

ГЛАВА 4

ВНЕШНЯЯ СРЕДА В БИЗНЕСЕ

Введение

До сих пор мы рассматривали основные переменные, от которых зависит успех организации, акцентируя внимание на факторах, действующих внутри организации. Представляется очевидным и логичным сосредоточить заботы руководства в первую очередь на своей организации. Однако ее успех решающим образом зависит также от сил, внешних по отношению к организации и действующих в глобальном внешнем окружении. В сегодняшнем сложном мире для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие этих внешних переменных. В данной главе рассматриваются характеристики внешней среды; описаны также факторы, имеющие важнейшее значение для руководства организации.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с терминами и понятиями, выделенными выше.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СРЕДА

В гл. 3 описана среда внутри организации. Ее внутренние факторы были основным объектом рассмотрения разных школ в теории управления. Каждая школа акцентировала внимание в первую очередь на тех аспектах, на которые, по ее мнению, должно было бы влиять руководство организации в целях ее успешного функционирования. Школа научного управления, например, сосредоточилась, в основном, на задачах и технологии управления, школа административного управления — на создании структуры, которая должна обеспечить достижение целей организации, школа человеческих отношений — на людях в организации.

Исследователи этих первых школ уделяли мало внимания факторам, находящимся вне организации. Сегодня это считается крупным недостатком любого подхода, в прошлом же так не думали. По сути дела, вклад каждой школы оценивали с точки зрения повышения эффективности достижения целей организации. Поэтому в некотором смысле каждая школа поступала правильно, концентрируясь на внутренних вопросах, поскольку они были относительно важнее для эффективности и выживания организации. Однако, как мы увидим ниже, современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответствующим образом осуществлять изменения внутри себя. Это иллюстрирует рис. 4.1.

Значение внешней среды

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. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Системный и ситуационный взгляды на вещи привлекли внимание как реакция на изменения, в возрастающей мере влиявшие на успешность действий организации. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем когда-либо. Как пишет Элвар Элбинп «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций — деловых, образовательных, государственных — под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации».

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. На протяжении всей этой книги вам предстоит знакомиться с инструментарием и методами, имеющимися в распоряжении руководителя, для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения.

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. Таким образом, руководитель должен исповедывать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

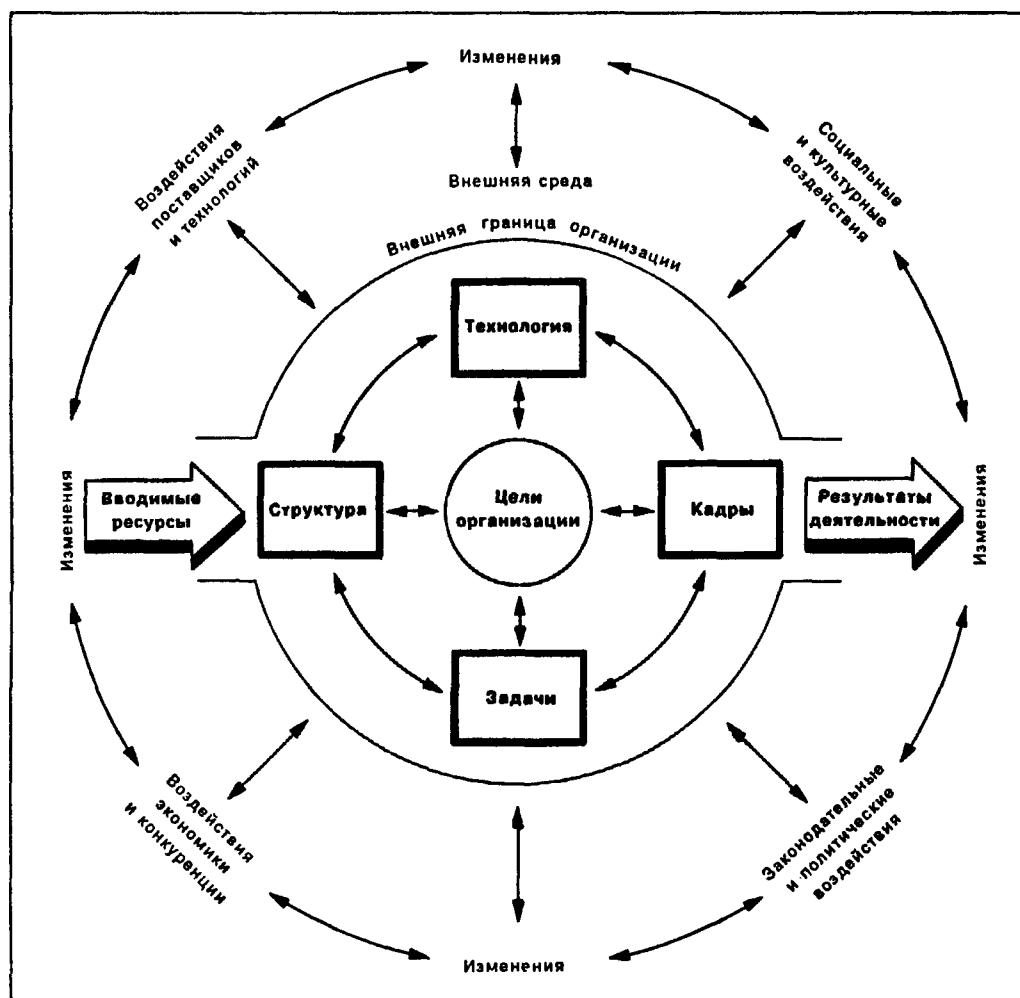


Рис. 4.1. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию

(Источник: Howard M. Carlisle, *Situational Management* (New York: American Management Association, 1973, p.29).

Определение внешней среды

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, — определение внешней среды. В конце концов мир велик, и было бы пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Например, по словам Джералда Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации».

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 (рис. 4.2.).

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.

Ниже эти факторы прямого и косвенного воздействия рассмотрены подробнее. Но сначала обсудим некоторые общие характеристики внешней среды.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

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».

Взаимосвязанность факторов внешней среды

ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, в 70-е гг. снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, например, попыток регулирования температуры в общественных местах распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того, как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например, выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы, разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства, работающие от солнечной энергии. В то же время в этих секторах возросла конкуренция, поскольку многие фирмы решили добиваться своей доли в развивающихся отраслях производства.

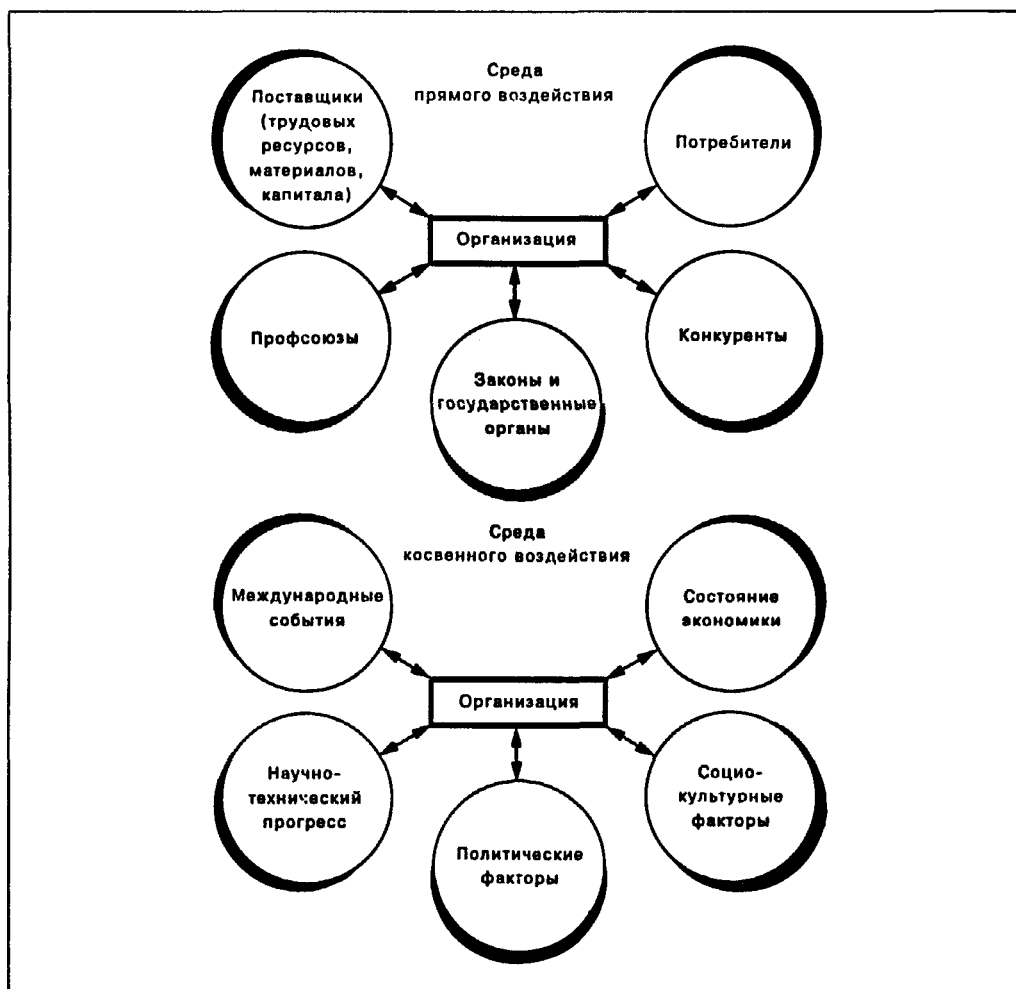


Рис. 4.2. Внешнее окружение.

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка. Согласно РОБЕРТУ Б. РЕЙЧУ, экономисту из Гарвардского университета, «земной шар быстро превращается в единый рынок. Товары становятся все дешевле, независимо от национальных границ». Из каждого потраченного американцем доллара 20 центов падает на импорт.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают ЭМЕРИ и ТРИСТ, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Знаменитый автор в области управления ПИТЕР ДРУКЕР описывает проблемы и вызовы менеджерам во времена бурных изменений в книге с таким же названием. Специалисты недавно ввели понятие «хаотичных изменений» (hyperturbulence) для описания внешней среды 80-х гг., которое характеризуется еще более быстрыми изменениями и более сильной взаимосвязанностью. Эмери и Трист приводят в качестве примера провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что рад внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведет к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении».

Сложность внешней среды

Под **СЛОЖНОСТЬЮ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ** понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов,

организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Один исследователь суммирует последствия сложностей такого рода для управления: «Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего с несколькими категориями данных, необходимых для принятия решений». Мы покажем в посвященной организациям гл. 12, что в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура. И здесь же запомните, что, поскольку разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход подсказывает нам, что не существует и наилучшей организационной структуры.

Подвижность среды

ПОДВИЖНОСТЬ СРЕДЫ — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Вероятно, лучшими работами на эту тему являются книги *Элвина Тоффлера «Шок будущего»* и *«Третья волна»*, а также *Джона Несбитта «Мегатренды»*.

Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, два исследователя обнаружили, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Таблица 4.1. Характеристики высшей среды

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. Подвижность: относительная скорость изменения среды.
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в ее точности.

Неопределенность внешней Среды

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высокондежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

В табл. 4.1. обобщены характеристики внешней среды.

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.

Поставили

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 острее 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 (дистрибьюторы), 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.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов, фирмы, для которых материалы — входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с в высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон для коробок стандартного размера — под шесть банок пива и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. Таким путем производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шестибаночных упаковках. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

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. Как показано в примере 4.1., в некоторых отраслях глобальная конкуренция вынудила ряд компаний искать менее дорогую рабочую силу в других странах.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Джордж Стейнер в своем исследовании попросил руководителей ряда фирм проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее

руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих — это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

ПРИМЕР 4.1.

Обеспечение трудовыми ресурсами — фактор среды прямого воздействия

Ежедневно у пропускных турникетов аэропортов США компания «Американ Эрлайнз» собирает билеты, в каждом из которых указаны имя пассажира, конечный пункт его полета, город, откуда он вылетает, и стоимость билета. Эта информация жизненно необходима для выживания компании, поскольку позволяет судить о ее доходах и о предпочтениях американских авиапассажиров.

В последние два года эти билеты транспортируются по воздуху на остров Барбадос, где расположен корпоративный центр контроля; операторы вводят соответствующую информацию о пассажирах на магнитную ленту, а затем через спутник передают ее на центральную ЭВМ компании в г. Тулса, штат Оклахома. Операторы работают в фирме «Карибиен Дейта Сервисиз», филиале «Американ Эрлайнз». Операцию клавишного перфориования (пробивания) билетов выполняли работники в Тулсе, но затем компания закрыла это отделение и предложила 300 его работникам другую работу. Рабочая сила в Барбадосе настолько дешевле, что даже с учетом расходов на передачу информации и перевозку по воздуху билетов из Тулсы в Барбадос, фирма «Американ Эрлайнз» смогла вдвое сократить свои расходы на ввод данных в центральную ЭВМ.

«Американ Эрлайнз» — принадлежит к растущему числу компаний, которые переводят конторские и другие вспомогательные операции с материка в страны, в первую очередь, карибского бассейна, а также в азиатские страны, где рабочая сила — дешевая. Предвидя дальнейшую территориальную экспансию интересов американского бизнеса, компания «Американ Эрлайнз» планирует расширить операции своего барбадосского филиала. «Мы найдем и других потребителей. Это — возможность увеличения доходов», — сказал представитель компании по связям с общественностью Джозеф Э. Струп.

Эксперты не знают точно, сколько мест для служащих имеется за пределами США, и называют цифры от 5 до 20 тыс. Однако они не сомневаются в том, что тенденция перемещения таких рабочих мест за границу усиливается, что может иметь серьезные последствия для экономики США, в особенности потому, что здесь замечен сдвиг в таком перемещении — от производства к обслуживанию и информационной технологии. «Могут происходить сокращения рабочей силы, которые раньше считались резервом роста числа рабочих мест», — сказал Харли Шенкен, профессор технологического факультета университетского колледжа в Сан-Диего. — Это не просто потеря рабочих мест. Может наметиться соответствующее движение в сторону уменьшения заработной платы и льгот рабочих в США». В США работник, занимающийся вводом данных, получает 250-300 долл. в неделю, а в Барбадосе — всего 50. Такого рода перенос не ограничен конторской работой. Американские компании переводят инженерные расчеты и архитектурное проектирование в Индию, Бразилию, Филиппины и другие страны, где рабочая сила вчетверо дешевле. Все это стало возможным благодаря развитию компьютерной технологии и телесвязи. Инженеры двух стран могут работать над одним проектом одновременно, просто нажимая кнопки, чтобы связаться с коллегами.

«Почти не имеет значения, где они находятся — дальше по коридору или на другом конце мира, — говорит Шейкен. — Возможность использовать данные мгновенно и одновременно — вот что сияло географические ограничения с процесса*. Поскольку телесвязь становится все более эффективной и менее дорогой, некоторые эксперты предсказывают, что компании, владеющие отелями, авиакомпаниями и компаниями проката автомобилей, перенесут свои центры по предварительному заказу в англоязычные страны, где рабочая сила дешевле.

Беглость английской речи не является условием получения работы, поскольку это не влияет на скорость ввода данных. В странах Юго-Восточной Азии работники просто печатают то, что видят. Некоторые эксперты утверждают, что не говорящие по-английски работники имеют более высокие показатели точности, поскольку не способны составить собственного суждения о том, что прочитывают. Другие страны активно развивают сферу обработки данных. Фирма «Нэшнл Инвестмент Промоуши Лтд.», организация по экономическому развитию при правительстве Ямайки, занимается, среди прочего, привлечением американских предприятий на Ямайку для обеспечения работой своих конторских служащих. Снижение налоговых ставок — один из стимулов к этому. «Мы можем предложить грамотных, говорящих по-английски людей с очень хорошей базовой подготовкой», — говорит Рой Ачдерсон, управляющий операциями компании «Норт

Америкен» на Ямайке.

Андерсон указывает, что в настоящее время 22 компании наняли 2000 ямайских служащих, а три года назад их было всего 200 человек в трех компаниях. Владельцами этих компаний-посредников по большей части являются уроженцы Ямайки. Корпорация «Телемар Дейта Системз» из Тарритауна, штат Нью-Йорк, — одна из тех компаний, которые были привлечены на Ямайку дешевой рабочей силы. Три года назад она создала с участием одного ямайского бизнесмена совместное венчурное предприятие. Оно специализируется на обработке данных и преобразует печатную и написанную от руки информацию в базу электронных данных для ряда компаний из числа 500 крупнейших, ежегодно перечисляемых в журнале «Форчун». Американская фирма периодически перевозит диски или магнитные ленты в главную контору на континенте.

Директор этой американской компании Гэри Вех-тел сказал, что в течение года наладит передачу данных через спутники связи, что позволит уменьшить длительность пересылки данных в США до 1-2 дней против нынешних 1-2 недель. «Это откроет нам другие рынки, на которых требуется ускоренный оборот данных», — говорит он. Как и следовало ожидать, мимо этой тенденции не прошли профсоюзы.

«Потенциал экспорта рабочих мест для конторских служащих непомерно огромен, — говорит Деннис Чэмот, заместитель директора Отдела профессиональных работников АФТ/КПП. — Если допустить бесконтрольность этого процесса, мы столкнемся с той же проблемой занятости в сфере предоставления услуг, какую имеем в обрабатывающей промышленности из-за бесконтрольного импорта».

Чэмот говорит, что после сокращения числа рабочих мест в сельском хозяйстве из-за влияния научно-технического прогресса лишние работники пошли на заводы. Сектор обслуживания рос по мере того, как новая технология вычищала обрабатывающую промышленность. «Мы лишились целых отраслей, — говорит он. — Что будет дальше?»

Шарон Пик, представитель по связям с общественностью фирмы «Мид Дейта Сентрел» («Дейтой»), базирующейся в Огайо, сказала, что услуги заграничных подрядчиков по вводу данных помогли дополнить операции, реализуемые в США, и фактически способствовали созданию новых рабочих мест на континенте. В число баз данных фирмы входят «Нексис» — служба поиска новостей; «Лексие» — компьютеризованная библиотека законов и «Медис» — медицинская библиотека. Пик говорит, что за 16 лет компания довела число своих работников до 1800, обеспечив развитие, которое было бы невозможным без конкурентных преимуществ, обусловленных иностранными филиалами по обработке данных. «Это один из факторов преуспевать и способ создания новых рабочих мест,» — говорит она. Вполне возможно, что озабоченность американских трудящихся переносом рабочих мест из США в другие страны скоро станет предметом обсуждения. Согласно Вэри Коутс из Бюро оценки технологий при конгрессе, научно-технический прогресс, обусловивший такой перенос рабочих мест, может привести к повсеместной их ликвидации.

Например, оптические сканирующие устройства могут автоматически считывать печатный материал и вводить данные в соответствующую базу. «Речь идет о состязании двух тенденций, — говорит Коутс. — В любом случае людей, сидящих у клавишных перфораторов, станет намного меньше».

Источник Susan B. Garland, «More U. S. Businesses Exporting Service Jobs,» San Francisco Examiner, December 14, 1986, p. D-2.

Подписывая договор с профсоюзом, фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов — еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. Несколько десятилетий назад существовало всего несколько профсоюзов, как правило, слабых. Однако после принятия в 1935 г. Закона о трудовых отношениях нанимателям пришлось признать профсоюзы, предпочитаемые большинством работников, и именно с ними вести переговоры. В настоящее время профсоюзы в США представляют интересы примерно 17% всех американских трудящихся. Если вначале профсоюзы объединяли только рабочих, то в настоящее время их ряды расширились за счет служащих в системе розничной торговли, государственных служащих, учителей и даже некоторых профессоров из колледжей. Крупная организация типа «Дженерал Моторс» или «Америкен Телеграф энд Телефон» может оказаться вынужденной вести переговоры со многими профсоюзами и рассматривать трудовые ресурсы как сложную переменную.

Закон о трудовых отношениях, Закон Тафта-Хартли от 1947 г., который потребовал от профсоюзов честного ведения переговоров с нанимателями, другие законодательные акты, а также бесчисленные контракты, ставшие результатом переговоров между конкретными профсоюзами и нанимателями, непосредственно отражаются на некоторых аспектах внутренней деятельности организаций. Среди прочего, этими документами определяется, кто может и обязан выполнять определенные задачи, кого можно поддерживать, кто может быть уволен, понижен в должности, переведен на другую работу, какие нормативы производительности труда следует устанавливать, какого рода обучение следует обеспечивать, какие виды стимулирования вправе предлагать руководство.

Законы и государственные органы

Мы уже показали, как трудовое законодательство отразилось на управлении. Многие другие законы и государственные учреждения также влияют на организации. В преимущественно частной экономике, какой является американская, взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Например, в 1983 г. поворотное, имеющее юридическую силу, решение дало возможность компании «Америкен Телеграф энд Телефон» производить и продавать компьютеры и разнообразное оборудование и услуги для систем телесвязи. До этого организация имела право функционировать только как компания телефонной связи. Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в 20 веке резко возросли. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. С 1967 г. через Конгресс прошли многие регулирующие положения, непосредственно влияющие на деятельность организаций. Среди них своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите интересов потребителя, о практике честного найма на работу, о принципах равной оплаты за равный труд, о финансовой защите. К сожалению, объем бумажной работы, необходимой для того, чтобы соответствовать действующему законодательству, стал непомерно огромным. И, как считает доктор Джордж К. Идз из «Рэнд Корпорейшен», «бремя регулирования изменяет характер американского управления».

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Комиссия по торговле между штатами регулирует торговую практику предприятий, ведущих свои операции более чем в одном штате. Федеральная комиссия по связи регулирует порядок телефонной, телеграфной, телевизионной и радиосвязи между штатами. Право выдавать и отменять лицензии на радио- и телевидение дает комиссии огромную власть над соответствующими организациями. Комиссия по ценным бумагам и биржам определяет, как публичные акционерные компании должны вести финансовую и бухгалтерскую отчетность. Управление по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов регулирует сбыт и разработку новых видов продукции в соответствующих отраслях. Управление охраны труда устанавливает нормативы условий работы. Агентство по охране окружающей среды регулирует деятельность с позиций сохранения природной среды. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО ШТАТОВ И МЕСТНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления штатов и местных органов власти, число которых также множится. Каждый штат и почти все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи внутри штата и страховании, то и устанавливают цены. Некоторые местные и штатные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы. Например, требования ограничить выбросы выхлопных газов автомобилей в атмосферу жестче в Калифорнии, чем требования Агентства по охране окружающей среды. Хотя предпринимались усилия через Единый коммерческий код сгладить расхождения между штатными законами, регулирующими бизнес, — существенные различия остаются до сих пор. Представьте, с какой сложной системой местных установлении сталкивается организация, когда ведет свои дела в 50 штатах и десятках иностранных государств.

Потребители

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. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее, в период

выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием на то, что кандидаты в будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно «купить».

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Одна из растущих групп потребителей — дети демографического бума, родившиеся между 1946 и 1964 гг. Эта группа численностью в 56 млн. человек представляет крупный сегмент рынка, на который поступают разнообразные продукты и услуги множества организаций. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно. Далее мы узнаем, что многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

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.

Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. В современном сложном конгломерате организаций взаимоотношения с конкурентами иногда приобретают неожиданный характер. Например, в 1979 г. фирма «Дженерал Моторс» согласилась дать несколько сот миллионов долларов займа своему традиционному сопернику, корпорации «Крайслер». Вероятно, «Дженерал Моторс» хотела помочь «Крайслеру» помешать иностранным автомобилестроителям добиваться все больших успехов на американском рынке. Если бы фирма «Крайслер» разорилась, какая-нибудь иностранная фирма могла бы взять под контроль ее развитую дилерскую сеть и тем самым обеспечить себе ускоренное развитие.

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Например, авария на АЭС «Три Майл Айленд» в 1979 г. в штате Пенсильвания, не отразилась непосредственно на фирме «Бэбкок энд Уилсон», проектировавшей станцию. Подробное освещение причины аварии средствами массовой информации, по случайности совпавшее с выходом на экраны известного фильма «Китайский синдром», — вот что изменило отношение широкой публики к использованию атомной энергии. Чернобыльская авария 1986 г. подлила масла в огонь общественных настроений против атомной энергетики. Это косвенным образом, но заметно отразилось на каждой организации, занятой в области энергетики, и привело к всплеску активности многих государственных учреждений, «зеленых» и групп защиты потребителей.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. Мы подробнее остановимся на данном вопросе, рассматривая функцию планирования. Однако для начала следует вкратце рассмотреть основные факторы среды косвенного воздействия. К ним относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять

информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические (т. е. научно-технические — *прим. научи, ред.*) нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия. Дэниел Белл, знаменитый социолог, считает, что будущие поколения сочтут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации. Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на небольшом диске такого объема информации, под который прежде требовались здания с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полупроводники и микропроцессоры сделали легко доступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области (например, устройства, предназначенные для диагностирования и лечения в медицине).

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично компенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Из истории, к примеру, известно, что киноиндустрия процветала, когда экономика находилась в плачевном состоянии. Имеют место и локальные вариации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов долларов.

Социокультурные факторы

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Например, американская публика придерживается определенных ожиданий (экспектаций) и представлений о ценности того, что конституирует этическую практику ведения бизнеса. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В некоторых других странах, однако, подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

Еще один пример социокультурного влияния на деловую практику — традиционный и злополучный

стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Согласно недавним исследованиям доказано, что установки рабочих изменяются. В целом, сравнительно молодым рабочим не по душе традиционные патерналистские отношения (Патернализм (от лат. *pater* — отец) бывший, например, в 20-х годах официальной идеологией отношений руководителей — подчиненных на заводах Г. Форда, до сих пор доминирующей в японских отношениях на производстве и, фактически, присутствовавшей и в советской практике недавнего прошлого, — предполагает покорность и примерное поведение со стороны рабочих (как бы «детей») и умеренную строгость, мудрое наставничество и «отеческую» заботу о них со стороны руководства. (*Прим. науч. ред.*)), они хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Другие исследователи показывают, что многие (но не все) рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, создавая «вызовы», обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. В отличие от «организационного человека», которого описал Уильям Ф. Уайт, многие современные работники не склонны считать какую бы то ни было организацию тем местом, где они намерены провести всю свою трудовую жизнь. Такое изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают честной практикой организации. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров применительно к их существенной функции — мотивации людей с учетом целей организации. Именно эти факторы обусловили появление должности управляющего по общественным проблемам корпорации (пример 4.2.).

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, вроде Ральфа Лорена или Глории Вандербилт, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе. Другой пример — это страсти по поводу АЭС, которые резко отрицательно сказались на соответствующих фирмах. Еще один пример: требование некоторых групп населения уменьшить содержание сахара в кукурузных хлопьях к завтраку и тщательно контролировать рекламу, обращенную к детям. Растущее осознание важности спорта и хорошего питания привели к быстрому распространению, например, спортивных кроссовок, витаминных добавок и центров избавления от избыточного веса.

ПРИМЕР 4.2.

Управление общественными проблемами корпорации

Сегодня в мире корпораций оформляется важная новая дисциплина — управление общественными проблемами корпорации. Именно управляющий такого рода проблемами организации должен оповещать высшее руководство о возникновении политических, экономических и социальных проблем, которые могут отразиться на компании, определять среди них наиболее острые и давать рекомендации по разрешению таких проблем. В 70-е годы эту должность ввели всего несколько компаний, а в середине 80-х годов уже 1200 крупных фирм наняли специалистов на эту должность, именуемую по-разному, но имеющую смысл создания системы опережающего предупреждения для руководителей организаций в нашем мире усиливающихся внешних воздействий. Среди компаний, учредивших должность управляющего по общественным проблемам организаций, такие, как «Олстейт», «Пруденшл Иншуренс», «Атлантик Ричфилд», «Монсанто», «Элайд» и «Доу Кемикл». Реймонд Л. Хоуинг, вице-президент базирующегося в Вашингтоне Совета по делам общественности помогает координировать деятельность сотен американских корпораций в данной сфере и смотрит за тем, чтобы управление общественными проблемами корпораций «стало большим, чем просто новая должность, и обеспечило другой взгляд на окружение, в котором компания должна существовать и с которым обязана сосуществовать». Согласно Т. Янси Крепну, издающему выходящий дважды в месяц информационный бюллетень «Проблемы корпорации в обществе и управление ими», «управление общественными проблемами корпорации, возможно, наиболее быстро развивающееся направление в управлении». Люди, которые руководят этим процессом, удивительно разнообразны. Некоторые пришли в новую сферу из отделов по связям с общественностью или по делам общественности, встречаются адвокаты, экономисты и профессора, одни были прежде чистыми «мыслителями», другие — журналистами. А вопросы, которыми им приходится заниматься, начинаются со всевозможных предполагаемых правовых инициатив и постановлений в области регулирования и кончаются экономической политикой страны. Управляющий общественными проблемами корпорации занимается очень многим: формирует целевые группы внутри организации, обеспечивает лобби в пользу или против какого-либо закона, составляет тексты выступлений руководителей высшего звена, контролирует решение находящихся в его ведении вопросов, рекламирует компанию, пишет статьи, в которых излагается позиция компании, ведет беседы с активистами антикорпоративного движения. Опытные управляющие по проблемам корпорации в обществе дают новичкам два следующих важных совета. Во-первых, добиваться активной поддержки со стороны высшего руководства, иначе все документы, определяющие ваши полномочия, отправятся в забытый картотечный ящик. Во-вторых, старые «зубры» советуют с самого начала принимать

участие в процессе работы законодательных органов. Если вы продолжаете вырабатывать позицию компании, в то время как мероприятия, касающиеся вас, уже находятся в стадии утверждения, чтобы вы ни предприняли, будет наверняка слишком поздно.

Источник: John Perham, Dun's Business Monthly, December 1981, pp. 88-89; «Issues Management Take Off», Training and Development Journal, March 1984, p. 14.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Многие компании подверглись общественному нажиму — от них требовали прекращения любых дел с ЮАР из-за политики апартеида, проводимой этой страной. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности, о чем мы будем говорить ниже.

Подчеркивая важность учета руководством социокультурных воздействий. Реджиналд Джоунс, бывший председатель правления фирмы «Дженерал Электрик», указывает, что организации должны быть в состоянии «предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде».

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 стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки, как это было в Китае, однако в других странах бизнес обычно продолжается, несмотря на официальную дипломатическую конфронтацию.

Отношения с местным населением

Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может порождать бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

Поэтому многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме

финансирования местных школ, благотворительной деятельности или поддержке молодых дарований в управлении вместо подношений сообществу наличными. Например, каждый год многие фирмы отряжают руководителей высокого уровня для участия в кампании «Единый путь». Многие театры и оркестры в общинах зависят от пожертвований корпораций, что отмечается в их программах.

МЕЖДУНАРОДНОЕ ОКРУЖЕНИЕ

В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения. Как указывает группа исследователей: «Фирма должна определить, в каком отношении новая среда отличается от более привычной внутри страны, и решить, как следует изменить теорию и практику управления в новых условиях». Однако анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу.

Руководители могут исходить из некорректной предпосылки о сходстве деловой практики дома и за границей. Например, фирма «Макс Фактор, Ревлон энд Эйвон» потерпела неудачу, пытаясь проникнуть на рынок косметики в Японии. Среди факторов, которые ограничили сбыт продукции фирмы в Японии, следующие: потребление духов здесь незначительно, считается, что кремы для имитации загара, как и сам загар, уродуют человека, экстракты для добавки в ванну в отелях, банях не используются и т. п. Фирма «Кэмпбелл Суп» столкнулась с подобными проблемами, вложив 8 млн. долл. в продвижение растворимых супов на бразильский рынок. Когда выяснилось, что реальный сбыт существенно отличается от того, что прогнозировалось, собрали дополнительную информацию, чтобы понять, почему это произошло. Углубленное интервьюирование показало, что бразильские хозяйки теряют ощущение хранительниц домашнего очага, если все, что от них требуется при варке супа, — налить воды в кастрюлю.

Если «Кэмпбелл Суп» не сумела оценить особенности международной среды, то фирма «Сир» в этом преуспела. Прежде чем начать планировать открытие нескольких магазинов розничной торговли в Испании, фирма установила, что ее потенциальные конкуренты не предоставляют кредита потребителям. Дело в том, что многие испанцы считают покупку в кредит признаком неплатежеспособности, что для них недопустимо и стыдно. В результате такого рода изучения среды фирма «Сирс» отказалась от продажи своих товаров в Испании в кредит.

Развитие управления международным бизнесом

Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением ресурсов, товаров, услуги рабочей силы через национальные границы. К перемещаемым ресурсам относятся сырье, капитал, люди и технология. Если говорить о товарах, то это могут быть готовые компоненты, продукты, полуфабрикаты. В разряд перемещаемых услуг попадают бухгалтерский учет, юридическая и банковская деятельность. Перемещаются и специалисты — в первую очередь технические и менеджеры.

С 60-х годов сектор международного бизнеса приобретает особую значимость для американских и иностранных организаций. Инвестиции американских предприятий за границей возросли с 3,8 (1960 г.) до 78 (1970 г.) и более чем 168 (1978 г.) млрд. долл.

Между 1970 и 1980 гг. сбыт американской продукции в других странах рос со скоростью около 10% в год.

1. Более низкие производственные издержки. Наличие дешевой рабочей силы за рубежом позволяет организации снижать свои издержки. Как следствие, она может тратить на производство товаров и услуг меньше и получать преимущества в ценовой конкуренции. Например, в 1983 г. фирма «Атари» уволила 1700 рабочих с завода в северной части Калифорнии и объявила о планах открытия заводов на Тайване и в Гонконге.

2. Торговые барьеры. Ограничения на экспорт могут принимать форму налогов или их предельных уровней по политическим причинам, как в случае, когда США запретили экспорт в СССР наукоемкой технологии в ряде областей. К средствам ограничения импорта относятся тарифы, квоты, стандарты и бюрократические проволочки, функционирование на иностранном рынке дает компании возможность преодолеть такие ограничения.

3. Антитрестовские законы в США. Антитрестовские законы в США ограничивают максимальную долю рынка, которой может располагать компания. В результате наиболее крупные корпорации США сосредоточили свое внимание на международном секторе.

4. Извлечение выгод из возможностей за рубежом. Американские фирмы, занявшись восстановлением Европы после второй мировой войны, извлекли преимущества — они проникли на новые рынки. Ограниченность жизненного цикла продукта сделала возможным расширение спроса на американскую продукцию в других странах, и в то же время новые технологии иностранных конкурентов «подстегивали» американские фирмы на внутреннем рынке. Высокие темпы развития и потребность в капиталовложениях означают повышенную прибыль на инвестиции в ряде развивающихся стран. Обслуживающие организации, типа банков и бухгалтерско-ревизорских фирм, последовали на международные рынки за своими клиентами.

Разновидности международного бизнеса

Предприятия могут проникать на международные рынки разными путями.

ЭКСПОРТ. Самый простой путь проникновения на международные рынки — экспорт продукции. Хотя организация продолжает производить всю продукцию в своей стране, она может для координации экспорта создать независимую торговую компанию или посредническую службу, которая будет облегчать заключение сделок с иностранными покупателями. С расширением экспорта организация может создать экспортный отдел с управляющим по экспорту, относящимся к среднему уровню в иерархии управления.

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах. Согласно этой схеме, американская компания предоставляет иностранной компании или государству право использовать патенты или технологию, производственные секреты, а также оказывает технологическую и административную поддержку. Иностранная компания или государство, в свою очередь, возмещает затраты компании в форме лицензионных платежей или платы за услуги.

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. Организация совместного предприятия заключается в том, что две или большее число частных компаний или государств вкладывают средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

В 1983 г. фирмы «Дженерал Моторс» и «Тойота» — две крупнейшие автомобильные компании в своих странах — подписали соглашение о создании совместного предприятия для производства автомобилей в районе Сан-Франциско. По соглашению предполагалось производить до 200 тыс. небольших переднеприводных автомобилей типа «Ти» в год в течение 12 лет. Каждая компания вложила в дело 150 млн. долл. Однако «Дженерал Моторс» должна была внести только 20 млн. долл., поскольку получает кредит в 128 млн. долл. под свой завод во Фремонте, штат Калифорния. «Тойота» оплачивает инженерно-проектировочные работы, тем самым обеспечивая фирме «Дженерал Моторс» экономию примерно в 1 млрд. долл., которые она должна была бы в противном случае вложить в исследования и разработки. В свою очередь «Тойота» экономит до 1,25 млрд. долл., поскольку ей не нужно покупать землю в США и строить там свой собственный завод. Примерно половина автомобиля должна изготавливаться в США — это относится к кузову, сиденьям, интерьеру и отделке; все остальное, включая двигатель, производит Япония. В совет директоров входит равное число представителей фирм «Дженерал Моторс» и «Тойота», хотя президент — глава операций предприятия — назначается от «Тойоты».

ПРЯМЫЕ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ. Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ владеют и управляют предприятиями в других странах. Сто крупнейших многонациональных корпораций мира имеют филиалы в более чем 20 странах мира. Многие из них заняты в обрабатывающем секторе, сосредоточивая внимание на выпуске лекарств, производстве химикатов, электроники, переработке сельхозсырья и нефти, производстве синтетических волокон и электрооборудования.

Международный бизнес в лице многонациональных корпораций на базе американских фирм открывает последним дополнительные рынки для их товаров и услуг и позволяет извлекать выгоды из благоприятного налогообложения и условий использования труда и капитала. Неамериканские многонациональные корпорации, в первую очередь основанные в Западной Европе и Японии, в 70-е годы бросили вызов американскому могуществу. В силу растущей по этой причине международной конкуренции, руководители американских компаний вынуждены приспосабливать свои товары и услуги, а также практику ведения дел к уникальной среде, в которой функционируют всевозможные международные предприятия.

Факторы международной среды

Чтобы приспособить свои услуги и продукцию к характеристикам того или иного международного окружения, руководители организации должны научиться понимать факторы каждой международной среды. Если они считают, что среда другой страны аналогична внутренней, велика опасность ошибочных посылок и решений. Следующая притча иллюстрирует данное положение.

«Случилось раз большое наводнение, и застигло оно обезьяну и рыбу. Обезьяна, создание проворное и опытное, ухитрилась вскарабкаться на дерево и ускользнуть от бушующих вод. Посмотрев со своего безопасного места вниз, она увидела, как несчастная рыба борется со стремительным потоком. С самыми добрыми намерениями обезьяна наклонилась и вынула рыбу из воды. Результат был печален».

Наше рассмотрение факторов среды, в которой функционирует международный бизнес, сосредоточено на четырех факторах — культуре, экономике, законодательстве, государственном регулировании и политической обстановке.

КУЛЬТУРА. Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни.

Культуру США можно охарактеризовать как индивидуалистическую, неформальную, материалистическую и ориентированную на самооценку времени. В то же время в Японии и Китае группе уделяется гораздо больше внимания, чем индивиду. Подчинение и сотрудничество важнее индивидуализма. Американская культура не придает большого значения традиции, церемонии и формальности, которые являются важными характеристиками латиноамериканской, ближне- и дальневосточной культуры. Американцы не любят «ходить вокруг да около» в предпочитают без церемоний сразу переходить к делу. Однако в Латинской Америке или Саудовской Аравии принято сначала побеседовать на не относящиеся к делу темы и только потом сосредоточиться на истинной цели встречи.

Американцы уважают приобретения, символизирующие высокий статус, в то время как во многих обществах незападного типа гораздо выше интерес к эстетической и духовной сторонам бытия. Аналогичным образом заикливость американцев на времени не находит понимания в восточной культуре, которая рассматривает время как нечто без начала и конца. Так, восточные бизнесмены часто весьма небрежно относятся ко времени встреч и срокам, что выводит из себя американцев, немцев и швейцарцев. Во многих странах совещания начинаются с продолжительного общения и чашки кофе или чая. «Американцу, негодующему из-за «потери времени» надлежит знать, что во время по видимости бесцельных разговоров происходят важные сдвиги в установлении взаимопонимания и доверия, что принципиально важно для последующего ведения дел». С учетом этих обстоятельств люди, которые «проламываются» в бизнес в этих странах, не будут достойно вознаграждены.

Язык — еще один аспект культуры — всегда создает трудности для организации, ведущей свои дела за границей. В силу расхождения значений, придаваемых сходным словам, а также проблем, связанных с переводом, могут возникать барьеры на пути обмена информацией. Увеличить их непроницаемость может несовпадение языка жестов во взаимодействующих культурах. Некоторые аспекты межличностного общения мы рассмотрим в следующей главе.

Различия между культурами выражаются и в несовпадении установок по поводу власти, значения работы, роли женщины в обществе, готовности рисковать и даже цветовых предпочтений. Исследователи установили, что именно проблемы человека, обусловленные работой в иной культуре, обычно становятся причиной неудач. Поэтому чтобы преуспеть, организациям и руководителям следует выявлять культурные различия и соответствующим образом менять поведение в межличностных контактах, не говоря уже об изменении стиля и методов деловой практики и руководства. Как указывают профессора Ричард Паскаль и Энтони Атос:

«Реальность управленческих действий не абсолютна — она социально и культурно детерминирована. В любой культуре и любом обществе люди сплачиваются для выполнения определенных коллективных действий по преодолению общих проблем, что заставляет их выбирать направление, координировать и стимулировать совместную деятельность. От конкретной культуры зависит, как такие проблемы воспринимаются и разрешаются. Социализация также определяет границы восприятия».

ЭКОНОМИКА. Рассматривая экономические обстоятельства, мы указывали, что руководство обязано оценивать воздействие общей экономической обстановки на деятельность компании в случае ее изменения, фирмы, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намереваются вести дела. Анализ среды может способствовать повышению эффективности процесса принятия решений и планирования.

К числу некоторых экономических факторов, которые могут влиять на ведение дела за границей, относятся: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВВП, налогообложение и общий уровень экономического развития. Есть и другие, относящиеся к международной экономической среде, хотя и не имеющие чисто экономической природы факторы: численность населения, уровни грамотности и профессиональной подготовленности, качество и количество природных ресурсов, уровень развития технологии, особенности конкурентной борьбы.

ЗАКОНЫ И ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ. Подобно тому, как организации, занимающиеся бизнесом в США, зависят от внутренних законов, так и фирмы, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться со множеством законов и регулирующих актов. Последние относятся к таким вопросам, как налогообложение, патенты, трудовые отношения, стандарты на готовую продукцию, ценообразование и представление сведений государственным учреждениям. Например, закон о нечестной конкурентной борьбе в ФРГ запрещает предприятиям пользоваться поощрительными купонами и отрывными ярлычками в упаковке товара в целях продвижения товаров на рынок. Подобные средства широко используют американские компании на внутреннем рынке, но для западногерманского рынка они вынуждены разрабатывать другие способы привлечения потребителей.

Ценообразование часто жестко регулируется с помощью антидемпингового кодекса ГАТТ. Этот кодекс разрешает странам вводить нижние ограничения на цены продуктов, поступающих на их рынки извне и по более низким ценам, чем те, что преобладают на внутреннем рынке. В 1987 г. за демпинговую практику сбыта полупроводников США ввели 100%-ю пошлину на определенные виды продукции электронной промышленности Японии.

Для регулирования поведения фирм, ведущих дела на международном уровне, предусмотрен Закон о коррупции в делах с иностранными организациями. Он был принят в 1977 г. как реакция на обвинения в адрес фирм «Локхид» и «Нортроп», суть которых сводилась к тому, что высокопоставленные иностранцы получили крупные взятки от этих фирм в обмен на обещания посодействовать закупке их продукции. Данный закон сделал противоправным подкуп иностранных представителей с целью развертывания или поддержания уровня бизнеса в другой стране. Закон также требует создания внутренних органов бухгалтерского контроля во всех публичных акционерных компаниях, чтобы гарантировать, что все сделки совершаются с разрешения руководства и соответствующим образом регистрируются.

Этот закон ставит взятку в США вне закона. В ФРГ, Франции и Англии взятки, вручаемые в другой стране, не только законны, но и вычитаются из облагаемых налогом сумм, что ставит США в невыгодное положение. В 1982 г. лобби, представлявшее интересы бизнеса, добилось пересмотра этого закона, и теперь он разрешает небольшие выплаты иностранным правительственным чиновникам для ускорения бюрократического движения бумаг, связанных с международными сделками. Взятки для облегчения закупок или поддержания уровня сбыта, все еще, однако, остаются незаконными. Эта оговорка, описанная в примере 4.3., показывает, как культура страны влияет на ее правовую систему.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ ОБСТАНОВКА. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящегося в иностранном владении завода или вида продукции. Политические действия против правительства или внезапная смена режима, как минимум, означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора.

ПРИМЕР 4.3.

США признают допустимость взяток за границей

«Подмазка» — небольшие выплаты иностранным правительственным чиновникам, производимые американскими компаниями за границей, чтобы ускорить ход вещей, — приобрела респектабельность в соответствии с почти незаметной оговоркой в законе о налогообложении, который должен принести казне 98,3 млрд. долл. Такие полуподпольные подачки наличными за границей вычитаются из сумм, подлежащих налогообложению. Эти выплаты остаются, однако, незаконными, если осуществляются на территории США, и потому не подлежат освобождению от налога.

Хотя некоторые законодатели осудили налоговую льготу за то, что они называют плохо замаскированными взятками, другие члены Конгресса указали, что в конечном счете закон признает, что «подмазка» — факт жизни во многих странах.

«Подмазка» — слово, к сожалению, ассоциирующееся с чем-то сальным и грязным, хотя это не так, — сказал Майкл Сэмюэлс, директор международного отдела Торговой Палаты США. — Речь скорее нужно вести о чем-то вроде \$ долл. официанту за удобный столик, доплате типа чаевых». Сэмюэлс сказал, что некоторые чиновники и служащие за границей получают так мало, что домогаются небольших подачек от компании, ведущих дела с их государственным учреждением. На Ближнем Востоке такие вознаграждения называют «бакшиш», в Западной Африке — «даш», в некоторых азиатских странах — «кумшоу», а в латиноамериканских странах — «ла мордида» («кусочек» или «немного смерти»). Сенатор Гэри Харт, демократ от округа Колумбия, пытался заблокировать налоговое послабление на заморские «подмазки», когда сенат все вечернее заседание посвятил этому закону. Сенатор Джон Х. Чафи, республиканец из штата Род-Айленд, встал на защиту оговорки. «Эти платежи необходимы для ускорения дела, а в целом такое поведение приносит новые рабочие места для

американцев, — сказал он. — Этот закон благоприятствует интересам трудового люда Америки».

«И других стран,» — добавил сенатор Робер Доул, республиканец из штата Канзас, отвечавший за движение закона.

«Закон одобрен министерством финансов,» — добавил сенатор Чафи, когда сенат разразился смехом, слушая его неортодоксальное отстаивание закона.

«Я настаиваю на своих доводах», — сказал Харт, но его предложение забаллотировать оговорку было отклонено 51 голосом против 46. В отчете финансового комитета сената по рассматриваемой оговорке эти противоречивые выплаты были описаны следующим образом: «Это — выплаты государственным чиновникам лишь для ускорения административных действий, которые не могут быть отменены по их усмотрению. Так, выплаты таможеннику за ускорение прохождения таможенных формальностей допустимы и не облагаются налогом согласно закону». Помимо «подмазки» и других мелких подношений деньгами типа чаевых, которые освобождаются от налога, закон должен разрешить то же самое в отношении более крупных выплат иностранцам, если такие выплаты легальны в стране-хозяине, даже при том, что таким путем нарушается закон США.

Единственным исключением являются выплаты, которые по результатам анализа нарушают Закон о коррупции в делах с иностранными организациями от 1977 г., принятый после того, как выяснилось, что крупные суммы были переданы высокопоставленным иностранным чиновникам в связи с продажей американских самолетов. Это означает что, взятки, предназначенные для поддержания сбыта или начала нового бизнеса, в соответствии с принятым регулированием не могут освобождаться от налогообложения — это разрешается только по выплатам, которые ускоряют принятие решений или направлены на достижение подобных целей. Министерство финансов поддержало новые налоговые льготы, считая, что официальные представители предприятий теперь получили единый стандарт на платежи иностранным правительственным чиновникам. «К сожалению, в некоторых странах «подмазка» стала нормой, и совершенно очевидно, что этот вид поборов является частью экономики этих стран,» — сказал Сэмюэлс.

Источник: San Francisco Chronicle, August 28, 1982, pp. 1, 14.

Следует признать, что такие события, как революции и национализации, являются исключением, а не правилом. Почти во всех странах текущий политический процесс выражается в определенных изменениях государственной политики, а не выливается в перевороты, однако, и такие изменения отражаются на бизнесе. Например, победа либеральной партии в Канаде с лидером Пьером Трюдо в 1980 г. привела к отказу от программ поддержки бизнеса в пользу программ, нацеленных на изъятие части капиталовложений американских фирм из канадской экономики. В то же время французские социалисты во главе с Франсуа Миттераном не начали национализацию, как ожидалось.

ПРИМЕР 4.4.

Международный бизнес

Двадцать лет назад для ирландского сельскохозяйственного рабочего было большим сюрпризом получить работу на предприятии «из Штатов». Сегодня, когда свыше 22% всех занятых в промышленности работает на подобных компаниях, ощущение новизны сменилось осознанием ценности и важности американских предприятий для ирландцев.

Американские компании не за просто так вложили миллиарды долларов в Ирландию; они убедились, и убедившихся становится все больше, что Ирландия и в самом деле является одним из самых прибыльных регионов Европы для промышленности. Причины заключаются в стимулах, предложенных Управлением промышленного развития Ирландии. Компании, созданные до 1981 г., не должны были платить никакого налога на прибыль. После 1981 г. положение изменилось. Сегодня максимальный налог на корпорации, занятые в обрабатывающей промышленности, равен 10%, и этот уровень сохранится до 2000 г. Управление промышленного развития также берет на себя 100% расходов на обучение и переподготовку кадров, выдает дотации до 50% на исследования и разработки, предоставляет безвозвратные ссуды наличными для покрытия стоимости основного капитала, предлагает кредиты под малый процент и современные заводы. «Главная причина, по которой фирма «Фор Фейз» перебралась сюда в тот период, были трудности с квалифицированной рабочей силой в районе Сан-Франциско,» — сказал Харрингтон, директор-распорядитель предприятия по разработке средств программного обеспечения в Корке (Ирландия). Главная контора фирмы «Фор Фейз» находится между тем в Купертино (США). «Дело не в том, что подходящих рабочих совсем не было — просто очень высока конкуренция, — сказал он. — Привлечение новичков обходится очень дорого. Очень дорого стоит жилье в районе залива и особенно в самом Сан-Франциско, поэтому людям просто трудно здесь было обосноваться как положено».

«Мы можем проворачивать свои дела быстрее на удаленных от США заводах, чем дома. Я бы сказал, что мы работаем на 50% продуктивнее, чем в конторе Купертино, а паши издержки на 10-15% ниже, несмотря на продолжительные ежедневные телефонные разговоры и многочисленные поездки в главную контору в

США», — сказал Харрингтон. Он добавил: «Один из самых значительных источников экономии Средств — ненормально низкая плата за помещение. Стоимость рабочей силы несколько ниже, но не настолько, как можно было бы подумать. Основная выгода — более высокая производительность. Это случается, когда вы удаляетесь от большой центральной конторы. В Купертино работает 3000 человек. Если кто-то хочет задержаться после рабочего дня и потрудиться, нужно получить специальное разрешение на пребывание в здании в вечерние часы. Здесь пас всего 12 человек, и если кто-то хочет заняться машинным тестом, он просто садится за компьютер и работает, сколько хочет. Мы избавлены почти полностью от бюрократической волокиты. Я считаю, что здесь свободнее. Бизнес менее скован формальностями, чем в США, — например, иногда что-то не доставляется в срок, но если обратиться к нужному человеку, все будет сделано. В США вы один из многих потребителей. Здесь вы существуете в небольшом сообществе, и это дает результаты».

Он сознает, что к американским компаниям в Ирландии настроены благожелательно; это обусловлено длительными ирландско-американскими связями, но также и тем, что компании предлагают работу в стране с высоким уровнем безработицы и не менее высокими темпами инфляции. Когда нужна конкретная деталь под какой-то продукт, компания пытается отыскать ее в Ирландии, что способствует созданию новых рабочих мест. В результате появляются производственные компании с полным циклом, а не просто сборочные предприятия.

«Были определенные сложности с поисками ресурсов из этих источников, поскольку получаемые нами части не всегда удовлетворяли нас с точки зрения качества. Кое-что и сейчас представляет болезненную проблему, но качество должно повыситься, поскольку в этом — будущее Ирландии — делать компоненты и, тем самым, создавать рабочие места для стабильных отраслей промышленности».

Такого рода поддерживающую промышленность необходимо создать, чтобы Ирландия стала привлекательным местом для тех компаний, которые решают обосноваться в другой стране и там остаться.

«Например, Англия располагает для этого двумя вещами, которых в Ирландии нет, — емким рынком и развитой инфраструктурой. Тем не менее компании перебираются именно сюда, а Управление промышленного развития создало очень много дополнительных рабочих мест за последние 10 лет,» — сказал Джираси, руководитель отделения фирмы «Фор Фейз» в Ирландии. «Все для нас складывается здесь хорошо, иначе мы не расширяли бы здесь свою деятельность. Компании в этой стране могут сохранять конкурентоспособность и делать деньги, поэтому-то мы здесь. Вы можете работать так же эффективно, как и США или на континенте, при этом любая прибыль не облагается здесь налогом», — сказал Джираси. Приехав сюда, он знал, что завод в Дублине должен работать так же, как аналогичный завод в США, чтобы преуспеть в конкурентной борьбе с компаниями США, ФРГ и Японии. «Я думаю, мы ведем дело гораздо более основательно, чем можно было бы предположить на ирландском заводе. Мы совершаем поворот в сторону высокотехнологичной продукции, которая должна иметь приемлемые цены. Этот курс заменить нечем, — сказал Джираси. — Конечно, жизнь в Ирландии течет размеренно, но от этого надо отказываться, если хочешь выжить в высокотехнологичной промышленной среде».

Он говорит далее, что нашел, как и ожидал, в Ирландии «целый букет» хороших вещей: доступность дотаций, благоприятное налогообложение, финансы и людей, которых вполне можно обучить (половина населения Ирландии моложе 25 лет). Едва ли не первым делом Джираси по приезде в Дублин стало совещание сбытовиков из 15 стран. «С кем ни поговоришь в нашей отрасли, все предпочитают американскую, немецкую или японскую контрольно-измерительную аппаратуру, — продолжает он. — Никому не приходит в голову, что за этой аппаратурой можно приехать в Ирландию».

Поэтому для нас было очень важно убедить эпос людей, особенно вначале, что у нас есть все, что им нужно. Важно было показать им завод, продемонстрировать внимание к каждой комплектующей детали, ознакомить их с планами подготовки квалифицированных рабочих. И мы убедили сбытовиков, что можем работать на их потребности и не подведем».

Источник: «The Grass Is Greener in Ireland for U. S. Firms», *San Francisco Chronicle*, May 5, 1983, pp. D1, D12, D13.

При некоторых обстоятельствах давление рынка оказывается сильнее политических предпочтений. Получение иностранной валюты может быть важнее, чем учет требований внутренних политических групп. Недавно в США, как в других странах, были рассмотрены законы для «внутреннего пользования», согласно которым определенная часть конечной продукции должна быть произведена в США. Другая политическая ограничительная мера заключается в отказе центрального банка выдавать доллары в обмен на валюту другой страны, что делает невозможным вывоз прибыли. В примере 4. 4. описаны некоторые причины, по которым американские фирмы выбирают другие страны как место для своих операций.

Политические факторы необходимо оценить до вложения капиталов или принятия на себя обязательств по сбыту. По мере поступления новой информации и изменения обстоятельств необходимо корректировать соответствующие прогнозы. Конечно, можно было бы стремиться к исключению всякого риска. Но в других случаях, когда, к примеру, нужный продукт можно получить из единственного источника, фирме может

понадобиться остаться на иностранном рынке, контролируя уровень риска и используя соответствующие методы его снижения.

РЕЗЮМЕ

1. Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

2. Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия; все другие — к среде косвенного воздействия.

3. Все факторы внешнего окружения взаимозависимы и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимаются число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределенность среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

4. Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты.

5. Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы.

6. Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

7. К факторам, обуславливающим развитие международного бизнеса, относятся менее высокие производственные издержки за границей, стремление уйти от торговых ограничений и антитрестовского законодательства, действующих в США, а также производственные и инвестиционные возможности, открывающиеся в других странах.

8. Работающие на международных рынках предприятия экспортируют или импортируют готовые изделия или детали, занимаются лицензированием и созданием совместных предприятий или непосредственно ведут производственную деятельность.

9. Чтобы преуспеть в международной среде, руководитель должен понимать и принимать в расчет различия в культуре, экономике, законодательстве и политической обстановке.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Дерегулирование работы авиалиний

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Альфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джедике из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы — как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайнз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила

«челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит:

«Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

Источник: Minda Zetlin, «The Deregulated Airlines», *Management Review*, November 1986, pp. 36-43.