

Тема № 4

Внешняя среда организации

Важность внешней среды

Идея о важности внешней среды и необходимости учитывать факторы, действующие на все организации, зародилась в конце 1950-х годов.

Ситуативный подход расширил теорию систем, разработав новую концепцию: наиболее подходящий в той или иной ситуации метод менеджмента обусловлен конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее.

Организации, чтобы выжить и быть эффективными, вынуждены приспособляться к среде. Чтобы организация не стала исчезающим видом в мире стремительных перемен, в котором выживают лишь те, кто сумели приспособиться, менеджерам следует придерживаться принципов организационного дарвинизма.

Характеристики внешней среды. Взаимосвязанность факторов

Дж. Штейнер и Дж. Майнер подчеркивали: «в прошлом менеджеры концентрировали внимание на экономических и технических условиях. В последние годы изменение отношения, социальных ценностей, политических сил и меры юридической ответственности вынудили их расширить диапазон факторов, которые им надо учитывать.»

Взаимосвязь факторов приобретает особое значение на глобальном рынке. Гарвардский профессор Р. Б. Рейч отмечал: «земной шар стремительно становится единым рынком. Производство товаров дешевеет независимо от национальных границ». По мнению Ф. Эмери и Е. Триста, взаимосвязь факторов внешней среды привела к бурным изменениям в ней.

Взаимосвязанность факторов внешней среды

Современные менеджеры постоянно должны помнить, что все факторы взаимосвязаны и их нельзя рассматривать изолированно. Питер Друкер описал в своих работах проблемы и задачи, связанные с менеджментом во времена бурных изменений.

В начале 21 века в теории менеджмента появился термин «гипертурбулентность», используемый для описания внешней среды, характеризующейся очень стремительными изменениями и тесной взаимосвязью ее факторов.

По словам Ф. Эмери и Е.Триста, «выживание организации все больше обусловлено тем, насколько хорошо организация знает свою внешнюю среду»

Сложность внешней среды

Сложность внешней среды определяется количеством факторов, на которые должна реагировать организация, и числом вариаций каждого фактора.

«Организации, работающие в несложной среде, имеют одно преимущество: при принятии решений им приходится учитывать меньше категорий данных».

Менее сложная среда требует менее сложной организационной структуры. И наоборот. Поскольку организации работают в разных средах, то, как подтверждает ситуативный подход, единственной наилучшей организационной структуры быть не может.

Изменчивость и неопределенность внешней среды

Все факторы взаимосвязаны между собой. Изменчивость внешней среды характеризуется скоростью и резкой сменой происходящих в ней изменений. Неопределенность внешней среды зависит от объема имеющейся информации о том или ином факторе и ее достоверности.

Лучше всего об изменчивости внешней среды рассказано в книгах Э. Тоффлера «Шок будущего», «Третья волна» и Дж. Несбитта «Мегатенденции». Показатель изменчивости не одинаков не только для различных организаций, но и для отдельных подразделений одной и той же организации.

По мере усиливающейся глобализации бизнеса информации необходимо все больше, а уверенность в ее достоверности снижается. Чем неопределеннее внешняя среда, тем сложнее принять эффективное решение.

Прямые факторы внешней среды

К основным видам входящих ресурсов относятся материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Взаимосвязь организации с сетью поставщиков, от которых она получает ресурсы, - пример факторов, влияющих на операционную деятельность и успех организации.

Чтобы расти и процветать фирме нужны поставщики не только материалов, но и капитала. К ним относятся банки, государственные программы и проекты, акционеры и частные лица. Чем успешнее работает фирма, тем выше ее шансы на получение денежных средств в нужном объеме и на выгодных условиях.

Организация не будет эффективной, если она не обеспечена рабочей силой нужной квалификации. Если она не имеет персонала, способного использовать сложные технологии, остальные ресурсы не нужны.

Прямые факторы внешней среды

Каждая организация имеет определенный правовой статус, определяющий ее бизнес-методы, размер налогов и многое другое. Юридическая среда характеризуется не только сложностью, но и изменчивостью, а порой и неопределенностью. И как бы менеджмент не относился к соблюдению законов, выполнять их необходимо, либо решать проблемы, связанные с их несоблюдением.

Организации обязаны соблюдать не только федеральные, но и законы субъектов РФ, а также подзаконные акты федеральных и региональных органов власти, принимаемых в сфере их компетенции. Для любой организации не менее важными являются нормативные акты, принимаемые органами местного самоуправления, осуществляющими деятельность на конкретных территориях.

Прямые факторы внешней среды

В настоящее время многие разделяют мнение Питера Друкера о том, что единственной значимой целью для бизнеса является создание потребителя. Это значит, что выживание и сама причина существования организации зависят от ее умения находить потребителя результатов своей деятельности и удовлетворять его запросы.

Потребители – не единственная сфера конкуренции организаций. Они часто ведут конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать новые технологии. Довольно часто не потребители, а именно конкуренты диктуют, какого типа выход и по какой цене сможет продать организация.

Любой менеджер знает, если его фирма не удовлетворяет запросы потребителей столь же эффективно, как конкуренты, рано или поздно придется уйти с рынка

Косвенные факторы внешней среды

Среда косвенного воздействия обычно сложнее и неопределеннее среды прямого воздействия.

Технологии - важнейшая внутренняя переменная и внешний фактор одновременно. Технологические нововведения влияют на эффективность выпуска и продажи продуктов, на скорость их устаревания, на способы сбора, хранения и распределения информации и на то, какие новые товары и услуги потребители ожидают получить от организации.

Организации, непосредственно имеющие дело с высокими технологиями, должны уметь быстро реагировать на открытия и быть новаторами. Но и любой другой организации, чтобы сохранять конкурентоспособность, необходимо постоянно обновлять свою технологию и отслеживать инновации в своей сфере деятельности.

Косвенные факторы среды

Любое изменение экономических условий может сказаться на одних организациях позитивно, а на других негативно. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и на способность потребителей приобретать товары и услуги.

Такие процессы как экономический спад или подъем, инфляция или дефляция и др. влияют на возможность организации выжить в условиях изменяющегося рынка

Любая организация функционирует как минимум в одной культурной среде. Это значит, что социокультурные факторы - отношение, ценности, традиции – оказывают на нее определенное влияние. Социокультурные факторы оказывают влияние на товары и услуги, на способы ведения бизнеса, на поведение сотрудников. В результате растет социальная ответственность бизнеса.

Косвенные факторы внешней среды

Для менеджеров особое значение имеют несколько аспектов политической среды.

Первый – настрой исполнительных, законодательных и судебных органов по отношению к бизнесу.

Другой важный элемент политической среды – группы по интересам и лоббисты.

Для компаний, работающих на международном уровне, большое значение имеет такой фактор, как политическая стабильность. Изменение политической обстановки может привести к ограничению прав собственности для иностранцев или к сложностям вывоза прибыли, но может создать дополнительные льготные условия для инвесторов или обеспечить доступ к новым рынкам

Косвенные факторы внешней среды

Практически на любой территории по отношению к бизнесу действуют свои правила и нормы, определяющие суть и содержание деятельности организаций. В одних муниципалитетах политический климат благоприятствует бизнесу, в других бизнесменам приходится отдавать значительные ресурсы на право ведения бизнеса на данной территории.

Многие организации целенаправленно стараются поддерживать хорошие взаимоотношения с сообществами, в которых они функционируют: финансируют местные школьные и дошкольные учреждения, занимаются благотворительностью и т.д.

Косвенные факторы внешней среды. Международное окружение

К факторам, обусловившим развитие международного бизнеса, следует отнести меньшие производственные издержки в других странах, стремление обойти торговые барьеры и антимонопольное законодательство других стран, а также производственные и инвестиционные возможности, открывающиеся при выходе на зарубежные рынки.

Компании, работающие на международном рынке, экспортируют либо импортируют готовые продукты или комплектующие, продают лицензии либо создают совместные предприятия, либо ведут производственную деятельность на территории другой страны.

Чтобы добиться успеха в международной среде, менеджер должен знать и учитывать культурные, экономические, юридические и политические особенности других стран

Анализ внешней и внутренней среды организации

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших с точки зрения организации субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное участие.

Существует значительное количество методов анализа внешней и внутренней среды организации: PEST -анализ макроокружения, анализ микроокружения на основе модели пяти конкурентных сил М.Портера, SNW-анализ, матрицы угроз и возможностей, профиль среды, SWOT-анализ, метод «5x5» и др.

PEST -анализ

PEST –анализ (от англ. Policy- политика, Economy- экономика, Society- общество (социум), Technology- технология).

При освоении данного вида анализа рекомендуется использовать формат таблицы

PEST –анализ – это инструмент исторически сложившегося стратегического анализа внешней среды.

Политико-правовая среда Выборы президента Выборы Госдумы РФ Изменение законодательства РФ Антимонопольное регулирование Налоговое регулирование и др.	Экономика Динамика ВВП Общая характеристика экономики Уровень инфляции Уровень безработицы Инвестиционная активность Основные издержки и др.
Социум Изменение в уровне и стиле жизни Демографические изменения Изменение структуры расходов Отношение к образованию и т.д.	Технология Государственная технологическая политика Новые патенты, новые продукты Значимые тенденции в области НИОКР

Модель пяти сил конкуренции (М.Портера)

Данная модель включает исследование следующих факторов:



Конкуренцию между продавцами внутри отрасли;



Попыток компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами (товарами-заменителями);



Возможности появления новых конкурентов внутри отрасли;



Способности поставщиков сырья и полуфабрикатов, используемых фирмой, диктовать свои условия;



Способности потребителей продукции фирмы диктовать свои условия

Стратегический SNW-анализ внутренней среды

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка	Примечание
1. Стратегия организации	80	Стратегия разработана, она корректируется, но не все параметры достигнуты
2. Продуктовая стратегия: Бизнес № 1 (молоко)	82	Быстрый рост
3. Организационная структура	68	Оргструктура линейно-функциональная. Управление находится в городе, что усложняет передачу информации к подразделениям
4. Состояние текущего баланса	48	На данный момент расходы превышают доходы
5. Структура затрат	35	Несмотря на новое оборудование, высокая доля трудозатрат в себестоимости

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Матрица возможностей

Матрица возможностей строится следующим образом: слева по вертикали откладывается вероятность использования организацией возможностей, а по горизонтали – влияние возможности на деятельность организации. На пересечении столбцов и строк получают девять полей, имеющих различные значения для фирмы.

Так, возможности, попавшие на поля ВС, СС и ВУ, оказывают значительное влияние на деятельность организации и она должна обязательно их использовать. Возможности, попавшие на поля НУ, СМ и НМ, практически не заслуживают внимания. Оставшиеся возможности организация может использовать при наличии достаточного количества ресурсов.

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Матрица угроз

Матрица угроз составляется для оценки возможных последствий, к которым может привести реализация угрозы, и вероятности самой реализации.

Угрозы, попавшие на поля ВР, СР, ВК, представляют большую опасность для организации и требуют немедленного устранения. Угрозы, находящиеся на полях ВТ, СК, НР, также должны быть устранены в первостепенном порядке.

Угрозы, находящиеся на полях НК, СТ, ВЛ, требуют внимательного подхода к их устранению, но предполагают возможность устранения в более поздний срок.

Остальные угрозы требуют внимательного отслеживания их развития.

Метод анализа «профиль среды»

Альтернативным методом выявления угроз и возможностей внешней среды является профиль среды. Суть данного метода заключается в следующем: в таблицу вписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов дается оценка на основе экспертного подхода. Оценки определяются следующим образом:



Важность для отрасли: сильная – 3, умеренная – 2, слабая – 1;



Влияние на организацию: значительное – 3, умеренное – 2, слабое – 1, отсутствует – 0;



Направленность: + 1 – позитивное, - 1 – негативное.



По интегральной оценке (степень важности) руководство делает выводы о том, какие из факторов среды имеют более важное значение для организации

Метод анализа «профиль среды»

Факторы среды	Важность для отрасли (показатель А)	Влияние на организацию (показатель В)	Направленность влияния (показатель С)	Степень важности $D = A \times B \times C$
1.				
2.....				

SWOT-анализ

SWOT-анализ является обобщающим методом стратегического исследования внешней среды организации (анг. Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны, Opportunities- возможности, Threats – угрозы).

Методология SWOT предполагает на основе анализа ситуации составление списка сильных и слабых сторон организации, а также список угроз и возможностей.

Для проведения анализа информация группируется в четырех полях:

1. СИВ – сила и возможности;
2. СИУ – сила и угрозы;
3. СЛВ – слабость и возможности;
4. СЛУ – слабость и угрозы

SWOT-анализ

	Возможности 1. 2.	Угрозы 1. 2.
Сильные стороны 1. 2.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

SWOT-анализ

На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые необходимо учесть при разработке стратегии организации.

Для пар, оказавшихся на поле СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, выявленных во внешней среде.

Для пар с поля СЛВ стратегию следует построить так, чтобы попытаться преодолеть за счет появившихся возможностей имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на по поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз внешней среды.

Для пар с поля СЛУ стратегия должна разрабатываться так, чтобы организация могла избавиться от слабости и угроз внешней среды

Метод 5x5 Майкла Мескона

Данный метод был разработан в 1984 году. Он включает пять вопросов о факторах внешней среды в сопоставлении с потенциалом организации:

1. Какие пять факторов внешней среды организации вам известны?
2. Какие пять факторов внешней среды представляют наибольшую опасность для организации?
3. Какие пять действий конкурентов, которые могут привести к изменению в расстановке сил на рынке, организации известны?
4. Если организация определила направление стратегии, какие пять факторов внешней среды наиболее важны для достижения цели?
5. Какие пять внешних пространств могли бы стать благоприятными для организации?