**ГЛАВА IV**

**«ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМ»**

**Выполнила: Новикова А.В.**

# План: "Внешняя среда фирм".

4.1. Понятие внешней среды.

4.1.1. Значение внешней среды.

4.1.2. Определение внешней среды

4.2. Характеристика внешней среды.

4.2.1. Взаимосвязанность факторов внешней среды.

4.2.2. Сложность внешней среды.

4.2.3. Подвижность среды.

4.2.4 Неопределенность внешней среды.

4.3 Среда прямого воздействия.

4.3.1 Поставщики.

4.3.2. Законы и государственные органы.

4.3.3. Потребители.

4.3.4. Конкуренты.

4.4. Среда косвенного воздействия.

4.4.1. Технология.

4.4.2. Состояние экономики.

4.4.3. Социокультурные факторы

4.4.4. Политические факторы.

4.4.5. Отношения с местным населением.

4.5. Международное окружение.

4.5.1. Развитие управления международным бизнесом.

4.5.2. Разновидности международного бизнеса.

4.5.3. Факторы международной среды.

РЕЗЮМЕ.

# 4.1. Понятие внешней среды.

## 4.1.1. Значение внешней среды.

Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивая необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостно 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.

Как пишет Элвар Элбинг: «Внешнее положение 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 пришлось бы учитывать сразу, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также покупателей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

## 4.1.2. Определение внешней среды

В управленческой мысли представление о значении внешнего положения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг.

Внешняя среда представляет собой совокупность условий за пределами компаний, которые на практике влияют на ее успех. По словам Джералда Белла: "Внешняя среда организации включает в себя такие элементы. Как потребители. Конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, конкуренты, финансовые организации и источники трудовых ресурсов".

# 4.2. Характеристика внешней среды.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Штейнер и Майнер указывают, что 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.

## 4.2.1. Взаимосвязанность факторов внешней среды.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

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.

## 4.2.2. Сложность внешней среды.

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора. И, поскольку разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход подсказывает нам, что не существует наилучшей организационной структуры.

## 4.2.3. Подвижность среды.

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних разделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах исследования и разработки сталкиваются с высокой подвижностью среды, и учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее разделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

## 4.2.4 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 высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается.

# 4.3 Среда прямого воздействия.

Согласно Элбингу, среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организаций. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей, конкурентов.

## 4.3.1 Поставщики.

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

В некоторых случаях все организации определенного региона ведет дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому они все попадают в равную зависимость от действий поставщиков. Хороший пример – фирма Siemens –очень большой интернациональный электротехнический концерн. Электротехника – это одна из традиционных сфер деятельности фирмы Siemens. В этой области фирма занимает одну из ведущих позиций. Более 80% выпускаемой фирмой продукции составляют средства производства. Фирма Siemens занимается и выпуском бытовой техники, создав совместное предприятие с фирмой Bosch. Бытовая техника фирм-производителей Bosch- Siemens идентична по техническим характеристикам (эта техника среднего и высшего класса), но хотя она и имеет некоторые отличия в дизайне.

По желанию заказчика поставка может быть реализована двумя путями. Первый – деньги в валюте перечисляются на счет Siemens в Германию, товар довозится до таможенного склада, а далее заказчик самостоятельно его растаможивает. На сегодня все меньше людей соглашаются на такую схему. Большинство предпочитает получить товар в Москве или своем городе за рубли и после полной таможенной очистки. То есть используется второй путь – поставка через московский филиал фирм.

***Материалы***. Некоторые организации зависят от непрерывного потока материалов. 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 высшей степени взаимосвязанными поставщиками. 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 цен 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. Например, торговая фирма заказывает большую партию холодильников одной модели и договаривается с производителем о цене, сулящей солидную прибыль. Она старается создать такие условия для продавцов, которые стимулировали бы их в первую очередь продавать именно эту модель, в частности, установив на нее более высокие наценки. Когда цель достигнута, фирма переключается на активную продажу другой модели. На размер вознаграждения влияет и количество товара на складе. Понятно, что фирма заинтересована побыстрее продать больший объем товара, поэтому если на складе есть пять моделей одной фирмы и пять сотен другой, то за реализацию последних комиссионные продавцов увеличиваются. Все эти стратегические задачи, которые решает дирекция фирмы или магазина, разумеется, мало способствует объективности рекомендаций продавцов.

***Трудовые ресурсы.*** Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач , связанных с достижением поставленных целей, то есть для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Примером служат фирмы, нуждающиеся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем.

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 обеспечения и поддержки собственных сотрудников.

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. После принятия в 1935г закона о трудовых отношениях нанимателям пришлось признать профсоюзы, предпочитаемые большинством работников, и именно с ними вести переговоры. Если в начале 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.

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.

## 4.3.2. Законы и государственные органы.

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. 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.

***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.

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 местных органов управления***. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления местных органов власти. Все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела. Облагают предприятия налогами.

## 4.3.3. Потребители.

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер сказал: "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 не коммерческие и государственные организации также имеют потребителей. правительство России и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей российских граждан. То, что граждане являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно. 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. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

## 4.3.4. Конкуренты.

Конкуренты - это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать.

Крупными конкурентами фирм Bosch - Siemens являются: шведская компания Electrolux, принцип которой: "Один завод, один вид продукции", с торговыми марками AEG, которая ориентирована на технику высшего класса, немецкую технологию и экономичность. Лидирующая марка компании Electrolux - Arthur Martin - Electrolux - имеет универсальный профиль. Под маркой Faure выпускается техника среднего класса. Janussi отличается своим авангардистким итальянским дизайном. Продукция Faure и Janussi весьма различна по техническим характеристикам.

Также одним из крупных конкурентов является итальянская компания MERZONI с торговыми марками Indesit, Ariston, Scholtës. Каждая марка ориентирована на технику определенного класса и ценовой группы: Indesit - на технику низшего класса, Ariston - среднего, а Scholtës - высшего.

Американская компания WHIRPOOL с торговыми марками WHIRPOOL - внимание к техническим новшествам и дизайну,

Bauknecht - ориентация на немецких покупателей и высокая технология;

Ignis - функциональность;

Laden - техника среднего класса; практичная и прочная;

Radiola - модификация техники Laden, продается исключительно фирмой "But".

Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей также 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.

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.

# 4.4. 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.

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.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но которые не менее сказываются на них. К ним относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

## 4.4.1. 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.

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 конкурентноспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

## 4.4.2. Состояние 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 скомпенсированы 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 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.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации.

## 4.4.3. 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.

Социокультурные факторы влияют так же на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании.

От социокультурных факторов завися и способы ведения своих дел организациями.

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".

## 4.4.4. Политические факторы.

Некоторые аспекты политической обстановки предлагают для руководителей особое значение. Один из них - настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса.

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.

## 4.4.5. 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.

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.

# 4.5. 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.

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.

## 4.5.1. Развитие управления международным бизнесом.

Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением ресурсов, товаров, услуг и 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.

## 4.5.2. 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 и 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 доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

***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.

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.

## 4.5.3. 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.

Факторы среды, в которой функционирует международный бизнес, сосредоточены 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.

Различия между культурами выражается 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 абсолютная - 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 разрушаются. 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.

***Законы и госрегулирование***. Подобно тому, как организации, занимающиеся в США, зависят от внутренних законов, так и фирмы, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться со множеством законов и регулирующих актов.

***Политическая обстановка***. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса. Политические действия против правительства или внезапная смена режима, как минимум, означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора. 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.

# 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 понимается 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. Организация должна быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.
7. К факторам, обусловливающим 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.