

image not found or type unknown



Среда прямого воздействия в сравнении со средой косвенного воздействия. Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы. В данной главе мы будем различать силы прямого и косвенного воздействия на организацию извне.

Согласно Элбингу, среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах.

К примеру, на фирму «Дженерал Моторс» напрямую влияют поставщики материалов, используемых в изготовлении автомобилей, законы, регулирующие ценообразование и порядок найма на работу, предпочтения потребителей, а также действия основных конкурентов - фирм «Форд», «Тойота» и «Крайслер». «Дженерал Моторс» должна реагировать на эти факторы, чтобы удержаться в бизнесе. В то же время такие факторы, как новые технологии, инфляция, экономический спад, а также разоблачения неэтичной деловой практики в прессе журналистом Джеком Андерсоном, приходится, хотя напрямую они не сказываются на каждодневных операциях фирмы, учитывать в интересах компании на будущее.

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Подчеркивая диверсифицированность воздействия окружения, Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий».

Внешняя среда прямого воздействия

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

Поставщики

С точки зрения системного подхода организация - это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов - это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика. Хороший пример - обеспечение энергией. Все организации получают энергию по ценам, установленным государством (пример

взаимозависимых внешних переменных), и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергообеспечение неадекватно или слишком дорого обходится. Такие изменения, как повышение цен поставщиком, подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию. Например, резкое падение цен на бензин в 1986 г. в определенной мере повлияло на каждую организацию мира, но значительно ощутимее это воздействие было на фирмы, зависящие от бензина, в частности, занимающиеся автомобильными и воздушными грузо- и пассажиро-перевозками.

Материалы

Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары (дистрибьютеры), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Представьте, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера, например, фирме «Дженерал Моторс». Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители скорее всего уйдут к конкуренту.

Капитал

Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств. По этой причине некоторые исследователи опасаются за судьбу малого бизнеса в США.

Трудовые ресурсы

Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически

каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.

Покупатели

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса -- создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле. Правительство США и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей американских граждан.

Конкуренты

Конкуренты --это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. В 1982 г. фирма «Уорнер Комьюникейшнз» не смогла точно оценить уровень конкуренции на таком подвижном рынке, как рынок домашних видеоигр, которым занималось ее подразделение, фирма «Атари». В результате она потеряла 283,4 млн. долл. во втором квартале 1983 г. Подобным образом фирма «Харлей-Дэвидсон», которой в 1955 г. принадлежало почти 70% рынка мотоциклов, к 1970 г. сохранила за собой лишь 5%, а к 1983 г. -- 3,7%. На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». То, что казалось фирме «Харлей-Дэвидсон» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто совсем иное, перепроектировав мотоциклы и высоко эффективно используя маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки. Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по иному -- превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них - настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой. Во время президентства Рейгана наблюдалась тенденция поддержки бизнеса, что привело к нарушениям работы транспорта, систем телесвязи и банков.

Другой элемент политической обстановки - это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования, например. Комиссия по торговле между штатами и Федеральная комиссия по связи, являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений. Некоторые лоббистские группы, например, «Матери против пьяных водителей» выражают интересы и ценности не организаций, а объединения людей.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности.

В завершении темы хочется отметить следующие определяющие моменты, которые определяют высокую степень значимости этой проблемы. На сегодняшний день внешняя среда имеет важное значение для всех без исключения организаций. В целях выживания и развития в условиях чрезвычайно динамичной и неопределенной внешней среды (а это является общими характеристиками современного окружения отечественных промышленных предприятий) организациям необходимо приспосабливаться к изменениям, а также самим активно формировать свое будущее. Поэтому определяющее значение в рыночных условиях играет стратегическое управление, информационной основой которого является анализ макро- и микроокружения организации. Сегодня практически все основные функциональные подразделения промышленных предприятий имеют определенное представление о внешней среде. Однако процедуры сбора, анализа и передачи информации о ней осуществляется в большинстве случаев нецеленаправленно, спонтанно и случайно, поэтому она не дает целостного

представления о внешней среде и ее влиянии на результаты деятельности предприятия. Можно сделать вывод, что единственно правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа внешней среды.