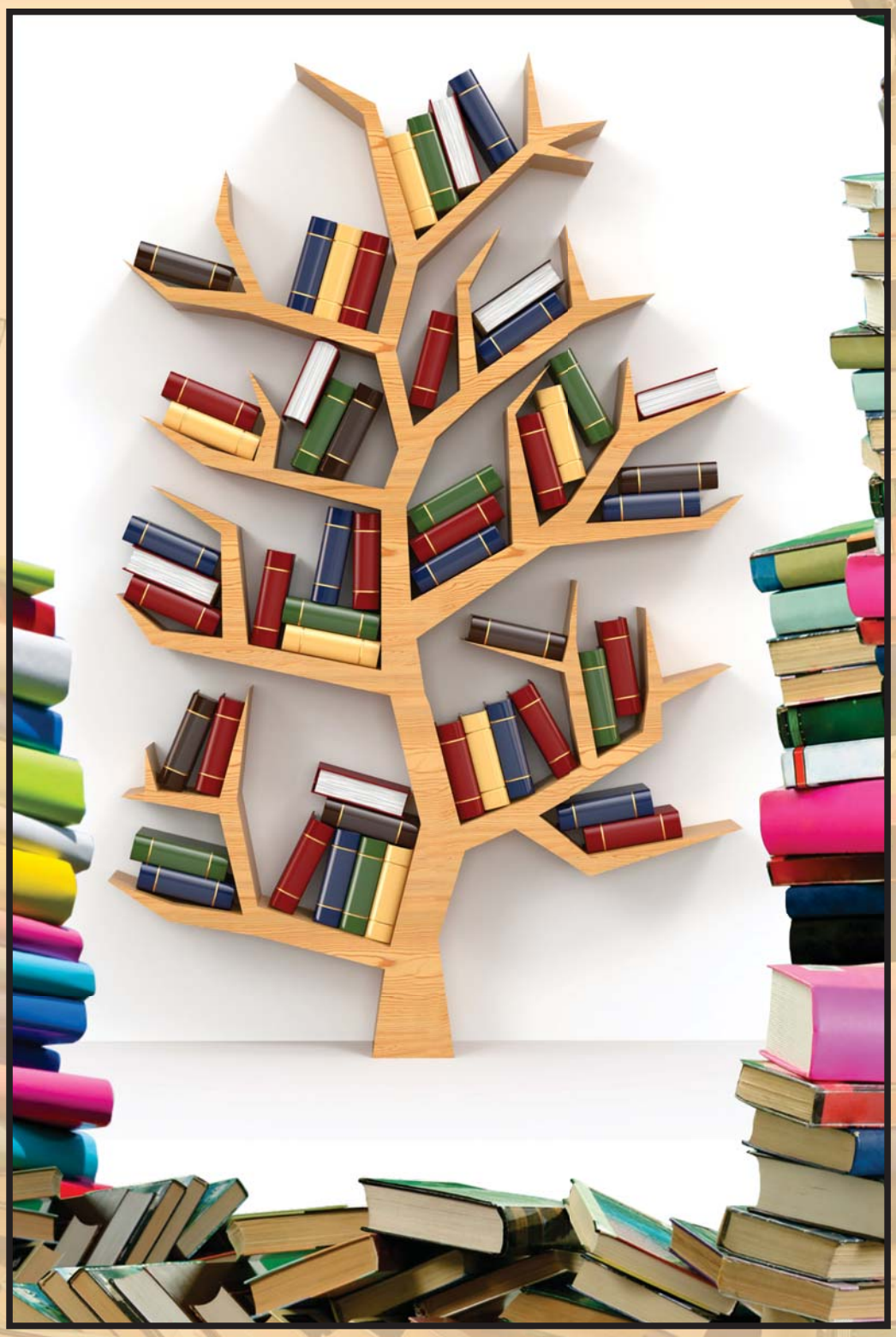
MANAGEMENT

№ 3 (35) • 2015



ISO/FDIS 9001:2015

МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ

КРИТЕРИИ ПРОЦЕССОВ

WWW.ISO-MANAGEMENT.COM

MANAGEMENT

4 Р. Ибрагимов. ISO/FDIS 9001:2015 на финишной прямой

11 И. Князев. Управление знаниями. Российский опыт внедрения

15 К. Занетра. «Сделано в Германии», или Как развивалась Инфраструктура качества в Германии

21 Д. Маслов, П. Стаес, Н. Тийес. Качество в государственных организациях

27 М. Ермоленко. Критерии декомпозиции, описания и оптимизации процессов

33 В. Пилипенко. Критерии и алгоритм выбора консультанта

38 Вопрос-ответ. Как можно сменить орган по сертификации?

40 Ю. Тишков. Компания на пороге перемен: мотивация персонала

48 У. Переплетчикова. Психология защиты или влияние сопротивлений на успешный бизнес

52 А. Петиченко. Как бороться с конкурентом, делающим ставки на снижение цены

55 Р. Хонниёз. Как сделать свою рекламу продающей?

59 Р. Хонниёз. Как правильно составить уникальное торговое предложение?

64 А. Зинкевич. 5 самых важных показателей для оценки эффективности маркетинговых мероприятий

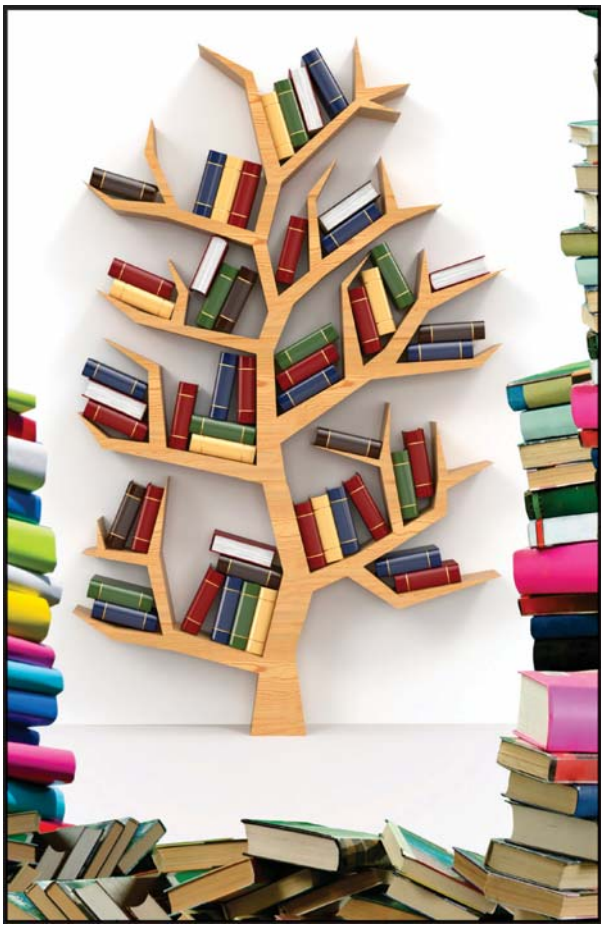
67 В. Качалов. О предназначении внутренних аудитов системы менеджмента качества

74 Преодоление энергетического барьера малыми предприятиями

75 Японская методика против лени, или Принцип 1 минуты

77 Требования к сертификации систем менеджмента будут усилены

78 В. Лучков. Что помогает управлять бизнесом?



Главный редактор: Р. Ибрагимов

Учредитель: ООО «Серт Интернешнл»

Адрес редакции: 105082, г. Москва, ул. Рубцовская наб., д. 3, стр. 3, пом. I, комн. 25.
Тел./факс: +7 (499) 346-77-14.

E-mail: info@iso-management.com, веб-сайт: www.iso-management.com.
Печать: ЧП «MEZON PRINT».
Тираж: 3000 экз. Заказ № 130.
Дата подписания в печать: 19.08.2015 г.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Россия), Управлением внутренней политики (Казахстан), Агентством по печати и информации (Узбекистан).
Регистрационное свидетельство: №ФС77-59021 (Россия), №39 (Казахстан), №0539 (Узбекистан).

Подписной индекс:
в объединенном каталоге «Пресса России» – 93532 (Россия).
в каталоге АО «Казпочта» – 11151 (Казахстан).
в каталоге АК «Матбуот таркатувчи» – 1151 (Узбекистан).
Реализуется по свободной цене.
Журнал «Management» распространяется в странах СНГ с 2007 года.

КАК БОРОТЬСЯ С КОНКУРЕНТОМ, ДЕЛАЮЩИМ СТАВКИ НА СНИЖЕНИЕ ЦЕНЫ



Алина Петиченко,
генеральный директор группы компаний ММКС, главный аудитор CERT International
E-mail:
alina_petichenko@list.ru

Это кошмар для любой компании, когда конкурент выходит на рынок с аналогичным продуктом с более низкой ценой. Нужна стратегия действия для борьбы с подобными действиями.

Самый простой выход – опустить цены до их уровня или ниже, что логично привлечет покупателей. С другой стороны, это путь ценовой войны, в ней нет победителей, есть только уцелевшие.

Даже если вы победите конкурента, вы запустите большинство своих дел в бизнесе.

К счастью, возможны меры борьбы с конкурентом, предлагающим низкую цену, не сводящие на нет свой доход. Это – хорошие новости. Плохие новости - это то, что вам придется провести соответствующие изменения и потребуется переосмысление подходов к взаимодействию с клиентом.

Требуемые изменения не для слабонервных, но гораздо лучше альтернатив потери рынка.

Мечи из ножен, предполагается коренное изменение корпоративной стратегии.

Вещи, которые вам необходимы

План по увеличению средних затрат и административных расходов на год приблизительно на 25-50 процентов.

Шесть месяцев: три месяца на проведение текущих изменений и три месяца на информирование клиента.

Жизнеспособный продукт: Качество и функциональность вашего продукта или услуги должны быть не ниже, чем у конкурентов.

Сравнительный анализ затрат с конкурентами: вам необходимо точно узнать, как соотносятся ваши затраты на поставку, производство и распределение с аналогичными у конкурентов.

Оперативная группа исполнителей: вы собираетесь переориентироваться, вам необходимы интеллектуальные и энергичные лидеры для проведения перемен.

Классная рекламная фирма: Для информирования клиентов о вашей новой стратегии, возможно, потребуется креативность и нестандартность, большая, чем у вашей маркетинговой службы.

Выберите ценностную стратегию.

Цель: Заложите фундамент для репозиционирования вашего продукта

Клиенты предпочитают товар по более низкой цене, как правило, если они верят, что дешевизна - основная ценность или наиболее значимый критерий покупки. Вам нужно обладать клиентом вне зависимости от цены. По мнению Майкла Трейси, автора бестселлера «Дисциплина лидеров рынка», возможны четыре основных стратегии для разрешения обозначенной проблемы:

1. Снизьте цены. Да, это – выбор. Однако проводить изменения следует, не разрушая положительную динамику прибыли. (Мы объясним, как это делать, в следующем шаге.) Самая большая опасность состоит во втягивании в ценовую войну. Это стоит делать, если вы уверены, что в итоге именно ваша компания останется единственной выжившей. Так, Dell для увеличения доли рынка снизил цены на компьютеры в 90-х годах.

2. Создайте уникальный супер-продукт. Клиенты готовы платить больше, если убеждены, что ваш продукт демонстративно лучше, чем у конкурентов. Это преимущество может быть «рациональным» (подобно характеристике или функции, которой еще не имеет ни один продукт), «эмоциональным» (подобно репутации я «свежий»), или комбинация обоих факторов. Пример: Покупатели платят за автомобиль «Вольво» больше, чем за другие автомобили, поскольку он более безопасный.

3. Сформируйте свободную и удобную систему доступа. Клиенты готовы платить больше, если ваш продукт легче купить и использовать, чем у конкурента. Пример: Большинство покупателей приобретает уже упакованный товар, хотя он значительно дороже.

4. Примите на себя ответственность за результаты клиента. Потребитель готов платить больше, если вы принимаете ответственность за результаты, которые клиент получит в результате использования вашего продукта. Например, магнитный резонатор изображений General Electric (MRI) продается вместе с консалтинговыми программами, тренингами, программой подготовки пациентов – гаранти-

рованным пакетом, обеспечивающим, что прибор соответствует ожиданиям медицинского учреждения.

Великая идея
Как вам включиться?

Обдумайте ценность продукта и оформите в виде сетки или оси координат (см. таблицу 1). Левая ось определяет то, что вы продаете: производит ли ваша фирма отдельные разрозненные продукты или их можно объединить в одну категорию, следовательно, может быть несколько сеток.

Верхняя ось является основной ценностью предлагаемого вами товара, что в основном позволяет вам конкурировать, на основе чего базируется ваше предложение или предполагает особые характеристики, которые делают товар (услугу) уникальным.

Чем более содержательным становится ваш товар, тем больше факторов конкурентоспособности вы получаете. Аналогично, чем большую ценность[1] представляет ваш продукт, тем больше денег вы можете за него получить.

Репозиционирование, подстройка и перераспределение

Цель: осуществление внутренних изменений, необходимых для реализации вашей стратегии.

1. Снижение цены = изменения в производстве и распределении. Для того, чтобы победить конкурента, ведущего ценовую войну, его же методом и остаться с прибылью, вам необходимо сжать все точки неэффективности и затрат на производство. Пример: Если ваш конкурент пришел к производственному аутсорсингу в Китае, сделайте это во Вьетнаме, где издержки столь же малы.

2. Создание уникального супер-продукта = изменения дизайна и инжиниринга. Определите, какие черты товара или услуги кажутся вашим потребителям (на вашем рынке) уникальными и определяющими конкурентоспособность. Затем, используя средства инжиниринга, выстройте продукт. Пример: Если вы производите женские сумки, то вы должны узнать, какие материалы и ткани позволяют потребителям выглядеть «выше среднего уровня».

3. Формирование опыта беспрепятственного доступа = изменения в продажах и маркетинге. Построенная схема покажет трудности покупки и использования конкурентоспособного продукта, а затем то, как облегчить процесс его покупки и использования. Пример: «Пионер» разработал гигантскую напольную подставку для транспортировки телевизора, поскольку было замечено, что многие покупатели самостоятельно транспортируют технику домой.

4. Принятие ответственности за результат, получаемый клиентом = изменение системы поддержки (заботы) о клиенте. Проведите экспертный анализ потребностей клиентов, привлекая тех, кто действительно понимает ваших потребителей.

Чек-лист «Самооценка»: ваши корневые компетенции

С позиции объективного внешнего наблюдателя оцените деятельность компании:

5 = лучшие в индустрии
4 = выше среднего
3 = нормально
2 = застой
1 = что это?

[1] Ценность для потребителя в т.ч.

Таблица 1. Оформление ценности продукта

	Затраты	**Выгоды**
Продукт: «Что мы продаем»	Цена	Лучший, уникальный продукт
Услуга: «Как мы делаем бизнес»	Формирование опыта беспрепятственного (облегченного) доступа к услуге (поставке)	Собственные результаты потребителей

Источник: GEN3 Partners, 2007

Таблица 2. Оформление ценности продукта

1	Контроль цепочки поставок	[3]
	Установление партнерских отношений	[4]
2	Разработка выдающегося продукта	[1]
	Базовые разработки и исследования	[1]
3	Творческие маркетинговые материалы	[2]
	Построение отношений с клиентом	[4]
4	Удержание удовлетворенности существующих клиентов	[3]
	Работа с перспективными клиентами	[3]

Оценивает каждый показатель в паре. Большее число в паре отразит корневую компетенцию.

Ключи для последующих действий.

• Первая пара имеет самый высокий балл: снижение цены.

Вторая пара имеет самый высокий балл: стратегия уникального продукта.

• Самая высокая третья пара: формирование опыта легкого доступа к товару (услуге).

• Четвертая пара – самая высокая стратегия «Ответственность за результаты клиента».

Внимание: Если ни одна пара не набирает больше 6, то вы не способны конкурировать.

Продвиньте свое новое «Я»

Цель: Доведите информацию о своей новой ценностной стратегии потенциальным клиентам.

Внедрение операционных изменений потребует репозиционирования вашего продукта на рынке, это время рассказать миру, почему ваша фирма представляет основную ценность.

Это означает адаптацию коммуникационной стратегии для активизации маркетинговой стратегии, что подразумевает:

1. **Если вы выбрали стратегию снижения цены, сымитируйте конкурентную стратегию быстрого выхода на рынок.** Вы должны гарантировать: где бы ни появлялся продукт конкурента, ваш должен быть рядом по более низкой цене. Пример: Магазин копирования и распечатки Kinko, работающий по франшизе, открывает магазин напротив местных, уже существующих, с ценами ниже, чем у конкурентов, что позволяет им легко войти на рынок.

2. **Если вы выбрали стратегию уникального продукта, сделайте целевую рекламу.** Донесите информацию до своих групп клиентов, чтобы они поверили в уникальность вашего продукта и пренебрегли конкурентом с низкой ценой.

Таблица 3. Удар двойной силы в реальном бизнесе

Продукт	Основная стратегия	Второстепенная ценностная стратегия
Apple PCs	Уникальный продукт	Низкая цена (в среднем цены на технику аналогичны конкурентам Windows PCs.)
Domino's Pizza	Опыт легкого доступа	Низкая цена (большей частью купонами и скидками)
Kia Automobiles	Низкая цена	Опыт легкого доступа (пионеры долгосрочного сервисного обслуживания)
Marriot Courtyard	Низкая цена	Уникальный продукт (пионеры идеи Интернета в каждой комнате отеля)

Пример: Фирма Сони VAIO PC рекламируется в женских журналах с соответствующим образом жизни, чтобы привлечь женскую аудиторию, способную оценить качество и дизайн продукта.

3. **Если вы выбрали стратегию «формирование опыта легкого доступа к товару (услуге)», генерируйте позитивные слухи и мнения.** Сделайте так, чтобы клиенту было легко у вас покупать. Используйте купоны «расскажи другу» для получения скидок. Пример: У сетевых компаний типа Amway обычно цены несколько выше на продукцию, чем в магазинах, при этом потребитель выбирает их, рассказывая сосед соседу (из уст в уста), и совершить покупку у них чрезвычайно просто.

4. **Если вы принимаете ответственность за результаты деятельности клиентов, создайте ощущение промышленного инсайдера (акционера).** Увеличите продажи, станьте консультантом по продажам своих клиентов, создайте у себя творческую группу, участвуйте в работе промышленных ассоциаций, где вы тесно сможете пообщаться с лицами, принимающими решения. Поддерживайте своих консультантов исследованиями и при необходимости ссылайтесь на материалы. Пример: IT-консультанты фирмы Accenture гарантируют достижение успешного результата своими клиентами.

Пример. Как Microsoft борется с Linux

Райан Кубаки (Ryan Kubacki), исполнительный директор, президент Holden International, объясняет, как **Microsoft** противодействует Linux, позиционирующей себя как первая открытая операционная система: «Когда я был менеджером по маркетингу Microsoft, работающим на центральном регионе США, руководитель консультировал меня по разработке стратегии в борьбе с Linux. Когда Linux шумно вышла на рынок, она продвигалась как бесплатная операционная система, что воспринималось более выгодно, чем Windows.

Это было прямым выпадом в строну бизнес-модели Microsoft. С этого времени в компании Microsoft была создана группа исследования рынка и контактов с клиентами, в которую вошел один из консультантов Билла Клинтона по решению проблем в скандале с Моникой Левински.

Группа опросила около 6000 IT-пользователей, которые отдавали предпочтение Linux вместо Windows. Были выявлены основные мотивы предпочтений. Некоторые делали выбор из эмоциональных побуждений (из-за зависти в отношении богатства Билла Гейтса) и рациональных (непопулярная схема получения лицензионных версий). Исходя из эмоциональных преимуществ, команда решила снижать ценность Linux в глазах потребителей.

Перед началом процесса вовлечения клиентов мы опросили IT-покупателей, чтобы обнаружить реальные издержки, которые претерпевает покупатель Linux в сравнении с покупателем Windows. Мы подготовили массу данных о том, почему Linux сложнее для интеграции, в управлении, в поддержке – все это приводит к большим финансовым затратам, что во много раз перекрывает их предложение по бесплатному лицензированию. Подчеркивая ценность, а не цену, мы притормозили разглагольствования Linux в отношении свободной версии и устранили угрозу для бизнеса Microsoft».

Подготовка плана B

Цель: Сохранение долгосрочных конкурентных преимуществ во второстепенной маркетинговой стратегии.

Вам следует разработать новую стратегию ценообразования и путь реализации ее на рынке. Это важно, но имеете ли вы в действительности возможность победить конкурента?

В конце концов, стратегия реализуется не в вакууме. Подобно тому, как вы реагируете на ценовую политику конкурентов, они сделают то же самое в ответ в отношении вас.

И если у вас есть преимущества только в одном измерении, вы инициируете риск фокусировки конкурентов в отношении вас.

Если вы выбрали стратегию уникального продукта, конкуренты могут вычислить его, им проще его будет воссоздать с меньшими издержками. Чтобы защититься от этого, нужно одновременно реализовать второстепенную рыночную стратегию, которая поддерживает первую. Это можно сделать следующим образом:

1. Возвращаемся к самооценке Шаг 2. Напоминаю, что из всех сравниваемых пар мы должны выбрать вторую по величине и определиться со стратегией.

2. Просчитайте, что вы должны делать, если эта стратегия была первичной (например, если на втором месте «принятие ответственности за результаты клиентов», вы должны наращать продажи и поддерживать команду).

3. Решитесь на сроки и продолжительность этой стратегии так, чтобы не нарушить основную.

Пример 1: Вы производите продукты, наносящие вред здоровью. Наиболее мудрый путь – производить меньше, при этом ваша розничная цена будет ниже, чем самая низкопробная подделка.

Пример 2: Ваш продукт такой же, как и у всех, но вы можете продавать его меньше, чем ваши конкуренты. При этом вы должны облегчить доступ к своей продукции.

Необходимость реализации второстепенной стратегии обоснована тем, что четыре основных рыночных стратегии, в известной мере, являются взаимоисключающими. Уникальные продукты обычно более затратны в изготовлении. Стратегия «принятие ответственности за результаты клиентов» часто влечет за собой выделение ресурсов на диагностику проблем клиентов до тех пор, пока они не будут установлены.

Реализация вторичной стратегии позволит вам защититься от конкурентов, которые пожелают ответить вам действиями, аналогичными основной стратегии. Иными словами, вы будете играть в свою игру.