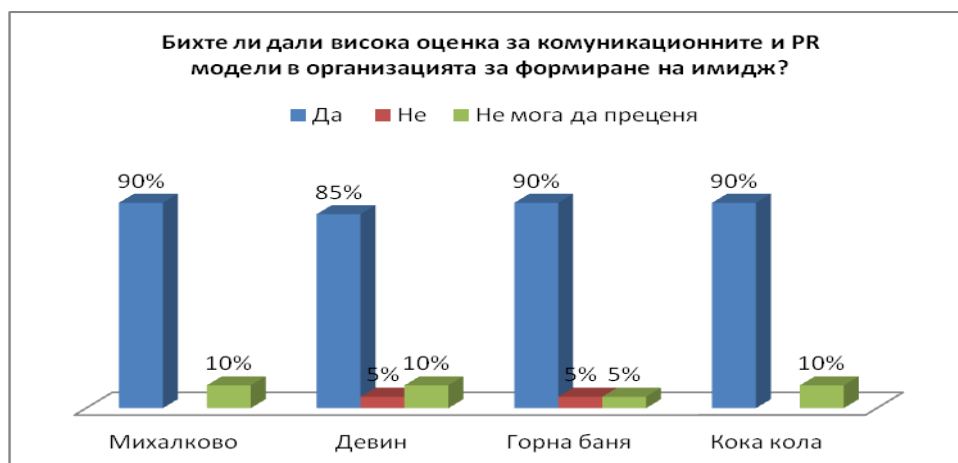
Успехите на една организация зависят от личностните и делови качества на мениджмънта. Тук анкетираните са дали положителен отговор и са потвърдили, че личностните компетенции на мениджъра гарантират ефективност в развитието и устойчивост в работата на организацията. Единодушно (100%) от хората в четирите компании смятат, че качествата на мениджъра са фектор за постигането на ефективност и устойчивост в работата на организацията. Според мен „ууправленските качества са набор от знания, умения и лични характеристики, които позволяват на мениджъра ефективно да се справя с отговорностите на лидер“<sup>10</sup>. Дадената оценка от респондентите показва, че постигането на ефективността и устойчивостта в работата се дължи на голяма степен на качествата и уменията на мениджърите да решават оперативните и стратегическите задачи, за да постигат заложените цели.

Предизвикателствата на средата провокираха интереса към управленските умения и способности на мениджърите. Те се свързват с основните функции на мениджъра – способността му да планира, организира, ръководи, контролира и мотивира. Опира се на авторитета на длъжността и по отношението към подчинените и колегите от екипа, ефективно използване на ръководните функции, които организацията му е делегирала. Той е длъжен да мотивира и стимулира, да поставя цели и да дава разпоредения, да контролира и критикува изпълнението им, да оценява работата и поощрява успеха.

---

<sup>10</sup> Определението е на автора

Респондентите от анкетираниите компании дават висока оценка за комуникационните и PR модели в организацията за формиране на имидж – 90% за Михалково, Горна баня и Кока кола и 85% за Девин. Това е логично, тъй като и четирите компании имат много добри комуникации, както вътре, така и извън тях – силно развита социално-корпоративна програма.

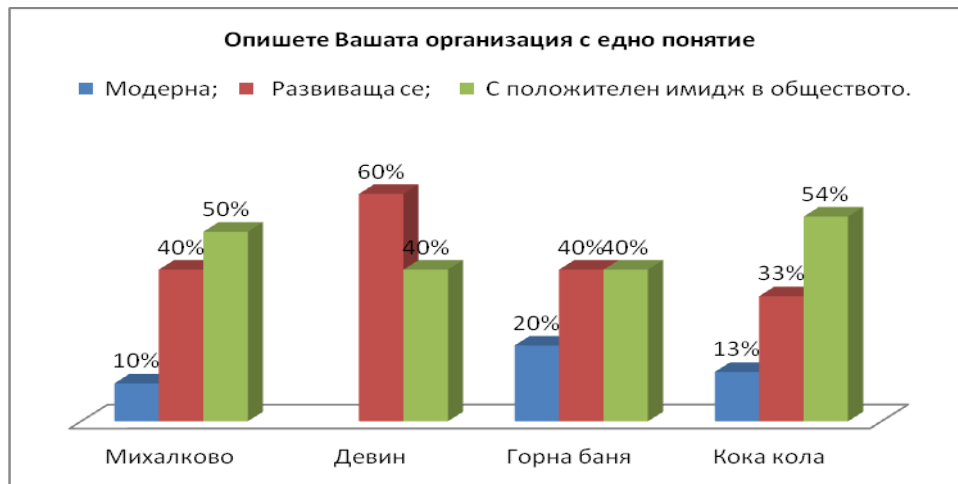


**Фиг. 6. Оценка за комуникационните и PR модели**

Попитахме анкетираниите как биха описали своята организация с една дума. Отговорите са онагледени на следващата фигура:

- Според респондентите работещи в Михалково АД тяхната компания е с положителен имидж в обществото (50%), развиваща се (40%) и модерна (10%).
- За анкетираниите от „Девин“ АД компанията им е развиваща се (60%), с положителен имидж в обществото.
- В „Кока кола“ АД оценяват своята компания с положителен имидж в обществото (54%), развиваща се (33%) и модерна (13%)
- Според респондентите от БК „Горна баня“ ООД тяхната компания е едновременно развиваща се (40%) и с положителен имидж (40%) и модерна (20%).

Оценките съвпадат с образа, който са си изградили тези четири компании в обеството, тъй като имат много силна социална корпоративна отговорност, водеща до запомняне на силните им страни, както във вътрешен план, така и във външен (инициативи, свързани с опазването на околната среда, устойчивост на производството, спонсорства и други екологични инициативи).



**Фиг. 7. Описание на компанията с един отговор**

Оценките съвпадат с образа, който са си изградили тези четири компании в обеството, тъй като имат много силна социална корпоративна отговорност, водеща до запомняне на силните им страни, както във вътрешен план, така и във външен (инициативи, свързани с опазването на околната среда, устойчивост на производството, спонсорства и други екологични инициативи).

При условията на кризата от COVID-19, повечето предприятия са изправени пред задачата да създадат бързо запомнящ се, положителен имидж, който ги отличава от конкурентите. В настоящата икономическа ситуация става все по-трудно и по-скъпо да се произвеждат нови стоки и да се предоставят уникални услуги, следователно едно от основните средства да се открие едно предприятие, е то да създаде собствен имидж.

Имиджът е мнение за предприятие, създадено и формирано в обществото въз основа на множество фактори, като: спазване на етичните стандарти за правене на бизнес, добросъвестно провеждане на неговите бизнес дейности, предприемачески дух, корпоративна социална отговорност, различни иновативни инициативи и др. Следователно, образът на предприятието е идея за предприятието, която се създава от него, за да създаде необходимото впечатление за себе си сред клиенти, партньори и конкуренти, като важен компонент на успех.

Положителният корпоративен имидж има двоен ефект, от една страна регулира поведението на клиентите, а от друга влияе върху поведението на служителите му. Тук служителите се третират както като фактор за конкурентоспособността на предприятието, така и като ключов източник на информация за предприятието за обществото.



На въпрос за ролята на имиджа, всички респонденти вярват (100 %), че положителният имидж, изграден в обществото им гарантира успешното развитие в настоящето и бъдещето.



**Фиг. 8. Ролята на имиджа в развитието на организацията**

Много отдавна, основателите на иновативни компании, са имали съзнанието, че всяка една компания е отговорна не само към своите служители, а и към обществото: „Мнозина са останали с грешната представа, че една компания съществува, само за да прави пари. Макар това да е важен резултат от съществуването ѝ, трябва да погледнем по-навътре, за да намерим истинските причини за нейното съществуване. Тогава неминуемо ще стигнем до извода, че група хора се събират и основават някаква институция, която ще наречем компания, за да могат заедно да постигнат нещо, което не биха могли да постигнат по отделно. Така те дават своя принос към обществото - изтъркано изречение, но с фундаментално значение“<sup>11</sup>. Тази група хора правят добро чрез корпоративна социална отговорност.

Анкетираните са дали своя положителен отговор за умението на компаниите да правят добро:

<sup>11</sup> <http://www.karieri.bg>. Дейв Пакард, съосновател на Hewlett Packard Company през 1939 г., 2019



**Фиг. 9. Система за корпоративна социална отговорност**

След анализа на отговорите в Анкетата са направени обосновани изводи, които доказват формираните работни хипотези.

За формиране на имиджа на Кока кола, Девин, БК Горна баня и Михалково определена роля играят техните мениджъри – лидерите им. Ето защо една част от въпросите които зададохме на анкетиранията лица в тези компании бяха свързани с качествата и компетенциите, със стила на управление на ръководещите мениджъри, както и с тяхното въздействие върху подчинените им служители. Доказа се, че управленските качества са набор от знания, умения и лични характеристики, които позволяват на мениджъра ефективно да се справя с отговорностите на лидера. Дадената оценка от хората показва, че постигането на ефективността и устойчивостта в работата се дължи на голяма степен на качествата и уменията на мениджърите да решават оперативните и стратегическите задачи, за да постигат заложените цели. Много добре са оценени усилията на мениджърите да планират професионалното развитие на членовете на екипа си. Усилията са насочени към усъвършенстване и кариерно развитие. 100% е оценката на хората от БК Горна баня, 90% - от Кока кола, 80% - от Михалково и 60% от Девин. Това е силно мотивационен фактор, който е оценен високо от персонала.

### 2.3. ГЛАВА ТРЕТА. ВИЗИЯ ЗА РАЗВИТИЕ НА КОМУНИКАЦИИТЕ И ПРЕВРЪЩАНЕТО ИМ В КОНКУРЕНТНО ПРЕДИМСТВО НА ФИРМАТА ЗА ФОРМИРАНЕ НА ИМИДЖ

**Глава Трета** включва **три параграфа** и съдържа визия за изграждането на имидж в обектите на анализ чрез иновативни комуникационни дейности, изграждане на Система за оценка на бизнес комуникациите и корпоративния имидж и на Балансирана система от показатели за постигане на ефективност. Определено е мястото на корпоративния имидж в тази система от четири перспективи – финансова, отношения с клиенти, бизнес процеси и обучение и развитие.

**Първият параграф** съдържа анализ на комуникационните дейности и дигитализацията им, като фактори за изграждане на корпоративен имидж в клиентите и обществото. Дигиталната комуникация има прости и измерими цели: да привлече нови посетители и да се поддържа връзка със съществуващите. Промените, които настъпиха в информационните технологии и в начина на общуване между хората в целия свят, промениха не само традиционните медии, но и начина на работа на PR специалистите. Понастоящем благодарение на онлайн ресурсите, те достигнат мигновено до огромна и силно таргетирана аудитория. Съществува широк диапазон от онлайн ресурси за реализиране на PR – освен добре познатия нюзрелийз, специалистите използват социалните мрежи, блоговете, коментарите във форумите, чрез които не просто се разпространяват новини и информация. По този начин се създава диалог. Онлайн потребителите сега са коренно различни от тези преди една, две или пет години. Те са активни хора, които търсят, споделят и коментират информация.

Компаниите се стараят да бъдат там, където са и техните потребители, за да ги чуват по-ясно, да следят интересите им и да отговарят на изискванията им. Дигиталният PR включва разнообразно поле от възможности – от класическото онлайн присъствие (чрез уебсайт) до активна социална Web 2.0 (Facebook, Блог или микроблог) комуникация. Успешните практики, които са представени, са доказателство, че дигиталният PR може да бъде използван по впечатляващ начин и далеч да надхвърли общоприетите представи за PR.

Цифровизацията на икономиката е неизбежна на фона на технологичното развитие и тези процеси неизбежно се отразяват върху комуникациите на бизнеса и начините на провеждането им. Това налага нови компетенции при

провеждането им, което ще улесни размяната на информация и нейната достоверност. Информацията тече в две посоки, бързината на размяна, обратната връзка, са фактори, които помагат за постигане на ефективност и по-добри резултати. Дигиталната комуникация по правило означава производство и публикуване на материали в Интернет.

Всяка институция, която се стреми да привлече нова и млада публика, трябва разработи и внедри цифрова стратегия, да осигури присъствие в Интернет. Интернет е вторият комуникационен канал след телевизията, от който се научава за събития, посещавайки уебсайтове и социални мрежи.

Според нас каналите за дигитална комуникация са един от най-мощните и достъпни инструменти и за установяване на емоционални връзки. Все пак ще мине доста време - и цифровата комуникация ще стане обичайна. „Компаниите използват иновациите като стратегически, системен и технологичен лост за развитие на гъвкави иновативни култури, отговорни процеси за управление на бизнеса и глобални екосистеми“<sup>12</sup>.

Дигиталната комуникация ускорява процеса на взаимодействие с потребителя. Основната разлика между традиционните и дигиталните канали е възможността за осъществяване на двупосочна комуникация чрез цифрови технологии. И ако компанията успее да установи диалог с потребителя и да създаде емоционална връзка, ще ѝ бъде много по-лесно да си сътрудничи с него дълго време. За този вид комуникация са необходими определени компетенции, които трябва да притежават мениджърите на компанията. Ние систематизирахме тези компетенции като необходими за постигане на ефективност в общуването<sup>13</sup>:

**Таблица 2 . Комуникативни компетенции**

| № | Компетенции                    | Действено-целеви умения   |
|---|--------------------------------|---|
| 1 | Дигитални компетенции          | Работа с интерактивни методи и техники; умения за адаптацията към динамично променящия се свят; |
| 2 | Емоционална интелигентност     | Устойчивост към негативни процеси;  |
| 3 | Проактивност                   | Активност преди всички, поемане на риск   |
| 4 | Лична и социална компетентност | Способност за самоконтрол и емпатия   |
| 5 | Спазване на обещания           | Може да оказва влияние и внушава доверие; Последователност в действията                         |

<sup>12</sup> Nedelcheva, Yulia. Competition and competitiveness in pharmaceutical industry, Economics and management" Volume: XVI, Issue: 2, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad, 2019, стр. 71

<sup>13</sup> Авторова систематизация

|    |  |   |
|----|--|---|
| 6. | Умения за мотивиране на екипа          | Мотивира екипа към постижения с лидерски качества                           |
| 7  | Отговорност и уважение                 | Умее да прогнозира и управлява; Може да мотивира другите; Лидерски качества |
| 8  | Личен баланс и собствен стил           | Има усет за бизнеса; Емоционална интелигентност и компетентност;            |
| 9  | Комуникативна компетентност            | Познава техниките за подход към другата страна – лоялност, емпатия, доверие |
| 10 | Познания и опит при вземане на решения | Проявява търпимост, гъвкавост, отговорност, толерантност и контрол          |

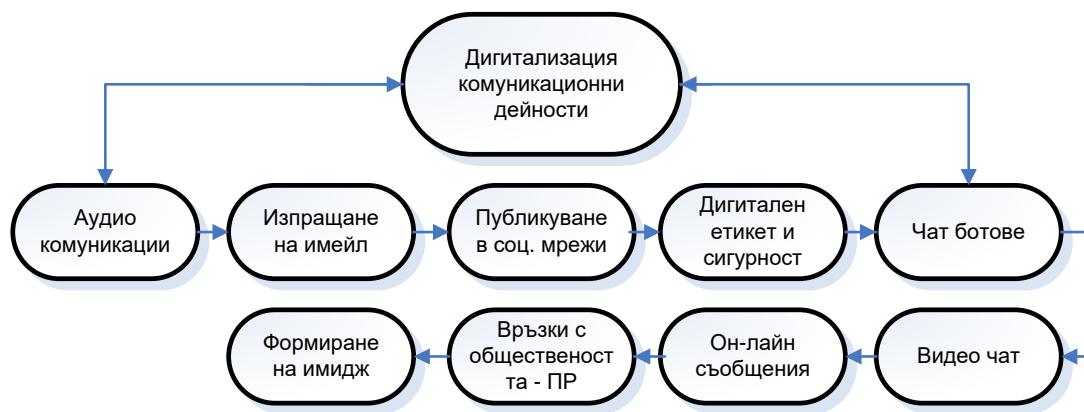
*Източник: Авторова систематизация*

Реализирането на тези компетенции се предвижда в средата на активни, критични хора, които имат широк хоризонт, поемат отговорност за важните решения в живота си и се подготвят за човешки взаимодействия и работа в информационното общество чрез собствената мотивация и формиране на ценностен потенциал. Мениджърът работи за развиване на по-добри взаимоотношения с клиентите, с цел разширяване обема на продажбите чрез подкрепящи акции, различни по начин от това, което прави конкуренцията. Според Реза Хаем-Махами<sup>14</sup>: „Наближава нова ера, в която това, което днес наричаме Интернет, ще получи съвсем различен статус“.

За да работят успешно и пълноценно, хората трябва да се разбират чрез говорене и слушане, писане и четене. Особено отчетливо изпъква потребността деловите хора да съумяват да почувстват емоционалните нагласи на колеги, началници или подчинени и да намират верния подход и адекватния модел на успешно поведение спрямо тях. Грешките и недостатъците на деловото общуване днес и проблемите, произтичащи от тях, в максимална степен произлизат от неумения да се изпращат и приемат послания, да се мотивират хората, да се демонстрират умения за слушане, да се спазват правилата на бизнес етикета и фирмената култура, от липсата на компетенции в работата. Това може да се промени с комуникационните дейности, които се формират в дигитална среда<sup>15</sup>:

<sup>14</sup> <http://new-marketing.ru>. Цит. по: Татяна Сичко, Цифровые коммуникации теснят традиционные медиа, 2020 (посетен от мен на 03.03.2020 г.)

<sup>15</sup> Авторова разработка



**Фиг. 10. Дигитализация Комуникационни дейности**

*Източник: Авторова разработка*

1. Всички тези стъпки водят да една цел – формиране на имидж. В днешния конкурентен свят стоките и услугите не се различават много и затова за клиентите разликите се изразяват във вежливостта, имиджа, доверието и усещането за благонадеждност. Доброто име е част от фирмената репутация. Съхраняването на трудовите ритуали, възприемането на стереотипи, опазването на тайната на технологията, спомагат за непрекъснатото издигане на имиджа на организацията.

В дисертационното изследване са обяснени стъпките в определена поредност за успешна дигитализация на комуникационните дейности. В този процес трябва да се включи персонала на компанията, да се комуникират целите, които трябва да се постигнат, да се разработи стратегически план за действие, идентифицирането на информационните нужди на потенциалната аудитория и системното полагане на усилия за покритието на тези нужди е ключовото умение за онлайн комуникаторите, което да гарантира качеството на разменяната информация и постигане на планираните цели. Ето защо за всяка организация е много важно да се създаде виртуална интернет среда, за да могат служителите да получават и ползват интернет ресурси, когато това е необходимо в работата им и за осъществяване на бизнес комуникации. В помощ са социалните мрежи в интернет пространството. Както се казва, „информацията е на върха на пръстите – натискаме един клавиш – и готово“. В този процес на виртуално общуване комуникаторите е желателно да спазват определен етикет – нетикет.

Дигиталните технологии автоматизират тези процеси, задоволяват информационните нужди, улесняват процесите на комуникация. Може да се каже, че живеем в ерата на цифровизацията, което налага институциите да обучат

персонала си за работа на новите работни места, които изискват дигитални умения. Много професии ще станат излишни на фона на дигитализацията. Какво трябва да направят институциите, за да отговорят на предизвикателствата? На първо място – преквалифициране на персонала. В този случай са необходими побързи и креативни подходи, както и обучения по компетенции. Съвременният бизнес е изправен пред интересна ситуация в един свят, където статичност липсва, а динамиката е невероятна.

Във **втори параграф** **решихме** основната цел на дисертационното изследване - да бъде разработена Система за оценка бизнес комуникации и да се определи влиянието им при формиране на корпоративен имидж и **доказахме** формулираната теза.

Системата за оценка на бизнес комуникациите за изграждане на имидж е изградена на петобална система от 1 до 5.

|  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Най-ниска оценка - 1 точка; | <input type="checkbox"/> Най-висока оценка - 5 точки; | <input type="checkbox"/> Сбор от най-висок брой точки - 85 точки |
|--|---|--|

**Таблица 3. Оценъчна скала**

| Положителен отговор (Да) |            |               |
|--------------------------|------------|---------------|
| Процент                  | Брой точки | Ниво          |
| от 1% до 20%             | 1          | ниско (слабо) |
| от 21% до 40%            | 2          | задоволително |
| от 41% до 60%            | 3          | средно        |
| от 61% до 80%            | 4          | значително    |
| от 81% до 100%           | 5          | високо        |

За целта беше разработена Анкета в три части. **Първата част** съдържа обща информация за компаниите и тази информация няма отношение към предложената Система.

**Втората част** от анкетата – тя е свързана със стила на управление и комуникациите, а резултатите от оценката са представени в Таблица в Приложение № 3 на дисертационното изследване.

В резултат на оценката на стила на управление и бизнес комуникациите за изграждането на имиджа на изследваните компании се дава **обща средна оценка 4.41** (по петобалната скала). Общият брой получени точки е 75 при най-висок 85 точки. Постигнатото ниво е **значително**. Оценките са дадени в определена

последователност – личността на мениджъра и неговите компетенции в работата, стила на управление.

**Третата част** на анкетата - свързана е с формирането на имидж в обществото и резултатите от оценката са представени в Таблица в Приложение № 3.

Формирането на имидж в обществото в изследваните компании е оценено със 75 точки или средно с 4,69 (по петобалната схема). Всички оценки са в границите на оценки: значителна – 4 и висока – 5.

Висока оценка (5) е дадена на качествата на мениджърите – лични и професионални, стила на управление и умението им да работят с хората така, че да използват най-силните им качества (професионални и компетентности) за постигане на по-високи резултати. Същата оценка (5) получават и част от нематериалните стимули на мотивация – здравословни условия на труд и професионалното развитие на хората. Комуникационните и PR модели в компаниите за формиране на имидж, информираността за работата в организацията, изградената система за КСО също са оценени високо (5).

Не случайно компаниите са оценени високо (5) представени с положителен имидж; развиваща се; модерна; със стратегия за поддържане на положителен имидж в обществото. Положителният имидж в обществото гарантира успешното развитие на компаниите.

За да може да се управляват, бизнес комуникациите като фактор за формиране на КИ трябва да се оценяват и по този начин да се докаже, че между тях съществува връзка. Те се оценяват по резултатите от проведено изследване на личностните качества на мениджърите, стил на управление и комуникация и от компетенциите за формиране на имидж.

Личностните и професионални качества на човека трудно се подлагат на квантифициране. Въпреки това, щом се поставят изисквания към тези качества, трябва да съществува и система за тяхното оценяване. Предложената по-долу Система за оценка представлява механизъм, позволяващ на мениджърите да покажат компетенции в стила на управление и общуване, както и принос за формиране на положителен имидж в обществото.



**Таблица 4. Оценъчни характеристики**

|   |          |   |
|---|----------|---|
| <b>Личностни качества, стил на управление и комуникация</b>   |          | <b>Компетенции за формиране на имидж</b>  |
| Влияние на личността на мениджъра върху резултатите на дружеството  |          | Качествата на мениджъра като фактор за постигане на ефективност и устойчивост в работата на организацията |
| Мениджърът управлява по правилния начин   |          | Мениджърът умее да използва най-силните лични и професионални качества на служителите                     |
| Организацията върви в правилната посока по отношение на управлението  |          | Стил на управление на мениджъра   |
| Умения на мениджъра за мотивиране на персонала  |          | Получаване на публична похвала от мениджъра при изпълнение на поставените задачи                          |
| Решенията на мениджъра са правилни  |          | План на мениджъра за професионално развитие на членовете на екипа му                                      |
| Мениджърът оказва влияние не само върху подчинените му служители, но и върху всички останали служители в компанията |          | Осигурени здравословни условия на труд  |
| Мениджърът притежава умения да се справя с възникналите проблеми  |          | Мотивиране на персонала от страна на мениджъра за формиране на имидж в обществото                         |
| Умения на мениджъра да разпределя правилно задачите   |          | Даване на висока оценка за комуникационните и PR модели в организацията за формиране на имидж             |
| Предпочитания на материалната пред моралната форма на стимулиране   |          | Информираност за работа в организацията   |
| Участие при вземане на решения в организацията  |          | Организацията, описана с един отговор   |
| Открито изразяване на мнение  |          | Положителният имидж в обществото гарантира успешно развитие на компаниите                                 |
| Ако сте ръководител бихте ли променили начина на управление   |          | Изградена система за корпоративна социална отговорност  |
| Мениджърът умее да потушава конфликти   |          | Изградено доверие на база постигнати икономически резултати в партньорите                                 |
| Промяната в начина на управление на мениджъра може да бъде причина за смяната на работата на хората                 |          | Оценена ли е ефективната дейност от клиенти, конкуренти и доставчици                                      |
| Мениджърът е основната причина за успеха на компанията.   |          | Обсъждане от ръководството, заедно с персонала обществения отзвук за дейността на организацията           |
| Ако имате повече правомощия ще вършите работата си по-добре   |          | Организацията има ли стратегия за поддържане на положителен имидж в обществото                            |
| Одобряване на начина по-който управлява мениджърът  |          | Имидж на марката  |
| <b>Оценка</b>   |          |   |
| Процент отговорили  | Стойност | Ниво на значимост   |
| 1% - 20%  | 1        | ниско (слабо)   |
| 21% до 40%  | 2        | задоволително   |
| <b>Оценка</b>   |          |   |
| Процент отговорили  | Стойност | Ниво на значимост   |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| 41% - 60%  | 3 | средно     |
| 61% - 80%  | 4 | значително |
| 81% - 100% | 5 | високо     |

*Източник: Разработка на автора*

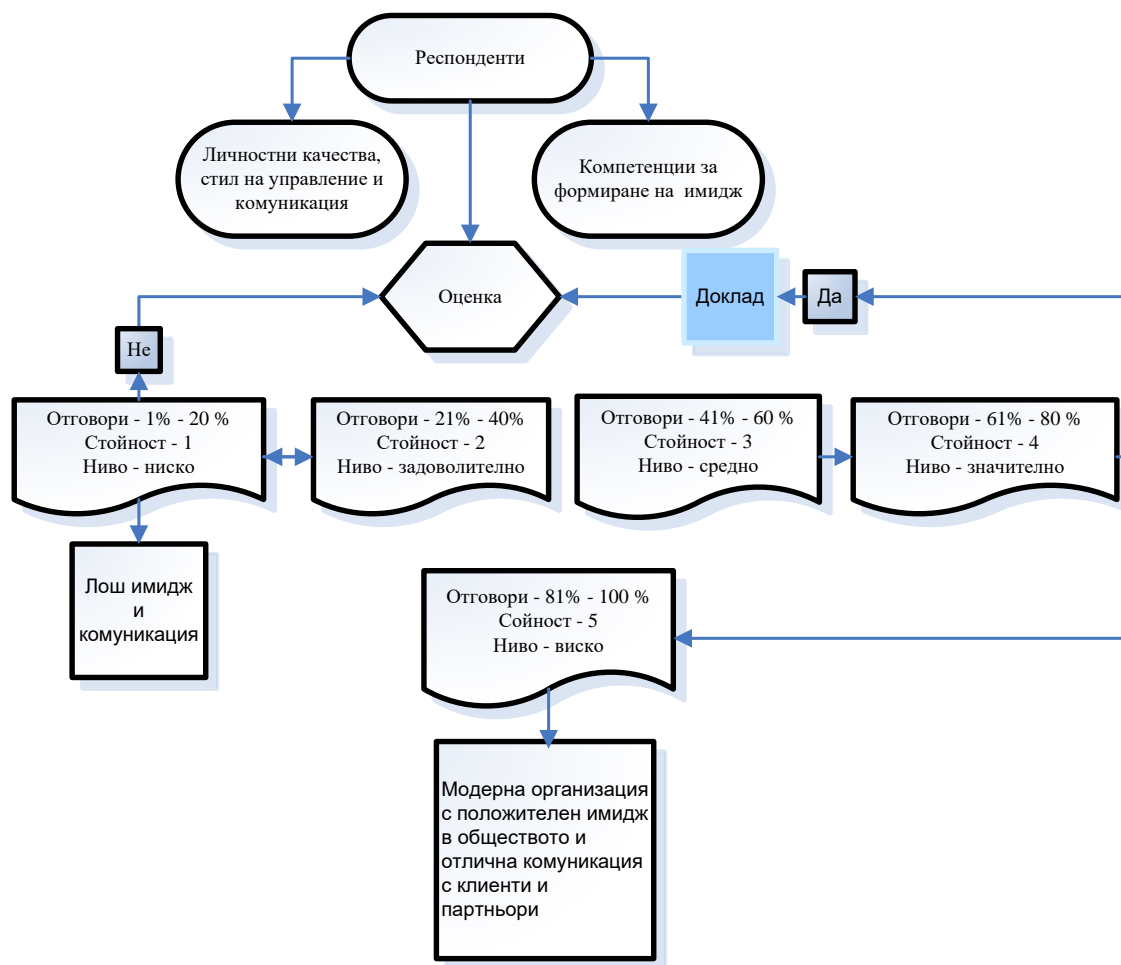
Съгласно правилата на съвременната контролна дейност, оценяването на **бизнес комуникациите и формирането на КИ** би трябвало да се извършва вътрешно, като се провежда обучение, следи се за спазване на процедурите. Тези функции могат да се изпълняват на основание залегналите цели в Балансираната система от показатели, в направление „Обучение и развитие“. Служителите, които ще се оценяват, влизат в ролята на респонденти.

Методите на оценяване, приложени от оценителите, могат да бъдат следните:

- Използване на симулация - пряко наблюдение, разглеждане на завършената работа, писмени доклади, устни свидетелства и задаване на въпроси, резултати от 360 градусова оценка от колеги, подчинени и началници на кандидата, предварително добити знания и умения;

- Използване на интервюта за оценяване;
- Използване на лични свидетелства;
- Професионален изпит - писмени сценарии:
  - сюжет;
  - използвани въпроси и отговори;
  - характерен доказателствен материал, уменията на кандидата за презентирание на доказателствата, какво и как е представено.

Материалите, предоставени от кандидата, се оценяват според изискванията за валидност, актуалност, достатъчност и достоверност. Оценителят документира оценяването чрез доклада си.



**Фиг. 11. Система за оценка на бизнес комуникациите и КИ**

*Източник: Авторова систематизация*

По **трети параграф** е предложена Балансирана система от показатели за развитие на организацията и е очертано мястото на изграждане на имидж в нея.

Развитието на различни концепции за управление е характерна особеност за последните години. Особено внимание се отделя на стратегическото управление, защото функционирането на всяка организация без стратегически мениджмънт е твърде рисковано мероприятие.

В началото на 1990 година Р. Каплан и Д. Нортън разработват нов подход за стратегическо управление, който нарекли „Балансирана система от показатели” (Balanced ScoreCard, BSc<sup>16</sup>). За разлика от предишни подходи за управление, тази система осигурява ясно предписание за това, че си поставят измерими цели в четири направления – две свързани с постигането на финансови

<sup>16</sup> В литературата системата се среща под това съкращение, ние също го приемаме

и пазарни резултати и две с усъвършенстване на вътрешните параметри, като работните процеси и квалификацията на персонала. Тя обаче е и система за управление, а не само за измерване на постиженията в посочените направления, която им позволява да планират своите виждания и стратегии за развитие и да ги приведат в действие. Тази система осигурява ясно предписание за това, че организациите са длъжни да измерят, за да „уравновесят“ финансовата перспектива. Това осигурява обратна връзка около вътрешните бизнес-процеси и около външните резултати, за да се осъществи непрекъснатото им подобряване. Така чрез тази система се постига преобразуването на стратегическото планиране от академично предписание в ръководещ организацията център.

Каплан и Нортън описват преимуществото на тази система по следният начин: „Балансираната система от показатели запазва в себе си традиционните финансови показатели, които отразяват в исторически аспект вече минали събития. Този подход би бил адекватен за компаниите от индустриалната ера, за които инвестициите в дългосрочните възможности и отношенията с клиентите не се явяват жизненоважно условие за успех. Тези финансови показатели са недостатъчни като база за ръководство и оценка на прехода, които компаниите от епохата на информацията трябва да изминат, за да създадат бъдеща стойност чрез инвестиции в клиенти, доставчици, персонал, процеси, технологии и иновации”<sup>17</sup>.

Балансираната система от показатели” превръща мисията и стратегията на компанията в цели и показатели, организирани в четири направления (перспективи): „Финансово направление“, „Отношения с клиентите“, „Вътрешни бизнес процеси“, „Познания и развитие“...Тя използва показателите, за да информира своите служители за факторите на текущия и бъдещ успех“<sup>18</sup>.

Четирите направления на системата позволяват баланс между краткосрочните и дългосрочни цели<sup>19</sup>:

- Финансово направление – финансовите цели са свързани с печалбата, измервана от такива показатели като текущи приходи, възвръщаемост на заетия капитал, ръст на продажбите, генериран паричен поток;

---

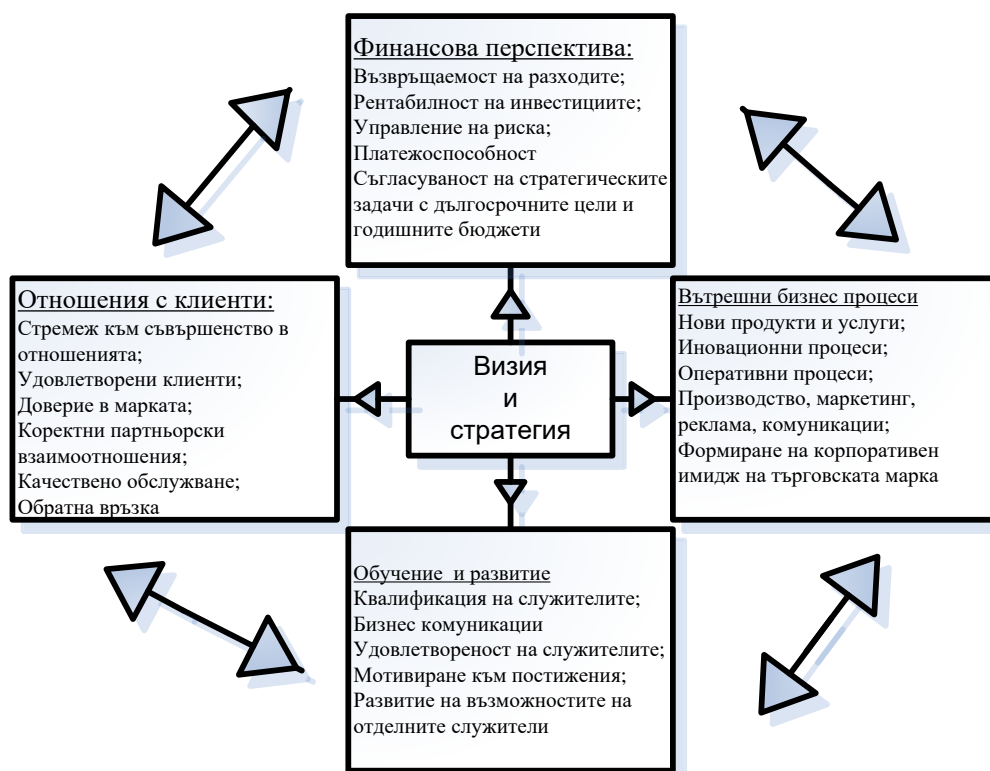
<sup>17</sup> Каплан, Р. и Д. Нортън. Балансирана система от показатели за ефективност, С., 2005, стр. 10

<sup>18</sup> Каплан, Р. и др. Балансирана система от показатели за ефективност, Класика и стил, ООД, 2005, стр. 34

<sup>19</sup> Пак там, стр. 35

- Направление „Отношения с клиентите“ – мениджърите определят онези потребителски и пазарни сегменти, в които компанията желае да се конкурира, както и показателите за измерване на нейната дейност в тези целеви сегменти;
- Направление „Вътрешни бизнес процеси – ръководството тук определя онези вътрешни бизнес процеси, в които компанията трябва да постигне отлични резултати. Според мен тук е мястото и на инициативи за формиране на положителен имидж;
- Направление „Обучение и развитие“ – тук се определя онази инфраструктура, която организацията трябва да изгради, за да постигне своите дългосрочни цели за ръст и усъвършенстване. Тук е мястото за усвояване на компетенции в бизнес комуникациите.

Графично, системата има следният вид:



Фиг. 12. Балансирана система от показатели за ефективност

Източник: Авторова разработка

Изясняване същността на Балансирана система от показатели беше направено с цел за да се обърне внимание върху необходимостта изпълнението на приетите от една компания стратегически цели да се гарантира с поставянето

на вътрешни изисквания по отношение на нейното развитие. Към тези вътрешни изисквания се отнася и ролята на бизнес комуникациите за **формирането на корпоративен имидж**.

В Балансирана система от показатели се привежда мисията и стратегията на компанията в последователен набор от показатели за нейната реализация в четирите направления, позволяващи баланс между краткосрочните и дългосрочните цели, между желаните резултати и мероприятията за тяхното постигане. Всички те са насочени към постигане на една обща цел – реализиране на стратегиите за развитие, за да се формира корпоративен имидж. С BSc се създава условие за единомислие и екипност, а целите заложи в нея се превръщат в обща отговорност на мениджмънта за управление на широк набор от бизнес процеси. Разработената система трябва да бъде предоставена на вниманието на всички служители (чрез табла или по електронен път), за да разберат те както дългосрочните цели на организацията, така и стратегията за постигането им. По този начин всички усилия и инициативи на мениджмънта ще бъдат синхронизирани.

**Нашите виждания** за системата, която може да бъде приложена в компаниите, обект на проучване, е че тя трябва да бъде използвана като система за връзка, информация и обучение, а не като система за контрол. Една система за измерване и управление ясно ще дефинира как подобренията в операциите, обслужването на клиентите, иновациите, обучението на служителите, качеството на бизнес комуникациите, ще доведат до повишена финансова ефективност на базата на увеличен обем на продажбите, печалбата, по-бърз оборот на активите и намалени текущи разходи. В нея трябва да се запази силен акцент върху финансовите резултати, като причинно-следствените връзки на всички показатели трябва да бъдат свързани с финансовите цели. Четирите перспективи на системата позволяват това да се случи.

Идеите за това как може да се подобрят процесите и дейността на компанията, трябва да идват от мениджърите – тези, които са пряко свързани с вътрешните процеси и са в пряк контакт с клиентите. Този нов подход изисква професионално компетентни мениджъри, така че техните умове и творчески способности да бъдат мобилизирани за постигане целите на компаниите. Всеки от предложените показатели е звено от причинно-следствени връзки, водещи до постигане на финансовите цели. Инициативите в четирите направления трябва да

бъдат балансирани, между тях да съществуват причинно-следствени връзки, за да се реализират стратегическите инициативи, а като резултат – да се формира **корпоративен имидж**.

В четирите направления авторът на разработката формулира цели, показатели и мерки за постигане:

- **Финансова перспектива** - финансовите критерии отразяват дългосрочните цели на компаниите: осигуряване на печалба, намаляване на разходите, ефективност на вложенията, своевременни разплащания с клиентите, възвръщаемост на инвестициите;

- **Направление “Отношения с клиентите”** - в това направление компанията определя своите потребителски и пазарни сегменти в които ще се конкурира и ще си осигурява приходи за реализиране на финансовите цели. Както привличането на нови, така и запазването на съществуващата база клиенти се основават на степента на удовлетвореност и имидж на търговската марка. Показателите за удовлетвореност играят ролята на обратна връзка, даваща информация за работата на компанията;

- **Направление „Вътрешни бизнес процеси“** – тук се залагат стратегически инициативи за удовлетворяване на акционерите и клиентите, за да се постигнат финансовите показатели. Този процес изисква квалификация на служителите чрез обучение и развитие. Наред с другите показатели за вътрешните бизнес и операционни процеси, ние смятаме, че тук имат място инициативите, за формирана на корпоративен имидж. Според нас, *„имиджът за една компания е нематериален актив, с огромно значение – привлича клиенти към определена компания и търговска марка“*<sup>20</sup>;

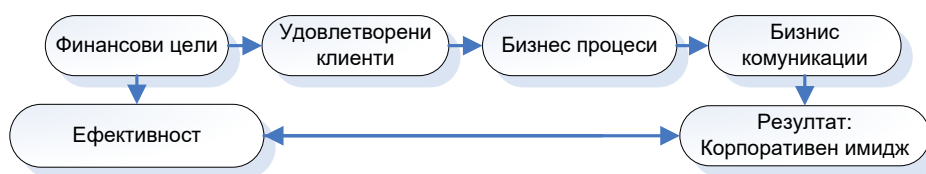
- **Направление „Обучение и развитие“** – целите в това направление са условие за постигане на резултати в останалите три направления. Служителите трябва да бъдат обучавани непрекъснато, тъй като технологиите се развиват, а оттам и компетенциите за работа с тях. По този начин ще се постигне и удовлетвореност у служителите, което е важна предпоставка за увеличаване на производителността, повишаване на качеството на работата с клиентите, отговорно отношение към вътрешните бизнес процеси и споделяне на фирмената култура и ценностите в нея.

---

<sup>20</sup> Определението е на автора

За всяка компания е от изключителна важност да организира правилно вътрешните си бизнес процеси, за да се постигнат планираните стратегически инициативи, свързани с акционерите и клиентите. За постигане на дългосрочните цели не са достатъчни само индивидуалните постижения на работното място, а по-скоро екипната работа при вземане на решения по важни за компанията въпроси – финансови резултати, внедряване на нови продукти, маркетингови и рекламни кампании, работа с клиенти и вътрешни бизнес процеси, обучение и развитие на персонала. За постигане на ефективност в работата на компаниите и тяхното позициониране на определен пазарен сегмент, от изключителна важност е формирането на корпоративен имидж.

След като определихме мястото му в Балансираната система от показатели за постигане на ефективност, силно се надяваме, че ще помогнем на компаниите, обект на изследване (с възможност за мултиплициране и в други компании) да постигат добри резултати и реализират добавена стойност от своята дейност. Тези възможности се базират на четири перспективи: финансова, отношения с клиентите, вътрешните бизнес процеси и обучението и развитието на персонала, или формулата за ефективност<sup>21</sup> е:



**Фиг. 13. Формула за ефективност**

*Източник: Авторова систематизация*

Разработването на Балансирана система от показатели за постигане на ефективност е посредством инициативи в четири направления да се реализират стратегическите инициативи. Посредством BSc тези инициативи в стратегията се довеждат до всички служители в компанията посредством финансови и нефинансови показатели за измерване на резултатите.

<sup>21</sup> Авторово определение



На следващата фигура е систематизирано реализирането на стратегията и постигане на мисията на компанията чрез постигане на перспективите в четирите направления, като резултатът е формиране на корпоративен имидж<sup>22</sup>.



**Фиг. 14. Формиране на корпоративен имидж и връзка със стратегията**

*Източник: Авторова систематизация*

На тази фигура ясно са изобразени причинно-следствените връзки между отделните направления:

<sup>22</sup> Авторова разработка

- Формирането на корпоративен имидж се свързва с реализиране на целите в четирите направления и стратегията на компанията;
- Формулираните цели в направление „Обучение и развитие“ осигуряват постигане на целите в останалите три направления;
- Реализирането на целите в направление „Вътрешни бизнес процеси“ води до реализиране на промени и ефективност във комуникациите с клиенти;
- Всички реализирани цели в трите направления гарантират финансовата перспектива – реализиране на печалба чрез възвръщаемост на инвестициите и добавена стойност за компанията.

Връзките в четирите направления можем да изобразим още като поредица от типа „ако постигнем ....., тогава ще реализираме...“. Например, за обектите на нашето изследване: Ако служителите са своевременно обучени и квалифицирани, познават вътрешните бизнес процеси, умеят да комуникират, то тогава ще продават повече бутилирана минерална вода и безалкохолни напитки; ще реализират повече приходи; ще се повиши качеството на продуктите; ще се постигне удовлетвореност у клиентите; ще се реализират финансовите цели и формира положителен имидж в обществото.

**Основният извод**, който може да се направи, е: една добре балансирана BSc трябва да поставя основен акцент върху:

- Финансовите резултати (ръст на приходите);
- Удовлетвореност у клиентите;
- Качество на продуктите (производителност);
- Удовлетвореност у служителите чрез обучение и развитие, компетенции в деловото общуване;
- Формиране на корпоративен имидж в обществото.

**В заключение**, BSc е отражение на стратегията на една компания, представена чрез система от показатели за постигане на ефективност в четири направления (финансово, отношения с клиентите, вътрешни бизнес процеси и операции и обучение и развитие на персонала), между които съществуват причинно-следствени връзки и взаимоотношения. Това беше един опит да се обоснове необходимостта от поставянето на цели в няколко взаимосвързани направления, които да осигурят реализирането на приетата стратегия.

## ОСНОВНИ ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

В обобщение на анализа и резултатите от емпиричното проучване в обектите на изследване, оценяването на комуникациите и ролята им за формиране на корпоративен имидж, могат да се направят следните **изводи – те са в посока на практически насоки:**

1. Личността на мениджъра играе значителна роля (оценка високо ниво) за успеха на компаниите (99% - „да“). Личностните характеристики като акуратност, дисциплинираност, инициативност, ентузиазъм са както личностни, така и организационни фактори, чрез които хората се вълечат в процеса на работата, подражавайки поведението на лидера си. Още повече, че 98% от хората смятат, че мениджърите управляват по правилния начин, в резултат на което организациите „вървят“ в правилната посока по отношение на управлението (98%). Следователно личностния фактор на мениджъра оказва положително влияние върху комуникациите в компанията.

2. Лидерството е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, чрез мотивация, комуникация, работа в екип и изграждане на ефективни междуличностни отношения. Затова 100% от анкетираните одобряват начина по който ги управлява мениджърът им.

3. Мениджърите притежават умения за мотивиране на персонала според 98% от анкетираните. Мотивирането на служителите е комплексна дейност, включваща множество фактори, влияещи по различен начин на различните личности. То е процес, който вдъхновява другите да работят за осъществяване на своите задачи, чрез мотивация, комуникация, работа в екип и изграждане на ефективни междуличностни отношения. По-голяма част от хората (60%) в четирите компании предпочитат материалната форма на стимулиране през моралната. Голямото предизвикателство пред мениджърите е как да постигнат тази ангажираност на своите служители, защото паричните бонуси и възнаграждения не винаги дават желан резултат. Разбирането и умелото боравене с отношенията между хората в организацията и нематериалните мотиватори са ключовите компоненти към постигане на среда с високо ангажирани служители.

4. Мениджърите вземат правилни решения (90% от анкетираните) и с тези решения оказват влияние и върху останалите служители (100%). И не само,

защото след вземането на правилното решение следва правилно да се разпределят задачите за изпълнение. Всички респонденти (100%) споделят, че освен правилните решения техният мениджър им разпределя правилно и задачите за изпълнение. Правилните решения и разпределените задачи влияят успешно върху успеха на организациите.

5. Мениджърите на четирите компании притежават умение за справяне с възникнали проблеми (100%), както и умение за потушаване на конфликти (98%). Много често възникналият проблем, който не се разрешава навреме и за момента води до появата на конфликтни ситуации, които се решават по-трудно. Правилният подход за управление на конфликтите улеснява работата и комуникацията между служителите и най-важното – подобрява ефективността им, защото се създава приятна и ненапрегната среда за работа.

6. Като слабост може да се отчете ниската степен на участие на служителите при вземане на решения в организацията. По-голямата част от анкетираните лица споделят, че не участват при вземането на решения (82%). Така те не могат да ги припознаят като свои и не работят активно за тяхното осъществяване. Като следваща слабост се отчита не изразяване открито на мнение от подчинените лица на мениджърите (79%). Това ограничава свободата и правата на хората на работното място. Участието на служителите при вземане на решения е един от начините за осигуряване на демокрация на работното място и механизъм за работа със служителите, който предполага тяхното по-голямо участие в процесите на вземане на решения в организацията. 50% от работниците смятат, че ако им се дадат повече правомощия биха изпълнявали по-добре работата си. Даването на повече правомощия създава атмосфера на работа, която поощрява творческия потенциал на хората. Създава се сътрудничество чрез постигане на общите решения, удовлетворение от натрупаният кредит на доверие, отлична комуникация при груповите решения.

7. Промяната в начина на управление на мениджъра не е причина за смяна на работата от страна на дадения служител (16%). Което означава, че хората приемат този начин на управление и не желаят да се променя.

8. Мениджърите са основна причина за успеха на организацията смятат 59% от респондентите. Следователно стила на управление има положителна роля за комуникацията в посочените компании.

**Основният извод**, който може да бъде направен след анализ на отговорите, получени от анкетата е, че изследваните компании не използват пълноценно корпоративния ПР за цялостното си успешно съществуване. Повече от половината от респондентите в изследването посочват, че не прилагат целенасочена политика за поддържане на корпоративния имидж, на фирмата, която управляват, в публичното пространство.

### **Препоръки:**

Необходимостта от реализирането на комуникационна политика, която се основава на хармонията в характера на съобщенията, отправяни към всички стейкхолдъри на компанията, изисква наличието на компетентно осъществяване и равнозначност на вътрешно и външно корпоративните комуникации. В българската бизнес практика тези тенденции са проследени чрез проучване на каналите за реализиране на комуникациите с вътрешните стейкхолдъри и начините за осъществяване на политика за поддържане на корпоративния имидж. За реализиране на вътрешно корпоративните комуникации, респондентите в изследването използват комбинация от комуникационни канали – чрез прекия ръководител, регулярно провеждащи се оперативки, семинари, периодични обучения на служители, служебна електронна поща, интранет на компанията. Тези, които в най-голяма степен не прилагат политика за поддържане на корпоративния имидж в публичното пространство нямат и създадена система за осъществяване на вътрешно корпоративни комуникации. Прилагащите мерки за поддържане на корпоративния имидж използват и комбинация от разнообразни комуникационни канали за реализиране на вътрешните комуникации.

За по-многоаспектно проучване е необходимо и по-обстойно представяне на разбирането на значението на професионално и компетентно реализираната вътрешно корпоративна комуникационна политика, защото консистентността в цялостната политика по корпоративни комуникации е задължително условие за цялостното управление на организационната/корпоративната идентичности, имиджа и корпоративната репутация, които допринасят за успешното конкурентно представяне на компанията.

За собствениците и ръководителите на изследваните компании е важно възприемането на идеята за необходимостта от ПР специалисти - като щатни служители в рамките на организационната структура или като експерти от ПР агенция. Планираните, целенасочени комуникационни дейности са съществен

компонент на доверието в и към организацията. Компания, която притежава доверието на стейкхолдърите си, намалява транзакционните разходи, има по-голям шанс в преодоляването на кризисни ситуации, по-привлекателна е за клиенти, инвеститори и потенциални високо квалифицирани служители; настоящите ѝ служители са по-мотивирани и по-малко склонни да напуснат. Компания, притежаваща доверието на своите стейкхолдъри, поддържа позитивен корпоративен имидж и положителна репутация, които се намират основата на устойчивостта на конкурентоспособността.

Корпорациите трябва да възприемат принципите на „учещата организация”. Ключово за бъдещото развитие на бизнеса в един отворен свят на „икономика на знанието” е актуализирането на корпоративните цели и взаимоотношенията с аудиторията. Конструирването на публичната комуникация на една организация е нейният отговор както на динамично променящата се макро и микросреда, така и на реално съществуващата обществена потребност от разбиране и подкрепа. Промяната е голямо предизвикателство. Изисква по-високо ниво на организация, начин на мислене, поведение към себе си и околните. Необходими са знания и опит, за да се управлява правилно. Когато промяната е желана и споделена, тогава тя вдъхновява и е предпоставка за блестящ успех. А той се превръща в реалност, когато диалогът и комуникацията са професионално управлявани. Неуспешната промяна много често е резултат от определени несъответствия във взаимоотношенията между обектите, създаване на дисонанс и неразбиране. Връзките с обществеността поставят поредица от цели, част от които е постигане на ефективна комуникация и комуникационни канали между отделни групи, публики и общности.

Процесът на планиране, основан на разиграването на различни сценарии, дава възможност една привидно недостижима цел да бъде представена като серия от действия, благодарение на които мениджърите реализират амбициозните си цели и системата става инструмент за проследяване на реализацията на стратегията. **Ползите** от прилагането на BSc може да се обобщят по следния начин:

- Балансираната система от показатели помага на изравняването на мерките за ключово изпълнение със стратегията на всички нива на организацията;

- Тя дава възможност за управление с разбираеми бизнес действия, предоставя стратегическа обратна връзка с клиентите, развитие и обучение на служителите, предоставя на организацията възможността да види цялостната картина на своето бъдеще и пътя, който води към него;

- Една от най-значимите ползи от прилагането ѝ като система за измерване и управление се състои в определяне на комуникациите и формирането на имидж като важен елемент по пътя към постигането на стратегическите цели на организацията, свързани с клиентите, финансовото направление и вътрешните бизнес процеси;

- Внедряването на инвестиции в хора и процедури са генератори на иновации и подобрения във вътрешните бизнес процеси в полза на клиентите, за увеличаване на доходността и завоюване на пазари;

- Разглеждан като цялостна управленска система този подход позволява на ръководството на компанията да разбере какви вътрешни промени са необходими за гарантиране изпълнението на стратегическите намерения.

В резултат на анализа на данните от емпиричното проучване и разработена и система за оценка на бизнес комуникациите и КИ, която може да се използва в обектите на проучване. Степента, в която те ще успеят да постигне тази цел ще бъде и мерило за стойността, която специализираният учебен процес ще добави за всеки един от обучаваните, за неговата организация.

В заключение може да се каже, че реализирането на процеса е свързано с подходяща среда и инфраструктура, основаващи се на:

- Обучителна програма;
- Методика за оценяване на компетенциите и личностните качества;
- Инструменти и методика за развиване на умения за ефективно учене – уменията на “мислещия практик”;
- Синхронно действащи обучаващи, подпомагащи процеса на развитие;
- Учещ консорциум - израз на партньорство между обучители, обучавани и тяхната организация и среда, стимулираща процеса на развитие.

## СПРАВКА ЗА ОСНОВНИТЕ НАУЧНИ И НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ ПРИНОСНИ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. На базата на конструктивен анализ на съществуващите теоретични постановки, методите и подходите е дадено определение за комуникация, като: богато по съдържание и обем понятие, сложен и многопластов процес. Добрата комуникация е предпоставка за създаване на основа за разбирателство между организациите и техните контрагенти, между представителите на различни социални групи и участниците в този процес. Направена е съпоставка между общуване и комуникация;

2. При обобщаването на различните модели за управление на корпоративния имидж и репутация са идентифицирани общите елементи, които са обединени в един общ модел като стратегически ресурс и източник на конкурентно предимство. Корпоративният имидж за една компания е определен като: *„нематериален актив, с огромно значение – привлича клиенти към определена компания и търговска марка, формира се в процес на комуникация;*

3. На основата на данни от проведено собствено емпирично изследване в компании, бутилиращи минерална вода и безалкохолни напитки, са систематизирани необходими компетенции за мениджъра, дадено определение за управленски компетенции и за качествата на лидера;

4. Разработена е схема за комуникационните дейности, които се формират в дигитална среда и изграждат имидж на компанията;

5. Предложена е и апробирана с емпирично проучване Система за оценка на бизнес комуникациите и корпоративния имидж, която включва:

- Личностни качества, стил на управление и комуникация;
- Компетенции за формиране на имидж;
- Оценки по петобална система и нива на значимост.

6. Разработена е и обоснована Балансирана система от показатели за развитие на компаниите, бутилиращи минерална вода и безалкохолни напитки, осигуряваща балансиране на „външните цели – резултати” и „вътрешните цели – фактори”, чрез добавяне на нефинансови критерии, свързани със стратегията за развитие и управление и е определено мястото на **корпоративния имидж** като условие за постигане на ефективност чрез систематизирана формула и



реализиране на стратегията в четири направления – финанси, отношения с клиенти, вътрешни бизнес процеси, обучение и развитие.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

### **Монография**

Николова, Цв. Бизнес комуникациите като инструмент за формиране на корпоративен имидж, С., Авангард Прима, 2022;

### **Студия**

Николова, Цв. Видове комуникации за изграждане на имидж на съвременната фирма, сборник Научни трудове, МВБУ, Ботевград, том 12, 2020, стр. 132 -157

### **Статия**

Nikolova, Tsvetelina, The balanced scorecard as an image-making tool, Economics and Management, Volume: XVIII, Issue: 2, 2021, pp. 149-157, ISSN: 2683-1325

### **Доклади:**

1. Николова, Цв. и Л. Борисова. Дигитализация на комуникационните дейности, Седемнадесета международна научна конференция „Цифровата трансформация – бизнес, образование, наука“, МВБУ, 16–17 октомври 2020 г., София, 27 ноември, 2020 г., София, стр. 63-73, 2020; ISBN 978-954-9432-98-5
2. Николова, Цв. и Л. Борисова. Рациональное поведение в процессе деловой коммуникации в цифровой среде, III Международной научно-практической конференции: „Герценовские чтения: психологические исследования в образовании“, 1-2 октября 2020 г., Санкт-Петербург, 1-2 октября 2020 г., Санкт-Петербург, стр. 110-118, 2020, ISSN 2687-0177