

Тема 4. Зовнішнє середовище організації

До сих пір ми розглядали основні внутрішні змінні, що впливають на успіх організації, оскільки менеджери повинні, перш за все, думати про свою організацію.

Але успіх будь-якої фірми залежить і від зовнішніх сил, що діють в глобальному середовищі. У сучасному складному світі без розуміння цих факторів ефективно виконувати управлінські функції просто неможливо. Сьогодні ми обговоримо характеристики зовнішнього середовища і фактори, найбільш важливі для менеджменту.

1. Організація і її середовище

Саме внутрішні чинники були предметом досліджень ранніх наукових шкіл менеджменту. Кожна з них зосереджувала увагу на аспектах, на які, з їх точки зору, менеджмент повинен був впливати, щоб організація домоглася успіху. Школа наукової організації управління, наприклад, в основному, займалася завданнями і технологіями; школа адміністративного управління - створенням структури, що сприяє досягненню цілей організації, школа людських відносин - людьми.

Прихильники ранніх шкіл практично не приділяли уваги факторам поза організаціями. Сьогодні це вважається серйозним недоліком будь-якого підходу до менеджменту, але раніше все було інакше. Слід зазначити, що кожна школа зробила вагомий внесок у розширення здатності організації досягати намічених цілей. Можна сказати, що з певної точки зору ранні школи мали рацію, займаючись саме внутрішніми проблемами, які були більш важливі для ефективної діяльності і виживання організацій. Однак, як ви переконаєтеся, сучасні фірми змушені пристосовуватися до змін у зовнішньому оточенні і постійно впроваджувати відповідні внутрішні зміни. Це наочно відображено на рис. 4.1.

Важливість зовнішнього середовища

Ідея про важливість зовнішнього середовища і необхідності враховувати фактори, що діють на всі організації, зародилася в теорії менеджменту в кінці 1950-х років. Це стало одним з найважливіших внесків системного підходу в розвиток менеджменту, так як дана думка підкреслювала, що менеджерам необхідно розглядати свою організацію як єдність взаємозалежних частин, тісно пов'язаних із зовнішнім світом. Ситуативний підхід розширив теорію систем, розробивши нову концепцію: найбільш підходящий в тій або іншій

ситуації метод менеджменту обумовлений конкретними внутрішніми і зовнішніми факторами, характеризують організацію та влитися на неї.

Поява системного і ситуативного підходів стало реакцією на зміни, все більше впливають на успіх організацій. У сучасному світі постійні і різкі зміни зовнішнього світу зробили необхідність підвищеного уваги до зовнішнього середовища воістину насущною. Ельвар Ельбінг стверджує: «Зовнішнє середовище організації ставить перед менеджментом все більш складні завдання. По суті, менеджери організацій будь-якого типу – комерційних, освітніх, державних – в світлі недавніх подій змушені звернути більш пильну увагу на середовище, що стрімко змінюється і його вплив на організації».

Навіть якби ці зміни були менш значними, менеджерам довелося б враховувати вплив середовища, оскільки будь-яка організація, будучи відкритою системою, залежить від зовнішнього світу, адже саме в ньому знаходяться матеріали, енергія, люди й споживачі, без яких організація не може існувати. Отже, менеджер повинен вміти визначати зовнішні фактори, здатні надати на його організацію найбільший вплив. Більш того, він повинен розробити найбільш ефективні варіанти реакції на різні зовнішні впливи. У цій книзі описано безліч інструментів і методів, використовуючи які, сучасні менеджери здійснюють функції планування, організації, мотивації і контролю внутрішнього середовища організацій з урахуванням змін зовнішнього середовища.

По суті, в цьому організації не відрізняються від біологічних організмів. За теорією еволюції Чарльза Дарвіна, деякі біологічні види вижили завдяки еволюції і адаптації до змін в їх середовищі. Організації, щоб вижити і бути ефективними, теж змушені пристосовуватися до середовища. Отже, щоб організація не стала зниклим видом в світі стрімких змін, в якому виживають лише ті, хто зуміли пристосуватися, менеджерам слід дотримуватися принципів **організаційного дарвінізму**

Визначення зовнішнього середовища

Перше завдання, яке необхідно вирішити менеджеру, що сповідує принцип організації як відкритої системи, полягає у визначенні її зовнішнього середовища. Наш світ величезний і не варто навіть намагатися врахувати всі його чинники. Отже, менеджерам треба обмежитися тими аспектами, від яких успіх їх організацій залежить найбільше. Дж. Белл з цього приводу сказав: «Зовнішнє середовище організації складається з таких зовнішніх елементів, як споживачі, конкуренти, урядові органи, постачальники, фінансові інститути і резерв трудових ресурсів, що мають відношення до її операційної діяльності».

Прямі та непрямі фактори зовнішнього середовища

Один із способів визначити зовнішнє середовище і полегшити розуміння її впливу розділенні зовнішніх факторів на дві основні категорії: прямі і непрямі.

За Ельбінгом до **прямих факторів** зовнішнього середовища відносяться ті, які безпосередньо впливають на операційну діяльність організації і відчують на собі її вплив. Це постачальники, трудові ресурси, законодавчі органи і органи державного регулювання, споживачі і конкуренти. **Непрямі фактори** зовнішнього середовища – фактори, не завжди надають прямий і негайний вплив на операційну діяльність організації, але все ж впливають на них. До них відносяться економічні умови, науково-технічний прогрес, соціокультурні та політичні зміни, групи за інтересами і події в зарубіжних країнах.

На General Motors, наприклад, безпосередньо впливають постачальники матеріалів для галузі автомобілебудування, закони в сфері ціноутворення та найму, переваги споживачів і дії основних конкурентів: Ford, Toyota і Chrysler. Їх їй враховувати просто необхідно. А ось такі чинники, як нові технології, інфляція, економічний спад і статті Дж. Андерсона, що викривають неетичні бізнес-методи фірми, на щоденній операційній діяльності фірми негайно не позначаються, але, щоб забезпечити її довгий і успішне існування, їх теж треба враховувати.

Ми детально обговоримо прямі і непрямі чинники далі, але перш пропонуємо розглянути деякі загальні характеристики зовнішнього середовища.

2. Характеристики зовнішнього середовища

На організацію може впливати безліч факторів зовнішнього середовища. Підкреслюючи їх різноманітність, дослідники Дж. Штейнер і Дж. Майнер пишуть: «У минулому менеджери концентрували увагу на економічних і технічних умовах. Але в останні роки зміна ставлення, соціальних цінностей, політичних сил і заходів юридичної відповідальності змусили їх розширити діапазон чинників, які їм треба враховувати».

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища визначається тим, наскільки зміна одного фактору вплине на інші. Наприклад, зниження поставок нафти в 1970-х роках, що сталося, перш за все, через зміни політичної структури і цілей деяких зарубіжних країн, дуже сильно позначилося на загальному економічному стані США. Через подорожчання бензину різко зросла ціна майже на всі продукти. Це спричинило за собою ряд урядових заходів, зокрема

- зміна принципів розподілу паливних ресурсів, введення нових нормативів ефективності їх використання і податків на надприбуток нафтових компаній, а також реалізацію масштабного федерального проекту з подолання енергетичної залежності США від інших країн.

Під серйозний удар була поставлена також внутрішнє середовище багатьох організацій, оскільки їх профспілки зажадали підвищення зарплати в якості компенсації за інфляцію. Деякі фірми, наприклад виробники дорогих автомобілів, сильно постраждали через відтік споживачів. Але в деяких випадках ефект був позитивним. Зокрема, виграли фірми з виробництва теплоізоляційних матеріалів, синтетичного палива і електромобілів. Однак, оскільки на вигідний ринок поспішили вийти інші компанії, конкуренція в цих галузях різко посилилася.

Взаємозв'язок факторів набуває особливого значення на глобальному ринку. За словами професора економіки Гарвардського університету Р. Б. Рейч, «земну кулю стрімко стає єдиним ринком. виробництво товарів дешевшає незалежно від національних кордонів». з кожного долара, витраченого американцем, 20 центів сьогодні витрачається на імпортований продукт.

На думку Ф. Емері і Е. Тріста, взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища привела до бурхливих змін в ній. Сучасним менеджерам треба зрозуміти, що всі фактори взаємопов'язані і постійно змінюються і що їх не можна розглядати ізольовано. Пітер Друкер описав проблеми і завдання, пов'язані з менеджментом за часів бурхливих змін, в книзі *Managing In Turbulent Times*. А недавно в теорії менеджменту з'явився термін «гіпертурбулентність», що використовується для опису зовнішнього середовища, який характеризується ще більш стрімкими змінами і тісними взаємозв'язками його чинників. За словами Ф. Емері і Е. Тріста, «виживання організації все більше обумовлено тим, наскільки добре організація знає свою зовнішнє середовище».

Складність зовнішнього середовища

Складність зовнішнього середовища визначається кількістю факторів, на які повинна реагувати організація, і числом варіацій кожного фактору.

Якщо говорити про перший показник, то можна сказати, що організація, діяльність якої жорстко регулюється державою, якій часто доводиться вести переговори з профспілками, у якій багато конкурентів і яка працює в умовах швидких технологічних змін, знаходиться в більш складному середовищі, ніж, наприклад, та, яка співпрацює з парою постачальників, має мало конкурентів, трудові ресурси якої не об'єднані в профспілки, а технології змінюються

повільно. Якщо ж говорити про різноманітність факторів, то організація, яка використовує кілька видів сировини, декількох фахівців і ведуча бізнес всього з декількома фірмами зі своєї країни, працює в менш складних умовах, ніж та, у якій всі ці змінні прямо протилежні. У більш складних умовах перебуває і організація, що використовує безліч різних і швидко розвиваються технологій.

Один дослідник визначив вплив складності середовища на менеджмент так: «Організації, що працюють в нескладній середовищі, мають одну перевагу: при прийнятті рішень їм доводиться враховувати менше категорій даних ». Менш складне середовище вимагає менше складної організаційної структури. А зараз просто запам'ятайте, що, оскільки організації працюють в різних середовищах, то, як підтверджує і ситуативний підхід, **єдиної найкращої організаційної структури бути не може.**

Мінливість зовнішнього середовища

Мінливість середовища визначається швидкістю її зміни. Відомо, що навколишнє середовище сучасних організацій змінюється все швидше. Найкраще про це розповідається в книгах Е. Тоффлера Future Shock («Шок майбутнього») і The Third Wave («Третя хвиля») і в книзі Дж. Несбітт Megatrends («Мегатенденція»).

Однак, незважаючи на цю загальну тенденцію, існують організації, зовнішнє середовище яких особливо мінлива. Наприклад, дослідники виявили, що швидкість зміни технологій і умов конкурентної боротьби у фармацевтичній, хімічній і електронній промисловості вище, ніж в машинобудуванні і в кондитерській галузі. Швидкі зміни характерні для авіакосмічної та біотехнологічної промисловості і для сфери телекомунікацій і менше зачіпають, наприклад, меблеву індустрію.

Більш того, показник мінливості зовнішнього середовища не однаковий в різних підрозділах однієї і тієї ж організації. Наприклад, відділи наукових досліджень більшості фірм працюють в умовах підвищеної мінливості, оскільки їм необхідно стежити за всіма технічними новинками; а виробничі відділи, як правило, діють у відносно повільно змінюється середовищі, яка характеризується стабільним потоком сировини і трудових ресурсів. Але якщо виробничі потужності розкидані по різних країнах і ресурси поставляються з-за кордону, то зовнішнє середовище виробничого підрозділу також повинна бути надзвичайно мінливою. Щоб приймати обґрунтовані рішення організаціям і їх підрозділам, чинним в більш мінливому середовищі, необхідно мати більш різноманітну інформацію, що серйозно ускладнює процес прийняття рішень в них.

Невизначеність зовнішнього середовища

Невизначеність зовнішнього середовища залежить від обсягу інформації, яку має організація про те чи іншому факторі, а також від ступеня її впевненості в надійності цих даних. Якщо інформації мало або є сумніви в її достовірності, середовище більш невизначена, ніж якщо даних досить і можна бути впевненим в їх надійності. У міру подальшої глобалізації бізнесу інформації необхідно все більше, а впевненість в її достовірності знижується. Невизначеність середовища посилюється також внаслідок все більшої залежності від думок іноземних фахівців або аналітичних даних, представлених на іноземній мові. Чим невизначений зовнішнє середовище, тим складніше прийняти ефективне рішення. У табл. 4.1 наведені загальні характеристики зовнішнього середовища

3. Прямі фактори середовища

З огляду на вплив зовнішнього середовища на організацію, важливо розуміти, що її характеристики відмінні від її чинників, але пов'язані з ними. Такі характеристики, як взаємопов'язаність факторів, складність, мінливість і невизначеність, носять описовий характер і відносяться як до прямих, так і до непрямих факторів середовища. Цей взаємозв'язок буде більш очевидною, коли ми розглянемо основні прямі фактори зовнішнього середовища: постачальників, законодавчі та державні органи, споживачів і конкурентів.

Постачальники

З точки зору системного підходу організація - це механізм для перетворення вхідних ресурсів у вихідні. До основних видів вхідних ресурсів відносяться матеріали, обладнання, енергія, капітал і робоча сила. Взаємозв'язок організації з мережею постачальників, від яких вона отримує ці ресурси, - один з найяскравіших прикладів факторів, що впливають на операційну діяльність і успіх організації. Отримуючи ресурси з інших країн, компанія має переваги з точки зору цін, якості або кількості, але при цьому, наприклад, через коливання обмінних курсів або політичної нестабільності в країнах-постачальниках підвищується мінливість середовища.

Іноді всі організації регіону ведуть справи з одним постачальником і в результаті в рівній мірі залежать від нього. Хороший приклад - енергопостачання. Всі організації отримують енергію за цінами, встановленими державою (приклад взаємозалежних зовнішніх змінних), і зазвичай не можуть змінити постачальника, навіть якщо вважають, що

обслуговування погане або дуже дороге. При цьому будь-яка зміна, наприклад підвищення постачальником ціни на енергію, в тій чи іншій мірі негативно позначиться на його клієнтів. Наприклад, різке падіння цін на бензин в 1986 році вплинуло на всі організації в світі, але найбільше – на фірми, що займаються автомобільними та повітряними перевезеннями.

Матеріали

Деякі організації, наприклад машинобудівні фірми, дистриб'ютори та мережі роздрібної торгівлі, сильно залежать від безперервного надходження матеріалів. Не отримавши їх в потрібних обсягах і своєчасно, вони стикаються з серйозними проблемами. Тільки уявіть наслідки відсутності хоча б однієї комплектуючої для конвеєрної збірки, наприклад, на конвеєрі General Motors.

Творцями методів обмеження матеріальних запасів вважаються японці. Японські фірми використовують принцип поставок «точно в строк», що забезпечує безперервність виробничого процесу. Але така система неможлива без тісної взаємодії виробника з постачальниками.

Компаніям в інших країнах зазвичай потрібні альтернативні постачальники або більш значні матеріальні запаси. Але великі запаси вимагають великих коштів, які фірма могла б направити на інші потреби. Такий зв'язок між грошима і поставками матеріалів - відмінний приклад взаємозв'язку змінних.

Капітал

Щоб рости і процвітати, фірмі потрібні постачальники не тільки матеріалів, але і капіталу. До них відносяться банки, програми кредитування, акціонери і приватні особи. Чим успішніше працює компанія, тим вище її шанси на отримання грошових коштів в потрібному обсязі і на вигідних умовах. Сьогодні невеликі, особливо венчурні, компанії зазнають серйозних труднощів у цій області. Існує навіть думка, що малий бізнес в США поставлений під загрозу.

Трудові ресурси

Організація не буде ефективною, якщо вона не забезпечена робочою силою потрібної кваліфікації. Якщо вона не має персоналу, здатного ефективно використовувати складні технології, капітал і матеріали, всі ці ресурси практично не приносять користі. У наш час розвиток деяких галузей стримується саме нестачею необхідних фахівців, наприклад комп'ютерна індустрія, яка гостро потребує кваліфікованих техніках, досвідчених програмістів і розробників систем. Під врізки 4.1 розповідається про те, що в результаті глобальної конкуренції багато компаній змушені шукати дешеву робочу силу за кордоном.

Великою проблемою для сучасних організацій є відбір і підтримка талановитих менеджерів. Дж. Стейнер провів дослідження, в ході якого менеджерів вищої ланки просили скласти рейтинг за ступенем важливості фактору на наступні п'ять років. Це були такі чинники, як загальний менеджмент, фінанси, маркетинг, матеріали, виробництво і т. д. Виявилося, що стосовно трудових ресурсів найважливішими вважаються залучення кваліфікованих менеджерів вищої ланки і навчання талановитих керівників, наявних у фірмі. Те, що підвищення кваліфікації менеджерів вищого рівня важливіше, ніж прибуток, обслуговування споживачів і збільшення відсотків по акціях, чітко свідчить про величезну значущість цього фактору. Більшість організацій намагаються вирішувати проблеми забезпечення кваліфікованими співробітниками завдяки тренінгам персоналу.

Підписуючи контракт з профспілкою, фірма, по суті, домовляється з постачальником трудових ресурсів. Широке поширення профспілок - ще один приклад, який свідчить про те, що менеджери при вирішенні внутрішніх питань зобов'язані враховувати зовнішні чинники. Кілька десятиліть тому профспілок було всього кілька, і вони були слабкі. Однак, коли в 1935 році був прийнятий Закон про трудовому праві, роботодавцям довелося визнати їх міць і вести переговори з ними. Сьогодні профспілки представляють інтереси майже 17% американської робочої сили. Раніше вони об'єднували, в основному, «синіх комірців», але зараз існують профспілки працівників роздрібної торгівлі, держслужбовців, вчителів і т. д. В результаті великим організаціям, наприклад General Motors, часто доводиться вести переговори з безліччю профспілкових організацій, і, отже, трудові ресурси стають все більш комплексної змінної.

Закон про трудові відносини Тафта-Хартлі 1947, поставив контроль над трудовими спорами на нову юридичну основу, інші закони та акти і конкретні контракти між профспілками і роботодавцями безпосередньо позначаються на ряді аспектів внутрішньої діяльності організацій. Ці документи визначають, хто може і зобов'язаний виконувати ті чи інші завдання, кого слід підвищити і кого звільнити або понизити в посаді, які повинні бути норми виробітку, які тренінги зобов'язаний забезпечувати роботодавець і багато іншого.

Врізка 4.1. Забезпечення трудовими ресурсами як прямий фактор зовнішнього середовища

Щодня у посадочних турнікетів аеропортів США American Airlines збирає квитки, в яких вказані ім'я пасажирів, пункт призначення, місце вільоту і вартість квитка. Всі ці відомості просто необхідні для виживання

компанії, оскільки дозволяють їй збирати дані про свої доходи та про перевагах американських пасажирів.

В останні два роки всі квитки відправляються на Барбадос, де оператори *Carribbean Data Service*, філії *American*, переносять всю інформацію на магнітну стрічку і за допомогою супутникового зв'язку передають її на центральний комп'ютер в Тулсі, штат Оклахома.

Раніше ця операція виконувалася в Тулсі, але згодом компанія закрила це відділення і перевела 300 його співробітників на іншу роботу. Справа в тому, що робоча сила на Барбадосі настільки дешевше, що навіть з урахуванням витрат на передачу інформації і перевезення квитків з ТУЛС на Барбадос літаком фірма змогла вдвічі скоротити свої витрати на введення даних в центральний комп'ютер.

American Airlines - одна з все зростаючого числа компаній, які переводять офісні та інші допоміжні операції в країни Карибського басейну і Азію, де робоча сила набагато дешевше.

Передбачаючи подальше розширення інтересів свого бізнесу, компанія планує розширити операції барбадоського філії.

«Ми знайдемо інших споживачів. це відмінна можливість збільшити доходи », - заявив представник компанії зі зв'язків з громадськістю Джозеф Е. Струп. Експерти не можуть точно оцінити, скільки робочих місць для «білих комірців» сьогодні існує в офф-шорній зоні, і називають цифри від 5000 до 20 000.

Але вони переконані, що ця тенденція посилюється і це може мати серйозні наслідки для економіки США, зокрема тому, що в цьому напрямку спостерігається також явний перехід від виробництва до сервісу та інформаційних технологій. «Це може привести до витоку в тій сфері, яка раніше вважалася основним резервом для збільшення кількості робочих місць, - каже професор технологічного факультету коледжу Університету Сан-Дієго Харлі Шейкен. - І це не просто зменшення числа робочих місць. В результаті можуть знизитися зарплати і пільги американських працівників ».

Досить сказати, що в США оператор комп'ютерного введення даних одержує 250-300 дол. в тиждень, а на Барбадосі - 50 долл. І ця тенденція не обмежується офісною і канцелярською роботою. американські компанії активно переводять інженерні та архітектурно конструкторські операції в Індію, Бразилію, на Філіппіни і в інші країни, в яких робоча сила коштує в чотири рази дешевше.

Все це стало можливим завдяки розвитку комп'ютерних технологій і телекомунікацій. Сьогодні інженери різних країн можуть працювати над одним проектом, зв'язуючись з колегами за допомогою клавіш на клавіатурі.

«Практично не важливо, де вони знаходяться – в сусідньому кабінеті або на іншому кінці світу, - каже Шейкен. - Можливість миттєвого і одночасного використання даних усунула всякі географічні кордони. » Деякі експерти прогнозують, що в міру подальшого розвитку телекомунікацій компанії готельного бізнесу, авіакомпанії і фірми по прокату автомобілів також перенесуть свої центри попереднього замовлення в англомовні країни з дешевою робочою силою.

При введенні даних працівники навіть не зобов'язані вільно говорити англійською. У країнах Південно-Східної Азії вони просто вводять незрозумілий їм текст. Деякі експерти навіть стверджують, що такі співробітники роблять менше помилок, оскільки не намагаються оцінювати інформацію, що вводиться.

Інші країни активно розширюють сферу обробки даних. National Investment Promotion Ltd., підрозділ економічного розвитку при уряді Ямайки, крім усього іншого, займається залученням американських компаній на Ямайку, щоб забезпечити роботою офісних працівників острова. Один з використовуваних нею стимулів - знижені податки. «Ми можемо запропонувати грамотних англомовних людей з відмінною базовою підготовкою », - стверджує директор підрозділу по роботі з США Рой Андерсон. За його словами, в даний час вже 22 компанії найняли 2000 ямайських службовців, в той час як три роки тому за все в трьох компаніях працювало 200 чоловік. І, що цікаво, власниками цих компаній є, в основному, американці ямайського походження.

Як і слід було очікувати, повз цієї тенденції не пройшли профспілки. «Потенціал для експорту робочих місць для «Білих комірців» просто величезний, - стверджує заступник директора відділу професійної зайнятості працівників Американської федерації праці і Конгресу виробничих профспілок Денніс Чемот. - Якщо випустити цей процес з-під контролю, ми незабаром зіткнемося з тією ж проблемою зайнятості в сфері послуг, яку маємо в результаті безконтрольного імпорту в виробничій сфері. » Чемот стверджує, що, коли під впливом технічного прогресу скоротилося число робочих місць в сільському господарстві, зайві працівники пішли на заводи і фабрики. Сервісний сектор сьогодні збільшується за рахунок технічного прогресу в виробничій сфері.

«Ми позбавляємося цілих галузей, - говорить він. – Що далі? » З іншого боку, Шерон Пік, спікер Mead Data Central, Дейтон, штат Огайо, стверджує, що, вдавшись до послуг зарубіжних підрядників для введення даних, її компанія змогла розширити свої «американські операції», що фактично сприяло створенню нових робочих місць для американських працівників.

Місіс Пік каже, що за 16 років число службовців компанії зросла до 1800 осіб - збільшення, яке було б неможливим, не май фірма конкурентних переваг завдяки використанню іноземних філій по обробці даних. «Це один з факторів нашого успіху і шлях до створення нових робочих місць », - стверджує вона. Цілком ймовірно, що стурбованість американських працівників перенесенням робочих місць з США в інші країни незабаром стане об'єктом гострої полеміки. На думку Вері Коутс з Бюро оцінки технологій при Конгресі США, технічний прогрес, який зумовив цей процес, здатний в майбутньому привести до повної ліквідації робочих місць в цій сфері в США. Наприклад, оптичні сканери дозволяють автоматично зчитувати друкований текст і вводити дані в електронні бази. «Мова йде про змагання двох тенденцій, - стверджує Коутс. - Працівників, вводять дані з клавіатури, в будь-якому випадку стане набагато менше."

Законодавчі та державні органи

Ми вже згадували, що трудове законодавство сильно вплинуло на менеджмент, але існують і інші законодавчі сфери, також впливають на організації. У переважно приватної економіці, якою є американська, взаємодія між покупцями і продавцями кожного вводиться і виводиться ресурсу обмежується цілим рядом норм і законів. Кожна організація має певний правовий статус - одноосібне володіння, корпорація, некомерційна організація і т. д., - визначальний її бізнес-методи, розмір податків і багато іншого. У ХХ столітті кількість і складність законів, що регулюють бізнес-діяльність компаній, різко зросли. І як б менеджмент до них не ставився, йому або треба їх виконувати, або вирішувати проблеми, пов'язані з їх недотриманням - від сплати штрафів до припинення бізнес-діяльності.

Юридичне середовище характеризується не тільки складністю, а й мінливістю, а часом і невизначеністю. Починаючи з 1967 року Конгресом США було прийнято безліч актів, які безпосередньо впливають на діяльність організацій: закони про безпеку і охорону праці, про захист навколишнього середовища та інтересів споживача, про практику найму, про принципи рівної оплати за рівну працю і т. д. До жаль, виконання всіх цих законів пов'язано з

величезною паперовою тяганиною, що, на думку доктора Джорджа К. Іцано з Rand Corporation, «змінює саму природу американського менеджменту».

Державні органи

Організації зобов'язані не тільки дотримуватися федеральні закони і закони штату, а й виконувати вимоги органів державного регулювання, які часто мають силу закону. Наприклад, торгова діяльність організацій, що діють більш ніж в одному штаті, регулюється Комісією з торгівлі між штатами; телефонна, телеграфна, теле- і радіозв'язок між штатами - Федеральною комісією по зв'язку. Комісія з цінних паперів і бірж визначає, як акціонерні компанії повинні вести фінансову і бухгалтерську звітність. Управління охорони праці встановлює нормативи робочих умов. Агентство з охорони довкілля регулює природоохоронну діяльність організацій. Невизначеність сучасної правової середовища обумовлена тим, що вимоги одних установ часто суперечать вимогам інших.

Споживачі

Сьогодні багато хто розділяє думку Пітера Друкера про те, що єдиною значущою метою бізнесу є створення споживача. Під цим відомий теоретик менеджменту розумів, що виживання і сама причина існування організації залежать від її вміння знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити. Важливість споживачів для бізнесу очевидна, але некомерційні і державні організації також мають споживачів в сенсі, в якому цей термін використовує Друкер.

Уряд США, наприклад, існує виключно для задоволення потреб американських громадян, що, на жаль, не помітно, коли стикаєшся з державною бюрократією. Але під час виборів всім відразу ясно, що майбутні господарі кабінетів ставляться до нас, як до споживачам, яким потрібно «продати свій товар».

Беручи рішення, які товари і послуги і за якою ціною вони хочуть придбати, споживачі організації диктують їй свої умови щодо практично всього, що стосується виведених ресурсів її діяльності, включаючи її взаємодія з постачальниками матеріалів і трудових ресурсів. Однією з найважливіших споживчих груп є «бемі-бумери» - люди, що народилися в період між 1946 і 1964 роками. Ця група налічує 56 млн. Чоловік і представляє великий сегмент ринку, на який надходять товари і послуги безлічі організацій. Далі ми розповімо, що багато організацій будують свою структуру, орієнтуючись на великі споживчі групи, від яких вони залежать найбільше.

Конкуренти

Конкуренти - це найважливіший зовнішній фактор. Менеджери всіх організацій знають, що якщо вони не задовольнять запити споживачів так само ефективно, як їхні конкуренти, то рано чи пізно їм доведеться піти з ринку. Досить часто вже не споживачі, а саме конкуренти диктують, якого типу вихід і за якою ціною зможе продати організація. У 1982 році Warner Communications не зуміла

точно оцінити ступінь конкуренції на мінливому ринку домашніх відеоігор, яким займалося її підрозділ Atari, і в результаті в другому кварталі 1983 роки втратила 283,4 млн. дол. Якщо раніше потужна компанія могла впоратися з конкурентами завдяки нечесним хижацьким методикам, то сучасні менеджери, як правило, змушені користуватися іншими підходами - їм треба зробити свої організації більш новаторськими і ефективними, ніж організації конкурентів.

Важливо зрозуміти, що споживачі - не єдина сфера конкуренції організацій. Вони часто ведуть конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал і право використання нових технологій. конкурентна діяльність впливає і на такі внутрішні фактори, як умови і оплата праці і характер відносин менеджерів з персоналом. В складній сучасній організаційній середовищі взаємовідносини з конкурентами часом приймають вельми несподіваний оборот. Наприклад, в 1979 році General Motors надала величезний позичку своєму традиційному супернику, Chrysler. Підтримуючи прямого конкурента, вона хотіла допомогти йому перешкодити іноземним фірмам продовжувати впровадження на ринок США. Якби Chrysler зазнала краху, якась іноземна фірма цілком могла б викупити її дилерську мережу і швидко зміцнитися на ринку.

3. Непрямі фактори середовища

Непрямі фактори, як правило, впливають на операційну діяльність організацій менш помітно, ніж прямі, але враховувати їх необхідно. Наприклад, аварія на АЕС Three Miles Island, що відбулася в 1979 році в штаті Пенсільванія, відбулася не тільки на фірмі Babcock and Wilson, що проектувала станцію. Широке висвітлення подій у ЗМІ, з волі випадку збіглося з виходом на екрани відомого фільму «Китайський синдром», різко змінили ставлення громадськості до атомної енергії. Вогонь в масло підлила Чорнобильська аварія 1986 року. Все це побічно, але дуже сильно позначилося на всіх

енергетичних фірмах і сприяло різкому сплеску активності державних органів і організацій – захисників навколишнього середовища та інтересів споживачів.

Середовище непрямого впливу звичайно складніше і невизначеніше. Менеджерам часто доводиться приймати рішення, ґрунтуючись на неповній інформації, і намагатися спрогнозувати можливі наслідки для своїх організацій. Ми докладніше обговоримо це питання, розглядаючи функцію планування, а зараз просто опишемо основні непрямі чинники: технології, економічні умови, соціокультурні та політичні фактори і взаємовідносини з місцевими громадами.

Технології

Технології - найважливіша внутрішня змінна і зовнішній фактор одночасно. технологічні нововведення впливають на ефективність випуску і продажу продуктів, на швидкість їх старіння, на способи збору, зберігання і розподілу інформації та на те, які нові товари і послуги споживачі очікують отримати від організації.

Стрімкі зміни технологій в останні десятиліття описані безліччю авторів, які стверджують, що ця тенденція збережеться. Одна з причин полягає в тому, що сьогодні в світі набагато більше вчених, ніж коли-небудь раніше. Деякі останні серйозні технологічні нововведення справили величезний вплив на організації та суспільство: комп'ютерна, лазерна, мікрохвильова і напівпровідникова технології, інтегровані лінії зв'язку, робототехніка, супутниковий зв'язок, атомна енергетика, гена інженерія і т. д. На думку відомого соціолога Д. Белла, зусилля майбутніх поколінь будуть спрямовані, перш за все, на мініатюризацію в технологічній сфері. Такі нововведення, як мікроточкові пристрої і пам'ять на циліндричних магнітних доменах, сьогодні дозволяють зберігати на невеликому диску обсяг інформації, для зберігання якої раніше були потрібні величезні приміщення. Завдяки напівпровідників і мікропроцесорів з'явилися персональні комп'ютери, змінився характер багатьох продуктів (наприклад, на зміну механічним годинах прийшли електронні) і з'явилася складна техніка нового типу (наприклад, прилади для медичного діагностування).

Зрозуміло, що організації, безпосередньо мають справу з високими технологіями, повинні вміти швидко реагувати на відкриття і бути новаторами. Але сьогодні будь-якої організації, щоб зберігати конкурентоспроможність, необхідно йти в ногу з часом, щонайменше в областях, що впливають на її ефективність.

Економічні умови

Менеджер повинен також вміти оцінювати наслідки зміни загальних економічних умов для своїх організацій. Стан світової економіки впливає на вартість всіх впроваджуються ресурсів і на здатність споживачів знаходити товари і послуги. Так, якщо очікується інфляція, менеджери можуть збільшити матеріальні запаси і провести з працівниками переговори про фіксовану оплату праці, що дозволить стримати зростання витрат в майбутньому. Вони можуть також вирішити зробити велику позику, оскільки при настанні терміну платежу грошові кошти будуть коштувати дешевше і, отже, організація частково компенсує витрати на виплату відсотків. Якщо ж прогнозується економічний спад, організація, найімовірніше, скоротить запаси готової продукції, оскільки продати її буде набагато важче, проведе скорочення штату або відмовиться від розширення бізнесу найближчим часом.

Економічні умови також сильно впливають на можливості організації отримати капітал, перш за все тому, що федеральний уряд зазвичай намагається звести до мінімуму негативний ефект від зміни економічних умов шляхом коригування податкових правил, грошових запасів і ставки відсотка, що стягується Федеральним резервним банком. А коли цей банк посилює умови кредитування і підвищує процентні ставки, то ж саме доводиться робити комерційним банкам. В результаті отримати позику стає важче, і він обходиться організації дорожче. З іншого боку, при зниженні податків збільшується сума, яку споживачі можуть витратити на товари, які не є предметом першої необхідності, що сприяє стимулюванню бізнесу.

Важливо розуміти, що будь-яка зміна економічних умов може позначитися на одних організаціях позитивно, а на інших негативно. Наприклад, кіноіндустрія завжди процвітала саме тоді, коли економіка перебувала в жалюгідному стані. Варіації можливі і на локальному рівні. Якщо мережі роздрібної торгівлі в період економічного спаду, як правило, стикаються з великими труднощами, то магазини, розташовані в багатьох районах, зазвичай практично не помічають його наслідків. Особливо складним питанням економічні умови є для організацій, що працюють на міжнародному рівні. Нерідко коливання курсу долара щодо місцевих валют приводили до моментального збагачення або до повного зубожіння великих фірм.

Соціокультурні фактори

Будь-яка організація функціонує як мінімум в одній культурному середовищі. Це означає, що соціокультурні чинники - відношення, цінності і традиції - надають на них певний вплив. Наприклад, американці мають цілком певне уявлення про етику бізнесу. Хабар заради

отримання вигідного контракту або політичних переваг, кумівство, поширення компрометуючих конкурента чуток вважаються в США неетичними і аморальними вчинками, навіть якщо не є протизаконними. Але є країни з іншого соціокультурним середовищем, в яких всі це вважається нормальним і широко використовується компаніями.

Ще один приклад впливу соціокультурного середовища на практику бізнесу - традиційний і абсолютно хибний стереотип, що жінки не схильні до ризику і не бувають хорошими менеджерами. Таке ставлення чітко відображено в дискримінаційну практику найму та просування, і, хоча ця практика сьогодні практично незаконна, позбутися від неї повністю дуже важко.

Останні дослідження виявили також зміна в установках і відносинах персоналу. У загальному і цілому, сьогодні молодим людям не подобаються традиційні «батьківські» взаємини з роботодавцем, вони прагнуть до більшої незалежності і соціальної взаємодії з колегами. Інші дослідження показали, що багато (але не всі) працівники хочуть мати цікаву, змістовну роботу, що забезпечує більшу гнучкість і дає відчуття самоповаги. На відміну від «організаційного людини», про якому свого часу писав У. Ф. Уайт, багато сучасних працівники не схильні вважати яку б то не було організацію місцем, де вони мають намір провести все трудове життя. І це дуже сильно позначається на тому, що люди вважають чесної організаційної практикою, і особливо важливо для менеджерів при виконанні однієї з основних управлінських функцій - мотивації персоналу.

Соціокультурні фактори впливають також на товари або послуги, пропоновані організацією. Взяти хоча б виробництво готового одягу. Люди зазвичай готові платити набагато більше за речі, на яких вказано ім'я престижного модельєра, оскільки, з їх точки зору, це підвищує їх престиж в суспільстві. Інший приклад - сплеск негативного ставлення до ядерних електростанцій, який дуже серйозно позначився на фірмах, що працюють в цій сфері. А сплеск інтересу до спорту і здорового харчування зумовив успіх таких товарів і послуг, як спортивне взуття, біодобавки та фітнес-центри.

Соціокультурні фактори впливають також на способи ведення бізнесу. Наприклад, під натиском громадськості багато компаній США свого часу відмовилися від співпраці з ПАР через її політики апартеїду. Від очікувань покупців щодо якості сервісу багато в чому залежить повсякденна практика магазинів роздрібної торгівлі і ресторанів. В результаті соціокультурного впливу останнім часом різко зросла значимість соціальної відповідальності

бізнесу, про яку ми поговоримо далі. Наголошуючи на важливості соціокультурних чинників для менеджменту, колишній голова ради директорів General Electric Р. Джоунс зазначав, що організації повинні вміти «передбачати зміна очікувань суспільства і обслуговувати їх більш ефективно, ніж конкуренти. Це означає, що повинна змінюватися сама корпорація, свідомо перетворюючись в інститут, який застосовується до нового середовища».

Політичні фактори

Для менеджерів особливе значення мають кілька аспектів політичного середовища. Перший - настрій адміністративних, законодавчих і судових органів по відношенню до бізнесу. У демократичному суспільстві він обумовлений соціокультурними тенденціями і сильно впливає на рішення уряду в галузі оподаткування, податкових пільг і торгових тарифів, стандартів безпеки праці, найму і просування представників національних меншин, захисту споживачів, охорони навколишнього середовища, контролю цін і т. д. Під час правління Рейгана, наприклад, результатом чіткої тенденції до всебічної підтримки бізнесу стало дерегулювання транспортної, телекомунікаційної та банківської галузей.

Інший важливий елемент політичного середовища - групи по інтересам і лобісти. Всі органи держрегулювання, наприклад Комісія з торгівлі між штатами, є об'єктами пильної уваги лобістських груп, що представляють інтереси організацій, на яких позначаються їх рішення. Деякі такі групи, наприклад «Матері проти п'яних водіїв», захищають інтереси не організацій, а суспільства.

Для компаній, що працюють на міжнародному рівні, велике значення має такий фактор, як політична стабільність. Зміна політичної обстановки може привести до обмеження прав власності для іноземців (навіть до націоналізації іноземної власності) або встановлення спеціальних мит на імпорт. Платіжний баланс або проблеми з обслуговуванням боргів ускладнюють задачу вивозу прибутку в доларової маси. але політика може змінитися і в сприятливу для інвесторів сторону, наприклад, коли в країні виникає потреба в припливі іноземного капіталу. встановлення дипломатичних відносин дозволяє відкрити двері до принципово нових ринків, як, наприклад, сталося в Китаї, але зазвичай бізнес-діяльність триває навіть незважаючи на офіційну дипломатичну конфронтацію різних країн.

Відносини з місцевим співтовариством

Для більшості організацій ставлення місцевої громади, в якому вони функціонують, є другим за важливості непрямим фактором зовнішнього

середовища після впливу федеральних органів. Практично в будь-якій громаді по відношенню до бізнесу діють свої закони і норми, що визначають суть і зміст діяльності організацій. Одні міста роблять все можливе, щоб залучити бізнес; інші, навпаки, роками б'ються в суді, щоб не допустити будівництва нового заводу або фабрики. В одних містах політичний клімат сприяє бізнесу, який є основним джерелом надходження коштів в місцевий бюджет; в інших бізнесменам доводиться віддавати значну частку коштів, щоб умовити місцеве співтовариство дозволити їх діяльність або виконати всі його вимоги, наприклад, що стосуються захисту навколишнього середовища, і вирішити інші проблеми, які можуть породити бізнес і створені ним нові робочі місця.

Багато організацій цілеспрямовано намагаються підтримувати хороші взаємини з спільнотами, в яких вони функціонують: фінансують місцеві школи, займаються благодійною діяльністю, підтримують молоді таланти і т. д. Наприклад, керівники вищого рівня різних фірм щорічно беруть участь в програмах благодійної організації «Єдиний шлях», що займається збором коштів на надання гуманітарної допомоги. Місцеві театри і оркестри також часто залежать від пожертвувань корпорацій, що вказується в програмах.

4. Міжнародне оточення

Описані вище фактори зовнішнього середовища в певній мірі впливають на всі організації, але організації, що працюють на міжнародному рівні, виявляються в ще більш складній ситуації, оскільки для кожної країни характерний свій унікальний набір факторів. Економіка, культура, кількість і якість трудових і матеріальних ресурсів, закони, державні органи, політична стабільність і т. д. в кожній країні різні. І менеджери, здійснюючи чотири основні управлінські функції, зобов'язані враховувати всі ці відмінності.

Вийшовши на міжнародний ринок, організація повинна змінити свої практичні методи з урахуванням конкретних факторів зовнішнього середовища. На думку однієї групи авторів, «Фірма повинна визначити, чим нове середовище відрізняється від звичної внутрішнього середовища її країни, і вирішити, як слід змінити свою філософію і практику менеджменту».

Але слід визнати, що аналіз факторів міжнародної середовища - досить складне завдання.

Досить часто менеджери ґрунтуються на неправильній передумові, що бізнес-практика в своїй країні нічим не відрізняється від бізнес-практики за кордоном. Наприклад, Max Factor, Revlon і Avon так і не змогли вийти на

японський ринок косметики, що було обумовлено цілим рядом факторів: японки дуже мало користуються духами, засоби для штучної засмаги у них абсолютно не популярні, солі і піни для ванн не використовуються. Зі схожими проблемами зіткнулася і Campbell Soup Company, яка інвестувала понад 8 млн.дол, розраховуючи вивести на бразильський ринок розчинні супи. Коли виявилось, що збут ніяк не досягає прогнозованого рівня, компанія провела подальше дослідження, яке показало, що бразильські домогосподарки не хочуть використовувати цей продукт, оскільки, коли для приготування супу потрібно лише залити пакетик окропом, втрачається відчуття, що ти є господинею, берегинею вогнища.

Розвиток менеджменту на міжнародному рівні

Менеджмент на міжнародному рівні сьогодні охоплює найрізноманітніші види діяльності, включаючи переміщення ресурсів, товарів, послуг і кваліфікованої робочої сили з однієї країни в іншу. Переміщатися можуть такі ресурси, як сировину, капітал, люди і технології. Якщо говорити про товари, то це можуть бути готові продукти, їх компоненти та напівфабрикати. До переміщуються послуг відносяться бухоблік, юридичні та банківські послуги, а до переміщуваної робочої сили - технічні фахівці і керівники. З 1960-х років сектор міжнародного бізнесу здобуває для організацій все більшого значення. Американські зарубіжні інвестиції зросли з 3,8 млрд. дол. в 1960 році до 168 млрд. в 1978 році. У 1970-х і 1980-х роках обсяг збуту продукції США за кордоном збільшувався в середньому на 10% в рік, що було обумовлено рядом причин.

1. Більш низькі виробничі витрати. Наявність джерела дешевої робочої сили за кордоном дозволяє організації знижувати витрати, завдяки чому вона може виробляти товари і послуги з меншими витратами і підвищувати свою цінову конкурентоспроможність. Наприклад, в 1983 році Atari Corporation оголосила про звільнення 1700 робітників на півночі Каліфорнії і про відкриття заводів на Тайвані і в Гонконзі.

2. Торговельні обмеження. Обмеження на експорт у формі податків і лімітів часто виникають з політичних причин (скажімо, в США свого часу був заборонений експорт в СРСР наукомістких технологій). До засобів обмеження імпорту відносяться тарифи, квоти, стандарти і бюрократичні затримки. Працюючи на іноземному ринку, компанія може уникати цих перешкод.

3. Антимонопольні закони, що діють в США. Ці закони обмежують ступінь домінування компанії на внутрішньому ринку, що змушує їх виходити на міжнародний ринок.

4. Переваги діяльності за кордоном. Фірми США свого часу скористалися перевагами ситуації, зайнявшись відновленням Європи після Другої світової війни. Це дозволило їм вийти на нові ринки. В той час як на внутрішньому ринку їм доводилося працювати в умовах жорсткої конкуренції і швидкого технічного прогресу, на інших ринках менша тривалість життєвого циклу продукту привела до збільшення попиту на американські товари. У країнах, що розвиваються високі темпи розвитку і потреба в інвестиціях означали більш високі показники прибутку на інвестиції. Сервісні організації - банки й аудиторські фірми - вийшли на міжнародні ринки слідом за своїми клієнтами

Різновиди міжнародного бізнесу

Компанії виходять на міжнародний ринок різними способами.

Експорт

Найпростіший шлях виходу на міжнародний ринок - експорт продуктів. Організація продовжує випускати всю продукцію на батьківщині, але для координації експортних операцій створює незалежну торговельну фірму або наймає агента, який веде всі справи з іноземними покупцями. Коли обсяг експорту збільшується, організація може створити спеціальний експортний відділ.

Ліцензування

Компанія може видати ліцензію на право випуску своєї продукції іноземній фірмі або державі. При це організація надає їм право використовувати її патенти, технології і ноу-хау, а також надає їм технологічну і управлінську допомогу. Іноземна компанія або держава, в свою чергу, платить їй роялті або здійснює платежі в іншій формі.

Спільні підприємства

Спільне підприємство створюється шляхом інвестиції засобів двома або більше приватними компаніями або державами в одні і ті ж нові виробничі потужності. Вони стають партнерами і отримують прибуток, розмір якої залежить від їх частки в пакеті акцій створеного підприємства.

У 1983 році найбільші автомобілебудівні фірми США і Японії General Motors і Toyota підписали угоду про створення спільного підприємства в районі затоки Сан-Франциско для випуску 200 000 невеликих автомобілів моделі Т в рік протягом 12 років. Кожна компанія інвестувала 150 млн. Дол., Але фактично General Motors вклала лише 20 млн. дол. ; 128 млн. Дол. Були внесені нею як кредит за завод в Фремонт, штат Каліфорнія. Toyota оплачувала всі інженерні розробки, тим самим заощаджуючи партнеру близько 1 млрд. Дол. У свою чергу, японська сторона заощадила 1,25 млрд. дол., оскільки їй не довелося

купувати землю в США і будувати свій завод. Рада директорів спільного підприємства в рівній ступеня представлений представниками двох фірм, але президентом за операціями був призначений співробітник японської сторони.

Прямі інвестиції

Найбільша ступінь залучення в міжнародний бізнес має місце, коли фірма приймає рішення випустити свою продукцію за кордоном, повністю зберігаючи контроль над виробництвом, маркетингом, фінансами і іншими основними функціями. Такі багатонаціональні корпорації та володіють підприємством в іншій країні, і керують їм. Сто найбільших багатонаціональних фірм світу мають філії більше ніж в 20 країнах. Більшість з них працюють у виробничому секторі, зокрема у фармацевтичній промисловості, хімічній, електронній, нафтопереробній галузях, виробництві синтетичних волокон і електрообладнання.

Завдяки діяльності на міжнародному рівні багатонаціональні корпорації, що базуються в США, отримують доступ на нові ринки і можуть з вигодою використовувати сприятливі умови оподаткування та використання праці і капіталу. З 1970-х років багатонаціональні корпорації Західної Європи і Японії енергійно змагаються за першість США на міжнародному ринку. Через посилення конкуренції американські компанії змушені постійно адаптувати свої продукти і практичні методики бізнесу до унікальної міжнародному середовищі і середовищі інших країн.

Фактори міжнародного середовища

Щоб пристосувати товари і послуги до тієї чи іншої міжнародному середовищі, менеджерам необхідно розбиратися в діючих в ній факторах. Виходячи з того, що закордонна серед аналогічних їх власної, вони стають на шлях помилкових передумов і рішень. Проілюструємо це твердження такий притчею: «Якось раз потужний потік підхопив мавпу і рибу. Мавпа, створення моторне і кмітливе, зуміла видертися на дерево і вибратися з вируючої води. Поглянувши вниз, вона побачила, як нещасна риба з усіх сил бореться зі стрімким потоком. Виконана найкращих намірів, вона нахилилася і підняла рибу з води. Результат вам, звичайно, відомий. Під час обговорення факторів міжнародного бізнесу ми детально зупинимось на культурі, економіці, державному та юридичному регулюванні і політичній обстановці.

Культура

Культура - це домінуюча в суспільстві система загальних

цінностей, переконань, традицій і переважних установок. Кожне суспільство має свою культуру, яка сильно впливає на життя його членів.

Культура США вважається індивідуалістичної, неформальної і матеріалістичної. В Японії і Китаї в центрі уваги знаходиться не індивідуум, а група. підпорядкування і співробітництво в них важливіше індивідуалізму. В американській культурі традиціям і формальностям особливого значення не надають, але в культурі Латинської Америки і Близького і Далекого Сходу вони надзвичайно важливі. Американці не будуть «ходити коло та навколо», вважаючи за краще відразу «брати бика за роги», а в Латинській Америці або Саудівській Аравії з вами спочатку поговорять на абстрактні теми і тільки тому перейдуть до справи.

Американці прагнуть до символів статусу, а багато хто не Західні суспільства більш орієнтовані на естетичний і духовний аспект людського життя. Далі, американці з величезною повагою ставляться до часу, що не знаходить розуміння в східній культурі, яка розглядає час як щось, що немає ні початку, ні кінця. Так, східні бізнесмени часто досить недбало ставляться до призначених термінів або зустрічам, що для американця, німця і швейцарця просто неприпустимо. У багатьох країнах наради починаються з неформальної бесіди за чашкою кави або чаю. Американцеві, якому не подобається «втрачати час», слід знати, що під час таких, на перший погляд, непотрібних розмов відбуваються зрушення, необхідні для налагодження взаєморозуміння, що принципово важливо для майбутнього бізнесу. З огляду на всі ці відмінності культур, люди, які «вламуються» в бізнес-середовище інших країн, навряд чи можуть розраховувати на великий успіх.

Ще один аспект культури, що створює труднощі для організації, що працює за кордоном, - це мова. Через розбіжності в значеннях практично однакових слів і труднощів перекладу нерідко виникають бар'єри в спілкуванні.

Ще більше проблема ускладнюється відмінностями в мові жестів різних культур. Деякі аспекти міжособистісного спілкування ми обговоримо в наступному розділі. Відмінності між культурами проявляються також в різному ставленні до проблем влади, важливості роботи, ролі жінки в суспільстві, готовності до ризику і навіть в колірних преференції. Дослідники встановили, що саме проблеми, з якими людина стикається в новій для себе культурі, є головною причиною невдач. Отже, щоб домогтися успіху, менеджерам необхідно виявляти культурні відмінності і відповідним чином адаптувати в ході міжособистісного спілкування свою поведінку, а також стиль лідерства і

методи ведення бізнесу. Ось що з цього приводу кажуть професора Р. Паскаль і Е. Етос: *«Реальність управлінської діяльності не абсолютна, вона обумовлена соціально і культурно. У будь-якій культурі і в будь-якому суспільстві люди, які об'єднуються для виконання певних колективних дій щодо подолання загальних проблем, потребують потрібному напрямку, координації та мотивації. І то, як ці проблеми сприймаються і вирішуються, залежить від культури і від соціального навчання, що визначає межі сприйняття.»*

Економіка

Обговорюючи економічні умови, ми говорили, що менеджери повинні оцінювати, як зміна загальної економічної ситуації позначиться на його організації. Фірми, що діють в міжнародному середовищі, повинні аналізувати економічні умови і тенденції всіх країн, в яких вони ведуть бізнес або планують його почати, що допомагає виробляти більш обґрунтовані рішення і плани.

Серед основних економічних чинників, здатних вплинути на діяльність організації за кордоном, слід назвати рівень зарплати, транспортні витрати, курс обміну валют, інфляцію, процентні ставки, ВНП, податки і загальний рівень економічного розвитку. Існують і інші важливі чинники, які, строго кажучи, не можна віднести до економічних, але які мають відношення до міжнародної економічному середовищі: склад населення, рівень грамотності і кваліфікації, якість і кількість природних ресурсів, рівень технологічного розвитку та характер конкурентної боротьби.

Юридичне та державне регулювання

Будь-яка організація, що працює на міжнародному ринку, змушена рахуватися не тільки з законами своєї країни, а й з безліччю законів і регулюючих актів інших країн. Вони стосуються оподаткування, патентної діяльності, трудових відносин, стандартів продуктів, ціноутворення та подання інформації державним органам. Наприклад, німецький закон про нечесної конкуренції забороняє підприємствам користуватися купонами і безкоштовними товарами в рекламних цілях. ці рекламні прийоми широко використовуються американськими компаніями будинки, але для німецького ринку їм доводиться розробляти інші способи залучення споживачів. Ціни, наприклад, вельми жорстко регулюються відповідним положенням антидемпінгового кодексу ГАТТ. Згідно з цим положенням, країни можуть встановлювати нижня межа цін на ввезені товари, якщо ціни на них нижче переважаючих на внутрішньому ринку. У 1987 році, наприклад, у відповідь на демпінгові ціни японців на напівпровідники США запровадили стовідсоткове

ввізне мито на деякі види електронної японської продукції. Для регулювання діяльності фірм, що ведуть бізнес на міжнародному рівні, в 1977 році був прийнятий закон, що забороняє всім громадянам, компаніям та представництвам США пропонувати хабарі будь-яким державним чиновникам іноземних держав. Він став реакцією на звинувачення на адресу фірм Lockheed і Northrop, які давали хабарі високопоставленим чиновникам в обмін на сприяння в закупівлі продукції урядами їх країн. Згідно з цим законом, всі відкриті акціонерні компанії зобов'язуються створити внутрішні органи бухгалтерського контролю, що гарантують, що всі угоди укладаються з дозволу керівництва і відповідним чином документуються.

Політичні умови

Політичні події та рішення впливають не тільки на внутрішній ринок, а й на міжнародні бізнес-операції. Соціальна напруженість може порушити виробничий процес або знизити обсяги збуту, особливо якщо обурення народу спрямоване проти знаходиться в іноземною володінні заводу або продукту. Політичні хвилювання або раптова зміна режиму в країні як мінімум підвищує ступінь невизначеності для експортера або іноземного інвестора.

Слід визнати, що революція або націоналізація - події виняткові. У більшості країн поточний політичний процес виражається в незначних змінах державної політики, а не в різких «революційних» явищах, а й вони позначаються на бізнесі. наприклад, перемога на виборах в 1980 році в Канаді ліберальної партії, очолюваної П'єром Трюдо, привела до відмови держави від програм підтримки бізнесу і до переходу до програм, націлених на виведення частини інвестицій американських фірм з канадської економіки. А французькі соціалісти на чолі з Франсуа Міттераном не почали націоналізації, як очікували більшість аналітиків.

При певних умовах політичні уподобання пригнічують вимоги ринку. Так, можливість заробити іноземну валюту для організації часто важливіше, ніж бажання підкорятися тиску внутрішніх груп, що намагаються вплинути на політику країни. Нещодавно в США і в ряді інших країн розглядалися закони для «внутрішнього користування», згідно з якими певна частина кінцевого продукту повинна бути проведена на внутрішньому ринку. Існує також ймовірність, що центральний банк іншої країни відмовиться обмінювати свою валюту на долари, в результаті чого американська компанія не зможе вивезти прибуток. Під врізки 4.2 описані основні причини, за якими компанії США незважаючи на всі ці загрози базують операції в інших країнах. Компанія повинна оцінити політичні фактори до того, як інвестувати кошти в економіку

іншої країни або прийняти на себе певні зобов'язання по збуту. Згодом, у міру надходження нової інформації і зміни умов, ці прогнози треба буде коригувати. Наприклад, можна постаратися виключити будь-який ризик. Але в інших ситуаціях, наприклад, якщо потрібний продукт доступний тільки з одного джерела, вона буде просто змушена залишитися на закордонному ринку, постійно контролюючи рівень ризику і використовуючи всі можливі управлінські прийоми для його зниження.

РЕЗЮМЕ

1. Менеджер повинен враховувати умови зовнішнього глобального середовища, оскільки організація є відкритою системою, яка залежить від постійного взаємного обміну ресурсами і виходом її діяльності між нею і зовнішнім світом.

2. Важливість зовнішніх чинників для організацій і навіть для їх підрозділів сильно варіюється. Фактори, які безпосередньо впливають на організацію, - це прямі фактори середовища; інші фактори вважаються непрямими факторами зовнішнього середовища.

3. Всі фактори зовнішнього середовища взаємозалежні і пов'язані між собою. Складність зовнішнього середовища визначається кількістю і різноманітністю зовнішніх факторів, на які організація змушена реагувати. мінливість зовнішнього середовища характеризується швидкістю і різкою зміною відбуваються в ній змін. невизначеність зовнішнього середовища залежить від обсягу наявної інформації про той чи інший фактор і від її достовірності.

4. Основні прямі фактори середовища – постачальники матеріалів, трудових ресурсів і капіталу, законодавчі та державні органи, споживачі і конкуренти.

5. Основними змінними непрямі середовища є технології, економічні та політичні умови та соціокультурні чинники.

6. Щоб виживати і досягати намічених цілей, організації повинні вміти ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптуватися до них.

7. До факторів, який зумовив розвиток міжнародного бізнесу, слід віднести менші виробничі витрати в інших країнах, прагнення обійти торговельні бар'єри і антимонопольне законодавство США, а також виробничі та інвестиційні можливості, що відкриваються при виході на зарубіжні ринки.

8. Компанії, що працюють на міжнародному ринку, експортують або імпортують готові продукти або комплектуючі, продають ліцензії або

створюють спільні підприємства, або безпосередньо ведуть виробничу діяльність на території іншої країни.

9. Щоб домогтися успіху в міжнародному середовищі, менеджер повинен знати і враховувати культурні, економічні, юридичні та політичні особливості різних країн.

Врізка 4.2. Бізнес на міжнародному рівні

Ще двадцять років тому для ірландського сільськогосподарського робочого робота в компанії «з Штатів» була справжнім подарунком долі. Сьогодні, коли в таких фірмах зайнято більше 22% всієї промислової робочої сили, на зміну відчуттю новизни прийшло усвідомлення цінності і важливості американських компаній для ірландців.

І американські компанії не дарма інвестували в ірландську економіку мільярди доларів; вони переконалися і продовжують переконуватися, що Ірландія дійсно є одним з найбільш вигідних промислових регіонів в Європі.

Причиною тому стали стимули, запропоновані Управлінням промислового розвитку Ірландії. Справа в тому, що всі компанії, засновані до 1981 року, звільнялися від виплат податку на прибуток. Після 1981 року становище трохи змінилося. Сьогодні максимальний корпоративний податок промислових компаній становить 10% і залишиться таким до 2000 року.

Управління промислового розвитку також бере на себе всі витрати на тренінги та перепідготовку кадрів, субсидує до 50% витрат на дослідження і розробки, надає безповоротні позики для покриття вартості основного капіталу, пропонує кредити під малий відсоток і сучасні заводи.

«Головною причиною, по якій Four Phase перебралася сюди, були великі труднощі з кваліфікованою робочою силою в районі затоки Сан-Франциско», - говорить Харрінгтон, керуючий директор фірми по розробці програмного

забезпечення, розташованої в Корку (Ірландія). Штаб-квартира Four Phase знаходиться в Купертіно (США).

«Звичайно, не можна сказати, що працівників абсолютно неможливо було знайти, але конкуренція була дуже висока, - сказав він. - Послуги агентств по найму обходяться дуже дорого. Житло в районі затоки і особливо в самому Сан-Франциско теж дуже дороге, і людям важко знайти нормальну квартиру.

У нас все виходить швидше на віддалених від США заводах, ніж удома. Я б сказав, що ми працюємо на 50% продуктивніше, ніж в Купертіно, а наші витрати на 10-15% нижче незважаючи на тривалі щоденні телефонні розмови і часті поїздки в штаб-квартиру», - розповідає Харрінгтон і додає: «Один з головних джерел економії - дуже низька орендна плата за приміщення. Вартість робочої сили теж трохи нижче, але не настільки. Тут основна перевага – більш висока продуктивність праці. Це часто трапляється в міру віддалення офісів від центральної штаб-квартири.

У Купертіно працює 3000 чоловік. Якщо хтось хоче залишитися попрацювати після закінчення робочого дня, йому потрібно отримати дозвіл на перебування в будівлі у вечірні години. А тут нас всього 12 людина, і, якщо комусь треба провести комп'ютерне тестування нової програми, він просто сідає за комп'ютер і працює, скільки хоче. У нас практично немає бюрократичної тяганини. Я вважаю, що тут вільніше. Бізнес у нас менше скутий формальностями, ніж в США. У США ви один з багатьох клієнтів, а тут ви існуєте в невеликому співтоваристві, і це дає хороші результати».

Містер Харрінгтон розуміє, що доброзичливе ставлення до американських компаній в Ірландії обумовлено давніми ірландсько-американськими зв'язками, але воно є також результатом того, що компанії США підвищують рівень зайнятості в країні з високим рівнем безробіття і інфляції. Коли потрібен той чи інший компонент для створення продукту, компанія намагається знайти його в Ірландії, що також сприяє створенню нових робочих місць.

В результаті з'являються виробничі компанії з повним циклом, а не просто складальні підприємства. «У нас бували труднощі з отриманням ресурсів з місцевих джерел, оскільки поставляються деталі не завжди були потрібної якості. Дещо і зараз є досить болючою проблемою, але якість неодмінно підвищиться, оскільки саме від цього залежить майбутнє Ірландії - їй треба випускати деталі і компоненти і тим самим створювати робочі місця для стабільних галузей промисловості.

Таке допоміжне виробництво створити просто необхідно; завдяки йому Ірландія стане місцем, привабливим для компаній, які вирішать влаштуватися в цій країні. «Великобританія, наприклад, володіє двома необхідними для цього речами, яких немає в Ірландії, - великим ринком і розвинутою інфраструктурою. Але компанії обґрунтовуються саме в Ірландії, і Управління промислового розвитку за останні 10 років створило

дуже багато нових робочих місць », - говорить містер Джірасі, глава ірландського підрозділу Four Phase. «Для нас тут все складається добре, інакше ми не розширювати б бізнес в цій країні. Американські компанії можуть заробляти в Ірландії гроші, зберігаючи конкурентоспроможність, тому ми тут. Тут можна працювати не менш ефективно, ніж в США або на континенті, але прибуток не обкладається податком », - розповідає Джірасі. Вирушаючи в Ірландію, він відмінно знав, що, щоб домогтися успіху в конкуренції з американськими, європейськими і японськими компаніями, завод в Дубліні повинен працювати не менш ефективно, ніж аналогічний завод в США.

Джірасі також говорить, що, як і очікував, знайшов в Ірландії «цілий набір» вигідних і приємних речей: дотації, сприятливе оподаткування, фінанси і працівників, відмінно піддаються навчанню (Половина населення Ірландії - люди молодше 25 років).

Незабаром після приїзду в Дублін Джірасі організував збори збувальників з 15 країн. «Розмовляючи з людьми з нашої галузі, дізнаєшся, що вони, як правило, прагнуть купувати американську, німецьку або японську контрольовану-вимірювальну апаратуру, - продовжує він. - Нікому не спадає в голову, що за цим товаром можна приїхати в Ірландію. І нам було дуже важливо, особливо в самому початку, переконати цих людей, що ми можемо запропонувати їм все, що потрібно. Важливо було показати їм завод, продемонструвати, яку увагу приділяється кожній комплектуючій, познайомити їх з планами тренінгів для кваліфікованого персоналу. І ми зуміли переконати їх, що можемо працювати відповідно з найвищими вимогами і що ми їх не підведемо.

Випадок з практики. Припинення регулювання в сфері авіаперевезень

Останні роки стали для сфери авіаперевезень періодом величезних потрясінь (перш за все, через припинення державного регулювання в цій галузі). За словами колишнього голови Управління цивільного повітроплавання А. Кана, який свого часу керував цим процесом, «до дерегулювання основним фактором успіху або невдачі авіакомпанії була її здатність вибити пільги з уряду ... Уряд розподіляла дуже цінні пільги, і компанії, їх отримували, були дуже непогано захищені від життєвих негараздів ». Кан вважає, що нова політика позначиться на галузі позитивно: «Після дерегулювання цієї сфери основний упор робиться на

ефективність, контроль витрат, виробництво, маркетинг і управління персоналом".

Слід зазначити, що з Каном згодні не всі аналітики галузі. Його опоненти стверджують, що цінові війни, тиск на профспілки з метою отримати їх згоду на зниження зарплат, активна діяльність по скупці фірмконкурентів дестабілізують становище в сфері авіаперевезень. Р. Джемдіке з *Shearson Lehman* каже: «Низькі тарифи схожі на рак. Вони мають тенденцію до поширення ніби метастази». Оскільки низькі тарифи знижують прибуток, менеджмент намагається знизити витрати, вимагаючи від профспілок згоди на зниження зарплати. Авіакомпанії, що опинилися у важкій економічній ситуації, стають об'єктами для перекупників, яких, перш за все, цікавлять їх маршрути та літаки.

Одні авіакомпанії, в тому числі *People Express* і *Eastern*, в результаті дерегулювання галузі сильно постраждали, інші ж значно розширилися і почали процвітати. Однією з фірм, якій дерегулювання не завдало шкоди, є *Piedmont Airlines*, що спеціалізується на авіаперевезеннях на базі аеропортів невеликих міст. Надаючи послуги з повідомленням реактивними літаками з невеликими містами, вона зуміла уникнути «лобове» конкуренції з більш потужними перевізниками. У 1982 році *Piedmont* почала літати в Дейтон. Аналітики галузі вважали це недоцільним, оскільки штат Огайо тоді переживав економічний спад, але авіакомпанія ввела постійні безпосадочні перельоти між Дейтоном і Лос-Анджелесом, а потім - нові маршрути, зв'язавши Дейтон з Лесінг і Гранд-Рapidс. Всього через кілька місяців маршрути почали приносити прибуток.

Генеральний директор *Piedmont* Вільям Ховард переконаний, що компанію чекає успіх. У 1986 році її доходи були найвищими в галузі. Ховард вважає, що конкуренція з великими компаніями їм не загрожує: «Якщо інші авіакомпанії не вважають, що на перельоти між Дейтоном і ЛосАнджелесе існує достатній попит, навряд чи вони змінять свою думку зараз, коли ми вже ввели цей маршрут». Крім того, *Piedmont* знаменита дуже низькими виробничими витратами, а недавно Ховард домовився з трьома профспілками про зниження зарплати і введення шкали пільг для нових співробітників.