**Ценовые стратегии: современные мировые тенденции**

Михайлова Е.А.

Когда приходит время борьбы с новыми конкурентами и защиты своей прибыли, крупные, занимающие прочное положение на рынке, компании имеют тенденцию к использованию одного и того же набора ценовых стратегий: уменьшают издержки или период ввода нового товара на рынок, или же разнообразят предложение товаров, упуская из виду лучшее стратегическое “оружие” – современные ценовые стратегии.

Несмотря на то, что большинство компаний рассматривают ценовые решения как важные, требующие пристального внимания со стороны высшего руководства, чаще всего они либо носят тактический, а не стратегический характер, либо являются ответом на инициативу конкурентов. В этом случае типичная реакция руководства компании следующая: “Давайте снизим цену товара Х на 15% для противодействия конкурентам и посмотрим, сможем ли мы компенсировать эту потерю повышением цены на товар Y”. Подобное решение может быть недостаточным для сдерживания конкурентов и часто является причиной снижения объема продаж товара Y.

Эффективная ценовая стратегия компании должна представлять собой нечто большее, чем резкая ответная реакция на изменение рыночных условий. Любое ценовое решение должно отражать, во-первых, фундаментальную ценовую стратегию, во-вторых, сегментацию рынка, в-третьих, эластичность рынка, в-четвертых, уровень издержек, в-пятых, потенциал конкурента, поскольку знание своих конкурентов позволяет компании с большей степенью вероятности прогнозировать их ответные реакции, учитываемые при разработке ценовых стратегий, в-шестых, компетентность руководства компании. Именно эти вопросы и являются предметом данной статьи.

**Фундаментальная ценовая стратегия**

Ценовая политика имеет право “решающего голоса” в принятии решений по вопросам захвата новых рынков или удерживания существующих. Однако необходимо заметить, что ценовые стратегии, эффективные для новых участников рынка, не являются таковыми для “старожилов” рынка. И это понятно, поскольку цели, ресурсный потенциал, восприятие цен потребителями, интенсивность конкуренции, структура издержек, структура цен, правовые ограничения, связи с потребителями старых и новых участников рынка различны.

Безусловно, каждая компания, независимо от времени работы на том или ином рынке, индивидуальна и имеет специфические структуру и уровень цен, но все же существует некий стандартный набор ценовых стратегий, наиболее эффективных для “новичков” рынка, и, соответственно, набор ценовых стратегий, предпочитаемых старейшими участниками рынка. Наиболее часто используемые ценовые стратегии представлены ниже на рисунке. Подобное деление ценовых стратегий прежде всего обусловлено тем, что новые компании и “старожилы” традиционно выбирают различные уровни и структуру цен.

Классические ценовые стратегии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ценовые стратегии новых участников рынка |  | Ценовые стратегии “старожилов” рынка |
| Стратегия цены проникновения на рынок  Предоставление функциональных скидок участникам каналов сбыта  Стандартное ценообразование  Установление цены на уровне цен конкурентов  Установление высоких цен на инновационные продукты  Стратегия интеграции  Стратегия выбора комбинаций между ценой и качеством товара | Р  Ы  Н  О  К | Открытая ценовая конкуренция  Избегание ценовой “прозрачности”  Стратегия увязывания цен  Ценовая дифференциация  Удержание потребителей контрактами  Предложение пакета товаров  Система двойного ценообразования  Ступенчатое снижение цен по предлагаемому ассортименту товаров  Введение бесплатных услуг для уравновешивания позиции с конкурентом, использующим систему скидок |

Под рыночными “новичками”, как правило, понимают три типа компаний. Первый тип — это новые, только что созданные компании. Второй тип – национальные компании, диверсифицирующиеся из родственных отраслей. Третий тип – зарубежные компании, впервые пришедшие на новый для них национальный рынок.

Новые компании чаще, чем старожилы, сталкиваются с проблемой изменения покупательских привычек. Уровень цены неразрывно связан с воспринимаемой потребителем ценностью товара или услуги, поэтому типичный “новичок” предложит потенциальному покупателю более высокую цену. В зависимости от качества товара или услуги цена фирмы-“новичка” может быть как выше, так и ниже аналога конкурента, имеющего прочные, устоявшиеся связи с рынком. На рынках с высокой конкуренцией компании-“новички” охотно занижают цены на свою продукцию по отношению к ценам старейших участников рынка с целью завоевания большей рыночной доли. Не случайно самой популярной ценовой стратегией среди фирм-новичков является стратегия низких цен.

Заявлением: “Мы предлагаем Вам более низкие цены” новички довольно просто завоевывают расположение потребителей. Стратегия установления цены ниже, чем цена старожила, работает лучше, если потребители имеют возможность сравнить товары или услуги. Эффективность стратегии низких цен заметно снижается при более сложной покупке. Сложность ценовой структуры и скрытые ценовые элементы — обычно не очень хорошая тактика, поскольку вынуждает потребителей задумываться над преимуществом цены компании-новичка.

Консерватизм и инерция потребителей, напротив, помогают старожилам рынка. Во избежание напряженности и риска при смене поставщиков или быстром увеличении их числа потребители предпочитают выплачивать старым, занимающим прочное положение на рынке компаниям-поставщикам значительную ценовую премию. Если же потребители не дают согласия компании-поставщику на выплату ценовой премии, последняя маскирует реальный уровень цены ее сложной структурой.

Если старожил не являются монополистом, то он делает все возможное, чтобы затруднить покупателям сравнение цен компаний-конкурентов. Наиболее яркой иллюстрацией к сказанному служит рынок бытовой электроники. К примеру, корпорация Sony изменяет номера моделей при поставках разным розничным торговцам. Это делается для того, чтобы потребители не были уверены в том, что они сравнивают цены на одинаковые модели. Похожая ситуация и на рынке бытовой химии, где покупатели чрезвычайно чувствительны к цене. Компании, практикующие подобную ценовую стратегию, уверены, что ее применение позволяет снизить ценовую “прозрачность”.

Помимо стремления избежать “прозрачности” цен лидеры рынка имеют сильнейшую мотивировку к двойному ценообразованию (two-part pricing). Экономист Walter Oi обратил внимание на эту тенденцию в своем классическом анализе системы ценообразования в Disneyland [1]. В этом развлекательном центре сборы с посетителей включают в себя довольно значительную плату за вход на территорию последнего и небольшую плату за пользование каким-либо аттракционом. Walter Oi доказал, что путем установления подобной ценовой политики Disneyland добился большей прибыльности, чем при продаже билетов только на аттракционы. Мировая практика показывает, что установка двойных тарифов позволяет компаниям получить больший доход, чем при установке единой цены на свой продукт или услугу, но при этом нельзя забывать, что для использования двойного ценообразования компании необходима определенная власть над рынком.

В последние годы система двойного ценообразования получила широкое распространение. С каждым годом растет число фирм, успешно ее использующих. К примеру, телефонные компании устанавливают как фиксированную месячную абонентскую плату за свои услуги, так и поминутную оплату разговоров. Клиенты компаний по прокату автомобилей оплачивают не только покупку необходимой им услуги (стоимость проката автомобиля в сутки), но и мили, пройденные автомобилем. Многие торговые дома получают от своих постоянных клиентов членские взносы, позволяющие последним приобретать товары с некоторой скидкой.

Мировая практика свидетельствует о том, что чем меньше влияние компании на рынок, тем в меньшей степени она может препятствовать процессу сравнения цен, а следовательно, тем более простую систему ценообразования должна использовать. Большинство розничных торговцев не могут позволить себе введения членских взносов. На рынке с сильной конкуренцией обычно относительно немного компаний в состоянии использовать фиксированную тарифную плату за услуги. К тому же компания, являясь лидером на одном рынке, например региональном, может занимать весьма скромные позиции на другом. Одновременное лидерство на всех товарных и региональных рынках редко. Различия в занимаемых долях рынка, а соответственно, и степени влиянии на последний являются препятствием для разработки эффективной глобальной ценовой стратегии компании. Именно поэтому структура цены должна быть гибкой и адаптивной, т.е. способной меняться в соответствии с реальным положением компании на том или ином рынке.

**Сегментация рынка и ценовая эластичность**

Как правило, компании сегментируют рынок в целях максимизации прибыли. Максимизация прибыли является результатом реализации ценовой дифференциации, успех которой зависит от точности и качества сегментации рынка. Дифференциация цен основывается на наличии среди потенциальных и реальных покупателей отдельных групп, по-разному реагирующих на изменение цен. Поэтому вполне оправдано формирование для каждого сегмента отдельной цены.

Правильно провести сегментацию рынка можно только в том случае, если выявлена причина различий между сегментами, поскольку именно они воздействуют на восприятие ценности товара потребителем, покупательские привычки и готовность покупателя купить товар по данной цене. Возьмем, к примеру, рынок телекоммуникационного оборудования. Результаты сегментации, которую провел для компаний Booz и Allen & Hamilton Robert Docters [2], показали, что на этом рынке отчетливо выделяются пять основных сегментов. Условия продажи, предпочитаемая структура цены и соответствующие ценовые инструменты различны для каждого из выделенных потребительских сегментов.

Необходимость и важность сегментирования рынка телекоммуникационного оборудования, как, впрочем, и любого другого рынка, в первую очередь определяется тем, что приемлемые для представителей каждого из пяти выделенных сегментов рынка цены на один и тот же продукт компании лежат в пределах +30% от цены, установленной производителем. Одна из причин столь значительного разброса цен — различия в целях потребительских сегментов. Цель чувствительных к цене покупателей — снижение расходов. Цель других сегментов — увеличение производительности телекоммуникационного оборудования. В последнем случае потребители менее чувствительны к цене и сосредотачивают свое внимание на потенциальных возможностях предлагаемого продукта. Поэтому для производителей телекоммуникационного оборудования чрезвычайно выгодно по-разному позиционировать свою продукцию на каждом из пяти выделенных рыночных сегментов в зависимости от их специфики. Любая попытка установления единой цены для всех сегментов рынка приведет к потере рыночной доли и снижению достигнутого уровня прибыли.

В настоящее время, когда конкуренция во многих отраслях имеет тенденцию к обострению, важность сегментирования не подвергается сомнению. Ярчайшей иллюстрацией тому являются западные авиакомпании. Начиная с 1978 г. стратегии ценообразования на услуги авиакомпаний неоднократно подвергались значительным изменениям. Авиакомпании стали мастерами сегментирования. Цены на услуги западных авиалиний, которые когда-то были едиными, теперь варьируются в зависимости от города, маршрута, времени суток и самого пассажира.

Чтобы объективно определить ценность своего рыночного предложения для потребителя, компания должна, во-первых, знать ценовую эластичность как рынка в целом, так и каждого его сегмента в отдельности. Затем следует определить, какая рыночная цена принесет компании наибольший совокупный доход. В этой связи необходимо особо подчеркнуть следующее: многочисленные исследования, проводимые на рынках потребительских товаров и услуг, показали, что в большинстве случаев установление высоких цен на рыночные продукты и услуги не позволяет максимизировать маржу — разницу между продажной ценой и себестоимостью. К примеру, установление более низких тарифов на услуги международной телефонной связи, а также более низких цен на оперативную память для персональных компьютеров привело к повышению совокупных доходов участников обоих рынков, поскольку последовавшее за этими ценовыми акциями увеличение объема продаж компенсировало сокращение разницы между продажной ценой и себестоимостью.

**Издержки**

Издержки, несмотря на то что их роль в процессе формирования цены неоспорима, не должны напрямую определять уровень рыночной цены. В зависимости от специфики отрасли, производящей тот или иной продукт, в зависимости от особенностей рынка этого продукта влияние издержек на рыночную цену различно.

Особый интерес представляет тенденция, наметившаяся в последние годы на промышленном рынке. Исследователи утверждают, что вскоре большинство компаний, производящих продукцию или оказывающих услуги производственного назначения, смогут получать прибыль лишь за счет крупных заказов. В качестве примера можно привести “пластиковый” бизнес – производство одноразовой посуды, пакетов и пленки для упаковки продуктов. Самые большие заказы на поставки этой продукции оформляются по цене, близкой к издержкам. Сегодня компания, работающая на промышленном рынке, может получить солидную маржу лишь в том случае, если будет производить инновационные продукты или осуществлять продажи в тех регионах, где данный товар является дефицитным.

**Потенциал конкурента**

Новые участники того или иного товарного рынка или рынка услуг и компании-“старожилы” имеют различные уязвимые места. Например, фондовая биржа оценивает телекоммуникационные предприятия скорее по их рыночной доле, чем по прибыльности. С другой стороны, крупные корпорации, по обыкновению, должны ежеквартально предоставлять отчет о котировках своих акций. Это означает, что новые участники рынка телекоммуникаций, такие как Netscape, могут жертвовать маржей ради объема продаж и впоследствии будут за это вознаграждены, в то время как старожилы — например, Digital Equipment/Alta Vista, обязаны предоставлять отчет о прибылях.

Понимание, а самое главное – использование этих различий является ключом к принятию эффективных ценовых решений. К примеру, в районе New York City альтернативный поставщик телекоммуникационных услуг, компания Teleport Communications Group, получила дополнительный доход благодаря тому, что смогла “сбить” высокие цены компании New York Telephone на телекоммуникационные услуги, предоставляемые в радиусе пяти миль. После того как компания Teleport сумела развить свою сеть, New York Telephone снизила тарифы на аналогичные услуги, одновременно, в качестве компенсации, подняв цены на телекоммуникационные услуги, оказываемые на расстоянии свыше пяти миль. Безусловно, новая стратегия конкурента представляла некоторую угрозу для Teleport, но не настолько сильную, чтобы повлиять на темпы развития последней. Следующей стратегической целью Teleport Communications Group был рынок телекоммуникационных услуг, предоставляемых на расстоянии более пяти миль. Компания Teleport сделала шаг для захвата этого рынка, расширив свою сеть в целях извлечения выгоды из новых тарифов New York Telephone. В итоге New York Telephone вынуждена была снизить тарифы на все свои услуги, однако к этому времени конкурент уже укрепился на рынке и препятствовать ему было слишком поздно.

**Компетентность руководства компании**

Сегодня, как никогда, руководители компаний должны быть осведомлены о существующем многообразии ценовых стратегий и тактик. Наиболее часто используемые варианты последних представлены в таблице.

Примеры ценовых тактик

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Инструмент | Цель | Рекомендуемые изменения в структуре цены |
| Общие скидки | Снизить объем продаж конкурентов | Замените оптовые скидки на общие скидки |
| Изменение уровня цены | Уменьшить ценовой дисбаланс и избежать анализа цен в момент продажи | Сократите разницу между отпускными и оптовыми ценами |
| Эксклюзивность дистрибьютора | Увеличить внимание дистрибьюторов к вашему товару | Свяжите скидки для оптовых торговцев со специфической деятельностью, такой как эксклюзивная дистрибьюция |
| Оптовые скидки | Сократить ненужное посредничество | Уменьшите размер скидок за количество и увеличьте размер скидок за функциональность — например, за наличие демонстрационного зала |
| Продажа товаров в убыток | Защитить рынок от появления новых фирм-конкурентов | Установление низкой цены дает возможность фирме, при условии, обеспечить значительный рост продаж, получить прибыль раньше других |
| Продажа взаимо дополняющих товаров комплектами | Перепозиционировать товары как на рынке, так и в каналах сбыта | Совместно оценивайте товары, имеющие отношение друг к другу (товар с дополнением), или установите скидку при одновременной покупке таких товаров |

Управляющие не только должны уметь выбрать соответствующую поставленным целям ценовую стратегию, но и заранее просчитать возможные риски.

При разработке тактических ценовых решений практики не всегда учитывают тот факт, что применение, к примеру, одного из наиболее часто испольуемых тактических инструментов – скидок сопряжено со значительными рисками. Несколько лет назад крупный американский производитель сигарет предложил оптовым торговцам значительную скидку на свою продукцию. В результате оказалось, что конечные потребители не получили ожидаемой выгоды от снижения цен, поскольку оптовики, воспользовавшись скидками, предоставленными производителем, в свою очередь, не снизили цены для розничных торговцев, приобретавших у них товар. Итог непродуманной ценовой тактики: конечные потребители не заметили каких-либо изменений цен, и, следовательно, производителю, понесшему значительные убытки, не удалось увеличить свою долю рынка.

Многочисленные примеры как из зарубежной, так и еще не столь богатой отечественной практики доказывают верность следующего утверждения: “Если ценой умело управлять, то она будет являться мощным оружием, с помощью которого можно, сохраняя доход фирмы, эффективно противодействовать конкурентам”. В целях усиления практической значимости сказанного сделаем несколько важных замечаний. Первое: следует помнить, что уровень цены товара должен отражать реально существующую позицию последнего на рынке, т.е. между ценой товара и его позицией на рынке должно быть строгое соответствие. Второе, но не менее важное замечание: отсутствие дифференциации цен на один и тот же товар в зависимости от характеристик сегментов, на которых он продается, свидетельствует о неграмотно проведенной сегментации рынка. И последнее, третье замечание: структура цены должна соответствовать целям фирмы и способствовать скорейшей и эффективной реализации выбранной ценовой стратегии.

**Список литературы**

1. Hanna N., Dodge R. Pricing: policies and procedures. MACMILLAN PRESS 1997, p. 215.

2. Robert G. Docters. Price strategy//Journal of Business Strategy, September/October 1997, pp. 11—15.

3. James A. Belohlav. Quality, Strategy and Competitiveness//California Management Review, vol. 35 (Spring 1993), pp. 55—67.