**Что такое "Четыре уровня неопределенности"**

Что такое управление отношениями с клиентами в условиях каждого уровня неопределенности?

Зачем компании управлять уровнями неопределенности?

Привязка стратегического анализа к четырем уровням неопределенности.

Стратегическая позиция и действия менеджмента на каждом уровне неопределенности.

Существует множество факторов среды, которые влияют на организацию и эффект воздействия которых на организацию может быть не совсем явным. Для того чтобы оставаться прибыльными, организации должны противостоять неопределенности обстановки. Под неопределенностью мы подразумеваем то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды и руководителям трудно предсказать возможные внешние изменения. Неопределенность обстановки повышает риск провала стратегии организации и затрудняет расчет затрат и вероятностей рисков, связанных с альтернативными стратегическими направлениями. Организации стараются получить представление о неопределенных условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать.

Очевидно, что обстановка, с которой сталкиваются организации, не одинакова. Различной конкретной обстановке соответствуют различные уровни неопределенности. Эти различные уровни могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

степени простоты или сложности обстановки;

степени стабильности (устойчивости, постоянства) или нестабильности (динамичности) событий.

Неопределенность внешней обстановки возрастает с увеличением динамичности или же с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды определяется темпом и частотой изменений.

Сложность может возникать из различий в элементах внешней среды, с которыми сталкивается организация (например, международная организация, работающая во многих странах), а также быть результатом суммы знаний, необходимых, чтобы справиться с воздействием обстановки. Нетрудно привести примеры организаций, действующих в простой среде. Это может быть, например, продовольственный магазин или курсы обучения иностранному языку. В подобных случаях единственными действительно важными внешними элементами являются несколько конкурентов, поставщики и потребители. Государственное регулирование минимальное, изменения в культуре имеют незначительное воздействие.

Организации, действующие в определенной и неопределенной внешней обстановке, будут управляться и регулироваться по-разному. Также важно и то, чтобы структура или система управления организации соответствовала внешней среде, в окружении которой она находится.

В широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки две общие стратегии. Организация может реагировать приспособлением и изменением ее действий с целью добиться соответствия их обстановке (*внутренняя стратегия).* В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации. Это - *внешняя стратегия*. Рассмотрим более подробно эти два типа стратегий.

**Внутренние стратегии**

*Выбор сферы деятельности.* Самой распространенной ответной мерой, которую организация может предпринять, столкнувшись с неблагоприятными условиями внешней обстановки, является переход к среде с меньшей неопределенностью. Например, руководство организации может рассмотреть возможность размещения бизнеса в другой рыночной нише, в которой конкурентов меньше или они менее мощные. Если организация не способна к подобным изменениям, она может сделать выбор в пользу расширения спектра целей, структуры и характера деятельности, чтобы увеличить гибкость в реагировании на изменения внешней среды и стать в основном неспециализированной, в отличие от специализированной организации на рынке. Если внешняя обстановка стабильная, то выгодна специализация. Однако в динамичной внешней обстановке неспециализированные организации могут перестраиваться быстрее и использовать возможности, которые дают эти изменения.

*Набор персонала.* Некоторые организации используют практику выборочного набора персонала для уменьшения неопределенности внешней обстановки. Организации могут приглашать на работу сотрудников из персонала организаций-конкурентов для получения конкурентной информации об их клиентах. Другие охотятся за бывшими министрами, представителями правительства, другими в прошлом высокопоставленными чиновниками для того, чтобы использовать с выгодой для себя их связи с влиятельными людьми, принимающими решения.

*Создание запасов.* Традиционным способом противостояния неопределенности внешней среды всегда было создание вокруг основной производственной деятельности "буферных" подразделений с целью смягчения и поглощения этой неопределенности, снижая тем самым вероятность нарушения деятельности организации. Это достигается созданием запасов для непрерывного поступления в организацию денег, материалов, информации и других ресурсов. Например, отдел снабжения защищает производство от неожиданностей, обеспечивая наличие непрерывного потока сырья и материалов. Точно так же финансовый отдел должен обеспечить наличие достаточных денежных ресурсов для покрытия производственных затрат. Отдел кадров защищает производство за счет набора и подготовки квалифицированного персонала.

*Сглаживание.* Сглаживание является попыткой выровнять воздействие изменений во внешней среде организации, в особенности изменений спроса. Сглаживание интенсивно используется магазинами в розничной торговле как защита бизнеса от сезонных и других колебаний спроса. Так, например, наименее активными периодами в розничной торговле являются период после Нового года и позднее лето. Поэтому именно в это время чаще всего устраиваются распродажи, которые производятся для того, чтобы ослабить ущерб от снижения доходов.

*Нормирование.* Если неопределенность среды возникает в результате избытка спроса, руководство организации может использовать нормирование продукции или услуг (т.е. распределять продукцию на основе некоторой системы приоритетов). Например, администрация университета использует нормирование в приеме студентов для обучения по тем специальностям, где не хватает мест для всех желающих.

**Внешние стратегии**

*Маркетинг.* Большие денежные средства тратятся организациями каждый год на такие маркетинговые мероприятия, как исследование рынка, потребительских предпочтений, создание брендов ("узнаваемых" торговых марок), рекламу их продукции и услуг. Организации тратят эти суммы, пытаясь снизить неопределенность среды, о чем свидетельствует подверженность потребителей рекламному воздействию, выработка приверженности к марке их продукции, снижение конкурентного давления и стабилизация спроса.

*Заключение контрактов.* В данном случае речь идет о контрактах, призванных оградить организацию от колебаний качества и цен на необходимые ей материалы, а также производимую ею продукцию. Например, руководство может заключить контракт на определенный срок, условия которого предусматривают точные расценки на поставляемые материалы, или же контракт на продажу покупателю определенного процента произведенной продукции. Так, например, судоходные компании заключают с нефтяными компаниями контракты на поставки топлива с фиксированными условиями, которые нельзя изменить в течение определенного времени (срок действия контракта), несмотря на колебания цен на нефть или стоимости грузоперевозок.

*Кооптирование.* Организации могут "поглощать" из своего окружения отдельных лиц или другие организации, которые угрожают их стабильности. Это наиболее наглядно проявляется в выборочных назначениях в совет директоров различных корпораций. Например, можно ожидать, что организации, сталкивающиеся с неопределенностями в финансировании, будут назначать членов советов директоров из числа руководителей банков и других финансовых учреждений.

*Объединение.* Термин "объединение" обозначает ситуацию, когда организация объединяется с одной или с несколькими другими организациями для совместной деятельности. Примерами такой внешней стратегии являются слияния и создание совместных предприятий. Подобный метод может способствовать уменьшению неопределенности параметров внешней среды за счет ослабления конкуренции между организациями и снижения их зависимости друг от друга.

*Лоббирование.* Лоббирование может быть определено как использование влияния отдельных лиц, социальное и политическое положение которых позволяет содействовать достижению выгодного для организации результата при принятии решений, и является еще одним методом, используемым организациями для управления внешней средой. Чаще всего лоббирование проявляется в том, что организации, как индивидуально, так и совместно, через свои торговые ассоциации и группы политического давления активно стремятся повлиять на законодателей с целью принятия выгодных для них законов и правил. Так, организация может оказывать давление на органы, принимающие решения, для достижения льгот, более выгодного налогообложения, для снижения процентных ставок и т.д.

**Выводы**

Разработка стратегии начинается с анализа внешнего окружения организации. Внешняя среда организации - это все то, что лежит за пределами организации и имеет возможность влиять на ее жизнедеятельность. Степень влияния внешних факторов может быть различной, поэтому внешнюю среду подразделяют на "ближнее" организационное окружение (его факторы непосредственно влияют на организацию) и "дальнее" окружение (факторы которого воздействуют на организацию опосредованно).

Воздействующие на организацию факторы можно подразделить на экономические, политические, культурные и технологические. Эти группы факторов определяют процесс комплексного анализа, с помощью которого можно выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды.

Внешняя среда различается по степени присущей ей неопределенности. Неопределенность представляется такими полярными характеристиками, как "простая - сложная" среда, "стабильная - нестабильная". Эти характеристики могут различным образом сочетаться.

В зависимости от типа внешней организационной среды существуют разные способы работы с ней. Внешние стратегии предполагают изменение сферы действия организации, амортизацию (посредством создания запасов и набора персонала), сглаживание и нормирование. Внутренние стратегии включают маркетинговые мероприятия, заключение контрактов, кооптирование, лоббирование, объединение. Многие из этих стратегий активно используются организациями.