

Лекционное занятие 2.1.

Структура внешней среды
Характеристика внешней среды
Глобальная среда
Среда косвенного действия
Среда прямого действия

Структура внешней среды

Организация представляет собой открытую систему, которая состоит из отдельных элементов. В процессе осуществления своей деятельности, организация в целом и ее элементы (подразделения) в частности, тесно взаимодействуют с различными элементами, которые в совокупности представляют внешнюю среду организации. Успех организации в значительной степени зависит от действия сил, формирующих ее внешнее окружение. Внешняя среда организации постоянно развивается, меняется степень и характер ее влияния на поведение организаций. Поэтому исследование перемен, происходящих во внешней среде предполагает идентификацию, определение и анализ основных компонентов внешней среды.

Внешняя среда включает элементы, находящиеся вне пределов организации, но оказывающие на нее существенное воздействие. Определить окружение и оценить ее влияние на организацию можно разделив внешние факторы на три группы: силы глобального, косвенного и прямого воздействия на организацию.

Среда глобального воздействия включает факторы международного воздействия на состояние организации.

Среда косвенного воздействия – факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них: технологические, социально-культурные, правовые, экономические, политические, экологические факторы.

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на операции организации и испытывающие на себе прямое влияние операций организации. К этим факторам следует отнести потребителей, поставщиков, конкурентов, трудовые ресурсы.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямое немедленное воздействие на операции, но тем не менее сказываются на них. Это технологические, социально-культурные, экономические, политические, правовые, экологические, международные факторы.

Прежде чем рассматривать факторы прямого и косвенного воздействия, проанализируем общие характеристики внешней среды.

Характеристика внешней среды

Факторы внешней среды отличаются диверсифицированным характером воздействия на организации. Сегодня интерес руководителей не ограничивается вниманием к экономическим и техническим условиям развития организаций. Изменение структуры и рост влияния политических сил, социальных ценностей, экономических условий, и правовой ответственности вынуждают руководителей расширять спектр внешних воздействий, которые необходимо учитывать в процессе управления деятельностью организаций. В этом контексте, кроме самих факторов, учитывается подвижность, сложность и неопределенность внешней среды, взаимосвязанность факторов внешней среды.

Подвижность – скорость изменений в окружении организации. Окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью, однако есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, в фармацевтической, химической и электронной промышленности она выше, чем в машиностроении и пищевой промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные изменения затрагивают легкую промышленность и сферу общественного питания.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих организациях подразделение исследований и разработок подвержено воздействию подвижной среды, поскольку технологические нововведения необходимо отслеживать постоянно. Непосредственное производство испытывает воздействие медленно изменяющейся среды. Это может быть обусловлено стабильными поставками сырья, материалов и трудовых ресурсов. Если производственные мощности размещены в разных регионах или ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая всю сложность работы в условиях высокоподвижной среды, менеджмент организаций или их подразделений должны более тщательно отслеживать изменения факторов внешней среды, чтобы принимать эффективные решения. Это делает принятие решений более сложным процессом.

Сложность – число и комбинация факторов внешней среды, на которые менеджмент организации должен реагировать, учитывая уровень вариативности каждого фактора. Если менеджмент организации испытывает давление органов государственного регулирования, профсоюзов, конкурентов и ускоренных технологических изменений, можно утверждать, что эта

организация находится в более сложном окружении, чем организация, испытывающая действия нескольких поставщиков при отсутствии изменений в технологии. То есть, по показателю разнообразия воздействующих на организацию факторов, в более сложных условиях будет находиться та организация, которая использует технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Неопределенность – степень достаточности информации, которой располагает менеджмент организации о конкретном факторе, воздействующем на поведение организации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее надежной. Поскольку бизнес как деятельность становится сложнее, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности может снижаться. Зависимость от количества факторов и их дифференцированного влияния на организацию усиливает неопределенность. Чем выше неопределенность внешнего окружения, тем труднее принимать эффективные решения.

Взаимозависимость факторов – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Например, за снижением добычи и поставок нефти следует рост цен на нефтепродукты, и изменение состояния экономики. Это может стать причиной применения норм использования топлива и принятия федерального проекта по преодолению энергетической зависимости.

Взаимозависимость отдельных факторов внешней среды ставит проблему оценки их влияния на деятельность организации иначе, чем менеджеры привыкли ее видеть. Внешние факторы нельзя учитывать изолированно. Факторы взаимосвязаны и изменяются.

Внешнюю среду подразделяют на составляющие:

- глобальную среду (международная среда).
- среду косвенного действия (общая среда);
- среду прямого действия (функциональная среда).

Глобальная среда

Глобальная среда (международная среда) создает предпосылки для соответствующего стиля в менеджменте, вынуждая его создавать стратегии выхода на новые рынки, менять структуру бизнеса, поэтапно решая новые задачи, свойственные глобальной среде бизнеса:

- на первом этапе рыночный потенциал организации ограничен рамками страны происхождения. Производство и маркетинг ведутся в пределах ее внутреннего рынка. Менеджеры еще только рассматривают варианты выхода на международный рынок;

- на втором этапе возрастает значение экспорта для развития компании и стратегий, учитывающих конкуренцию и возможности последующей адаптации ассортимента к местным ценностям и интересам. Создаются международные подразделения;

- на третьем этапе для обеспечения роста продаж, мощности компании размещаются в разных странах мира. Компании концентрируются на распространении аналогичных товаров во многих странах. По всему миру используются стандартные подходы к реализации товара и формированию рекламных стратегий;

- на четвертом этапе развития компания не привязана к рынкам одной страны или группы стран. Такие компании работают в глобальном масштабе, продавая товары и закупая ресурсы в странах, которые предлагают наиболее выгодные условия. На этом этапе собственность, контроль и высшее руководство компанией распределяются по нескольким странам мира.

Для выхода за пределы национальных рынков, менеджмент использует различные стратегии:

- *экспорта* товаров и услуг с размещением мощностей производства в стране юрисдикции компании, вывозом продукция для реализации за рубежом, что позволяет увеличивать объем продаж, нести минимальные издержки по привлечению ресурсов и снижать глобальные риски. При поставке товаров на экспорт возникает множество проблем, связанных с перемещением товаров на большие расстояния, с зарубежным и внутренним законодательством, иностранной валютой и, конечно же, культурой. Но такого рода затраты в сравнении с необходимым для строительства заводов за рубежом объемом инвестиций, весьма невелики.

Экспорт товаров из развитых стран в развивающиеся получил название встречной торговли. Встречная торговля представляет собой бартер (обмен товаров на товары). У многих развивающихся стран есть товары для обмена, но нет иностранной валюты.

- *кооперации* с зарубежными поставщиками и подрядчиками по основным производственным процессам с передачей им отдельных функций, связанных с маркетингом, поставками сырья, и т.п. В рамках такой стратегии менеджмент компании участвуя в международном разделении труда, получает возможность производить продукцию в тех странах, в которых используются трудовые и материальные ресурсов с наименьшими издержками;

- *лицензирования* с целью производить и реализовывать продукт, силами лицензиата (держателю лицензии) аналогичный поставляемому лицензиаром (компанией, обладающей правом на использование торговых марок и патентов); по лицензиям осуществляется продажа технологий, патентов, права на использование торговых марок. Лицензионное соглашение позволяет лицензиату производить и продавать продукт, аналогичный поставляемому лицензиаром. Последний при этом получает возможность участвовать в производстве и реализации продукции за рубежом с относительно небольшими затратами;

- *франчайзинга* - приобретения необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку, права на использование имени правообладателя (франчайзера), стандартизированной производственной системы. Если лицензиат сохраняет собственное наименование и систему производства, то франчайзи соглашается действовать под маркой и по правилам компании-франчайзера;

- *прямого инвестирования* в производство за рубежом, что обеспечивают организации наиболее высокий уровень участия в международной торговле. Прямые инвестиции осуществляются организациями в различных формах:

- а) *участия компании в управлении производственными мощностями*, что отличает данную стратегию выхода на рынок от всех остальных, допускающих гораздо меньшую степень контроля зарубежной деятельности;

- б) *участия в стратегических альянсах и партнерствах*, для образования совместных предприятий, что позволяет разделить затраты и риски с другой компанией (как правило, из той страны, где компания планирует начать свою деятельность). В партнерствах разрабатываются новые продукты, создаются производственные мощности, формируется сеть дистрибьюторов. Партнерство оказывается самым быстрым, дешевым и наименее рискованным способом выхода на глобальный уровень;

- в) *создания сетевых альянсов*, которые представляют набор партнерств с различными организациями, деятельность которых имеет международный характер. Сетевые альянсы помогают организациям снизить издержки, укрепить конкурентные позиции;

- г) *создания зарубежного филиала подконтрольного компании*, которая стремится выйти на международный рынок. Наличие филиала позволяет компании добиться экономии издержек экспорта (за счет сокращения длины каналов распределения, уменьшения затрат на транспортировку, снижения потерь). Кроме того, местные менеджеры лучше ориентируются в своей стране, чем иностранцы;

- д) *организации нового предприятия* (дочерней компании), обладающего наибольшим потенциалом для получения прибыли.

Среда косвенного действия

Среда косвенного действия (общая среда) представляет внешние силы косвенного воздействия (элементы), оказывающих косвенное влияние на организации. Она включает технологические, социально-культурные, экономические, правовые, политические, экологические факторы, воздействующие на поведение и деятельность организаций. Изменения в федеральном законодательстве или экономическая рецессия также являются частью общей среды организации. Подобные события не влияют на повседневную деятельность организации напрямую, но в конечном итоге воздействуют на функционирование всех организаций. Окружение, в котором

непосредственно работает организация, воздействует на большинство ее повседневных функций, непосредственно связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Общая среда представляет собой наиболее удаленный от организации внешние факторы, которые, влияют на ее состояние, не оказывая непосредственного воздействия на текущие операции.

Выделим несколько основных аспектов общей среды:

Технологический включает научные и технологические нововведения, которые призваны стимулировать конкуренцию, помогать компаниям добиваться роста и качества производства. Научно-технические достижения стимулируют конкуренцию, помогают инновационным компаниям увеличивать рыночную долю, обладают потенциалом для трансформации ожиданий покупателей.

Социально-культурный представляет демографические параметры, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой работает организация. Важными социокультурными характеристиками являются: географическое распределение и плотность населения; средний возраст населения; уровень образования населения; состав рабочей силы. Эти параметры характеризуют перспективу развития потребительских рынков. Глобализация потребительских рынков и рынка рабочей силы, сопровождается усилением разнообразия внутренней и внешней среды организации.

Экономический характеризует общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация. Элементы экономической среды: покупательная способность потребителей; уровень безработицы; процентные и учетные ставки и т.д. С глобализацией экономики сложность экономической среды возрастает и создает высокую неопределенность для менеджеров.

Политический формируется под влиянием политики, которая проводится политической элитой конкретной страны в области социально-экономического, решения проблем модернизации и нововведений, участия государства в хозяйственных процессах, создания институтов гражданского общества, межнациональных и межкультурных взаимодействий и т.д. Менеджерам необходимо учитывать и существование разнообразных групп влияния, представители которых тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за приемлемые для общества рамки.

Правовой опирается на государственную систему права, применения права (федеральные законы и законы субъектов федерации) и местные законодательные акты, направленные на оказание влияния на поведение компаний в конкретной стране. Менеджеры организаций, осуществляющие деятельность за рубежами своей страны должны быть знакомы с практикой государственного регулирования и законодательства в других странах.

Экологический включает в себя элементы, возникающие на Земле естественным образом, - растения, животных, природные ресурсы (воздух,

вода и климат) и т.д. Защита природной среды занимает важное место в политике всех стран мира. К правительствам все активнее предъявляются требования о предоставлении отчета по мерам, принятым для ограничения вредных выбросов и разумного использования природных ресурсов. Экологическая среда отличается от остальных секторов общей среды тем, что “не имеет собственного голоса”. Давление на менеджеров с целью заставить их заботиться об охране природы может исходить из государственных предписаний, требований потребителей, средств массовой информации, действий конкурентов и т.д.

Международный способствует становлению условий развития организаций и событий, происходящих за рубежами страны происхождения организации. В составе международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, формируются новые социальные, технологические и экономические тенденции.

Среда прямого действия

Среда прямого действия (функциональная среда) включает в себя силы прямого воздействия (элементы), непосредственно связанные с деятельностью организации: потребители, конкуренты, поставщики и рынок труда.

Потребители - индивиды и организации, приобретающие товары, услуги, результаты работ, осуществляемых сотрудниками организации. Создание потребителей – одна из важнейших целей бизнеса. Удовлетворение запросов потребителей делает организацию успешной. Существование организации зависит от способности менеджмента находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Значительным является воздействие потребителей на внутреннюю структуру организации. Организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты - действующие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей. Влияние конкурентов на поведение организации невозможно оспаривать. Руководители организации понимают, что если не удовлетворять нужды потребителей более эффективно, то есть лучше, чем это делают конкуренты, организации не выдержать давление конкурентов. Не только потребители, но и конкуренты могут определить, какие результаты деятельности можно продать и по какой цене. Реагируя на действия конкурентов, менеджмент организаций использует инновации, создает новые рынки, создает конкурентные преимущества и добивается более высоких

показателей эффективности.

Потребители не единственный объект соперничества организаций. Конкурентная борьба может быть за персонал, сырье, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Поставщики обеспечивают поступление сырья, материалов, капитала, необходимых для производства и реализации продукции. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Бесперебойное получение ресурсов повышает стабильность производства и снижает неопределенность внешней среды функционирования организации.

Рынок труда образуют люди наемного труда. Состояние рынка труда определяется спросом на рабочую силу со стороны потенциальных работодателей, предложением рабочей силы со стороны лиц, обладающих способностью к труду, политикой государств в области регулирования процессов использования рабочей силы, деятельностью общественных организаций (профсоюзов, профессиональных ассоциаций и т.д.). В настоящее время на рынок труда значительное влияние оказывают: растущая потребность в работниках, владеющих информационными технологиями; необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет компании соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков; международные организации и транснациональные компании, влияющие на процессы миграции рабочей силы, что создает ее дефицит в одних областях и избыток в других.

Изменения в секторах общей и функциональной сред являются источником сложнейших проблем:

- взаимодействия организаций с внешней средой; проблема в том, что взаимодействия организаций с элементами внешней среды детерминируют уровень неопределенности последствий тех решений, которые принимаются менеджерами; принимая решения, менеджеры должны реагировать на изменения внешней среды и адаптировать организацию к изменяющимся условиям среды;

- неопределенности среды; проблема в том, что менеджеры не обладают достаточной информацией для того, чтобы понимать и точно прогнозировать динамику изменения внешней среды, поэтому не могут своевременно использовать знания о внешней среде для принятия решений.

Обеспечение взаимодействия организации с внешней средой осуществляется в процессе ее адаптации к факторам внешней среды. Состав и динамика влияния факторов внешней среды на поведение конкретной организации преимущественно определяется:

- отраслевыми особенностями производства;
- спросом и предложением на рынках сбыта продукции;
- уровнем сложности технологического процесса;
- размером организации.

Степень влияния перечисленных факторов предполагает различные организационные усилия со стороны менеджеров. Соответственно, для принятия решений требуется различный состав и количество ресурсов. Когда скорость изменения внешних факторов возрастает, например, ввиду усиления конкуренции, либерализации экономической политики государства, организация встречается с очень высоким уровнем неопределенности. Такое положение дел наиболее характерно для компаний, ведущих бизнес в отраслях производства электронных приборов и средств связи, компьютеров, телекоммуникационного и авиакосмического оборудования. Если компания работает в отрасли, которая подвержена влиянию ограниченного числа относительно стабильных внешних факторов, например, производство упаковки для прохладительных напитков, пищевой продукции, менеджеры могут уделять внешним аспектам меньшее внимания. Следовательно, адаптация таких организаций к внешней среде становится рутинным действием.

Для адаптации к изменениям необходимы:

- ведение мониторинга факторов внешней среды, разработка стратегий в отношении к внешним изменениям, образование партнерств, слияний и создание совместных предприятий;
- координация взаимодействий организации с ключевыми элементами внешней среды для поиска и обработки информации о происходящих за пределами организации переменах;
- организация экономической разведки для поиска в больших массивах внутренних и внешних данных, взаимоотношений и тенденций, которые могут иметь серьезное значение для организации;
- создание специального программного обеспечения, позволяющего активно отслеживать взаимоотношения с потребителями и почти мгновенно фиксировать возникающие проблемы;
- проведение внешней дипломатии, которая становится все более важной задачей для компаний, потому что в современном мире изменения во внешней среде могут происходить очень быстро. Менеджерам для принятия правильных решений необходима актуальная информация о конкурентах, потребителях и других элементах внешней среды. Поэтому наиболее успешные компании используют во внешней деятельности каждого сотрудника; формирование партнерств для устранения административных границ, развития отношений взаимодействий и сотрудничества;
- создание стратегических альянсов или программ совместных действий, предусматривающих участие двух или более организаций. Как правило, такие формы взаимодействия создаются для реализации сложных проектов, связанных со значительными инвестициями.