

засади менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів: Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2002. – 228 с. 8. Бенднарська О.Р. Врахування взаємопов’язаності та впливу ризиків у процесі планування діяльності машинобудівного підприємства / О.Р. Бенднарська. – «Вчені записки» Університету економіки та права «КРОК». – Вип. 18. – Т.2. – К., 2008. – С. 19–26. 9. Методика розрахунку норм питомих витрат паливно-енергетичних ресурсів на продукцію для підприємств машинобудівного комплексу. 10. Захарова О.В. Особливості обліку енергетичних витрат у собівартості промислової продукції / Електронне джерело. – К., 2006.

УДК 658.012.2:658.659:621(477.7)

Ю.В. Малиновський
Національний університет “Львівська політехніка”

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ У ВИКОРИСТАННІ ЦІНОВИХ СТРАТЕГІЙ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

© Малиновський Ю.В., 2009

В умовах насичення ринку новими фірмами і товарами актуально вести мову про використання потужного потенціалу цінових стратегій. Цінові стратегії є важливою складовою у формуванні загальнокорпоративної стратегії і прийнятті управлінських рішень у майбутніх періодах.

In conditions of satiation of the market with new firms and goods . it is actual to talk about using powerful potention important component in the formation of general corporative strategy and making administrative decisions future periods.

Постановка проблеми. Особливістю цінових стратегій є вдале використання ресурсів фірми, що дає можливість покращати результати майбутніх періодів, досягати нових горизонтів , провести зміцнення позицій на ринку, проводити моніторинг стану конкурентів. Також за допомогою вдалого використання цінових стратегій фірма, що використовує цінові стратегії може говорити про формування нових пріоритетів для виконання виробничих завдань. Основним призначенням цінових стратегій є здатність регулювати обсяг продажу товарів і зміцнювати власні позиції на конкретних ринках. Основним підґрунтям для цінових стратегій є поєднання ресурсів та важелів, якими володіє фірма, для формування та впровадження основної стратегічної політики компанії загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щодо змісту та різноманітності цінових стратегій у літературі ми зустрічаємось з різними поглядами. З урахуванням стрімкого розвитку ринкових відносин та насичення ринку країни різноманітними товарами, актуальним постає питання вибору та вмілого використання цінових стратегій. Формування вдалої цінової стратегії ґрунтується на багатьох складових і вимагає системного підходу з урахуванням зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Jagmohan S. Raju та Z. John Zhang вважають, що фірми, які використовують цінові стратегії, не завжди правильно формують і впроваджують цінову політику. Учені твердять, що розроблення цінових стратегій, як ніколи, гостро потребує уваги в умовах високої конкуренції. John Zhang звертає увагу на те, що останнім часом компанії велику увагу приділяють мотивації персоналу, конкурентному аналізу, розширенню або скороченню бізнесу, проте відверто забувають і не використовують величезного потенціалу цінових стратегій. Booz і Allen & Hamilton Robert

Docters розглядають цінові стратегії як елемент загальнокорпоративної стратегії, що є важливим інструментом для входження нових учасників на ринок і проведення політики зміцнення на цьому ринку.

Цілі статті – систематизувати та уточнити суть цінових стратегій, оскільки є дуже багато різних тлумачень цього терміна, необхідно провести дослідження з цього питання і дослідити, що найбажанішим змістом терміна є цінова стратегія. Існування багатьох досліджень за цією темою дає можливість провести порівняння найвагоміших внесків у розвиток цієї теми і наведення узагальненого вигляду результатів, що і є метою роботи.

Виклад основного матеріалу. Незважаючи на те, що більшість компаній розглядають цінові рішення як важливі, що вимагають детального нагляду та контролю з боку керівництва, найчастіше вони мають тактичний характер, а не стратегічний. Також дії в напрямку змін ціни на товари чи послуги найчастіше є відповіддю на дії з боку конкурентів.

Ефективна цінова стратегія компанії повинна являти собою більш ніж реакцію у відповідь на зміну ринкових умов. Будь-яке цінове рішення повинно відображати насамперед фундаментальну цінову стратегію, по-друге, сегментацію ринку, по-третє, еластичність ринку, рівень витрат, потенціал конкурента. Оцінка конкурента дає можливість точніше прогнозувати зворотні реакції під час розроблення цінових стратегій. Цінова політика має право «вирішального голосу» під час прийняття рішень з питань підкорення нових ринків або утримання існуючих. Проте необхідно підкреслити, що цінові стратегії є ефективнішими для нових учасників ринків, ніж для великих компаній, присутніх на ринку давно. Це зрозуміло, оскільки цілі, ресурсний потенціал, сприйняття цін споживачами, конкуренція, структура витрат, структура цін, правові бар'єри, зв'язок із споживачами старих і нових учасників ринку різні.

Безумовно, кожна компанія, незалежно від періоду роботи на тому чи іншому ринку, індивідуальна і має унікальну структуру і рівень цін, проте існує стандарт цінових стратегій, найефективніших для дебютантів ринку. Найчастіше використовувані цінові стратегії наведені у табл. 1. Ця сегментація цінових стратегій між початківцями ринку і старими учасниками зумовлена вибором рівня і структури ціни.

Таблиця 1

Класичні цінові стратегії

| Цінові стратегії нових учасників ринку | | Цінові стратегії „старих” учасників ринку |
|--|------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Стратегія ціни проникнення на ринок • Надання функціональних знижок учасникам збутового каналу • Класичне ціноутворення • Встановлення ціни на рівні цін конкурентів • Встановлення високих цін на інноваційні товари • Стратегія інтеграції • Стратегія вибору комбінацій між ціною і якістю товару | Р И Н К | <ul style="list-style-type: none"> • Відкрита цінова конкуренція • Уникнення цінової «прозорості» на ринку • Цінова диференціація • Утримання споживачів контрактами і додатковими угодами • Пропозиція нових пакетів послуг • Система подвійного ціноутворення • Поступове зниження цін на пропонований асортимент товарів • Введення безкоштовних послуг для балансування з позицією конкурента, який використовує систему знижок |

Під початківцями на ринку, як правило, вважають переважно три типи компаній. Перший тип – початківці, які тільки що створили компанію. Другий тип – національні компанії. Третій тип – іноземні компанії, які вперше прийшли на новий для них національний ринок.

Нові учасники ринку частіше, ніж старі учасники, зустрічаються з проблемою зміни звичок споживачів. Рівень цін тісно пов'язаний із сприйняттям споживачем цінності товару чи послуг,

тому типовий початківець на ринку запропонує потенційному покупцю вищу ціну. На ринках з високою конкуренцією компанії-початківці часто занижують ціни на свою продукцію по відношенню до цін конкурентів з метою завоювання частки ринку. Не випадково найпопулярнішою ціновою стратегією серед фірм-початківців є стратегія низьких цін.

Своєю заявою: «Ми пропонуємо вам нижчі ціни» початківці доволі просто і часто завойовують частку споживачів. Стратегія встановлення цін, нижчих, ніж у конкурентів, працює ефективніше, якщо споживач має можливість очно порівняти товари чи послуги. Ефективність стратегії низьких цін явно зменшується при вагомій чи складнішій закупівлі. Складність цінової структури і приховані цінові елементи переважно не є доброю тактикою, оскільки змушує покупця порівнювати ціни початківців і старих учасників ринку.

Консерватизм і інерція споживача, навпаки, є вигіднішою для старих представників ринку. Для уникнення напруження та ризику під час зміни постачальників, або за різкого збільшення їх, споживачі віддають перевагу старим учасникам ринку, що посідають стабільнішу нішу на ринку. Якщо старі учасники ринку не є монополістами, то вони роблять все можливе для ускладнення порівняння покупцями цін з цінами конкурентів. Найяскравішим прикладом сказаного є ринок побутової техніки. Прикладом є корпорація Sony, яка практикує зміну номерів моделей під час поставок різним реалізаторам. Це робиться з метою зниження процесу порівняння цін на моделі продукції.

Подібна ситуація прослідковується на ринку побутової хімії, де покупці надзвичайно чутливі до зміни цін. Компанії, які практикують цю цінову стратегію, впевнені, що її використання знизить цінову «прозорість».

Попри бажання уникнути «прозорості» цін лідери ринку мають вагоме підґрунтя для використання подвійного ціноутворення (*two-part pricing*). Економіст Walter Oi звернув увагу на цю тенденцію в своєму класичному аналізі системи ціноутворення в Disneyland [1]. Саме в цьому розважальному центрі збір з відвідувачів включає плату за вхід на територію парку і незначну ціну за атракціони. Walter Oi довів, що встановленням цієї цінової політики Disneyland отримав великі прибутки. Світова практика показує, що встановлення подвійних тарифів дає змогу компанії отримати більший прибуток, ніж при встановленні єдиної ціни на власний продукт чи послугу, проте не можна забувати, що для впровадження системи подвійної ціни фірма повинна повністю контролювати ринок. В останні роки система подвійної ціни дуже поширилась. З кожним роком збільшується кількість фірм, що успішно використовують цей принцип. Для прикладу можна розглянути телефонні компанії, які використовують плату за з'єднання і оплату за розмови. Велика частка торговельних компаній отримують членські внески, що дають можливість покупцям отримувати товари та послуги зі знижками.

Світова практика свідчить про те, що чим менший вплив компанії на ринок, тим менше вона може протистояти політиці порівняння цін і тим більше вона повинна використовувати політику простих цін. Більшість роздрібних торговців не можуть дозволити собі ведення політики збору членських внесків. На ринку з великим рівнем конкуренції переважно невелика частка компаній дозволяють собі ведення політики фіксованих цін. До того ж компанії-лідери на одному ринку, наприклад регіональному, можуть займати доволі незначну частку ринку на інших ринках. Одночасно лідерство на усіх товарних і регіональних ринках – рідкість. Саме тому структура ціни повинна бути гнучкою, адаптованою до структури ринку, повинна мати можливість змінюватись відповідно до реального становища компанії на тому чи іншому ринку.

Як правило, компанії сегментують ринок з метою максимізації прибутку. Максимізація прибутку є результатом реалізації цінової диференціації, результат якої залежить від конкретики та точності сегменту ринку. Диференціація цін ґрунтується на наявності потенційних покупців окремих груп, що по-різному реагують на зміну ціни. Саме тому цілком справедливим є формування ціни для кожного окремо взятого сегменту ринку.

Добре провести сегментацію ринку можна тільки тоді, коли виявлено причину різниці між сегментами, оскільки саме вони діють на сприйняття товару споживачем, вподобання покупців і на готовність покупця придбати товар за цю ціну.

Ми можемо розглянути, як приклад, ринок телекомунікаційного обладнання Booz і Allen & Hamilton Robert Docters [2], який наочно показав, що на цьому ринку яскраво прослідковуються п'ять основних сегментів. Умови продажу, структура ціни і власні цінові інструменти різні для кожного із виділених сегментів.

Необхідність і важливість сегментації ринку телекомунікаційного обладнання, як і будь-якого іншого ринку, передусім визначається тим, що сприйнятність для кожного представленого сегменту ринку ціни на один і той самий товар компанії перебуває у межах $\pm 30\%$ від ціни товару, встановленої виробником. Одна з причин такої різниці ціни – різниця у цілях споживчих сегментів. Мета чутливих до ціни покупців – зниження витрат. Мета інших сегментів – збільшення продуктивності обладнання. В останньому випадку покупці менш чутливі до ціни, а більш вимогливі до технічного боку обладнання. Саме тому виробникам такого обладнання надзвичайно вигідно по-різному позиціонувати свою продукцію на кожному із п'яти сегментів залежно від специфіки. Будь-яка спроба встановлення єдиної ціни для усіх сегментів ринку призведе до втрати частки ринку і зниження рівня прибутку.

Сьогодні, коли конкуренція у багатьох галузях має тенденцію до загострення, важливість сегментації не піддається сумнівам. Яскравим прикладом цього є західні авіакомпанії. Починаючи з 1978 року, стратегія ціноутворення на послуги авіакомпаній неодноразово піддавались великим змінам. Авіакомпанії стали майстрами сегментування. Ціни на послуги західних авіаліній, які колись були єдиними, тепер переживають революцію і залежать від маршруту, часу доби і самого клієнта.

Для того, щоб об'єктивно оцінити цінність власної пропозиції для споживача, компанія повинна, по-перше, знати цінову еластичність як ринку загалом, так і кожного сегменту окремо. Після чого потрібно визначити, яка ринкова ціна принесе компанії максимальний дохід. Враховуючи це, необхідно зазначити таке: численні дослідження, що робились на ринках споживчих товарів і послуг, довели, що здебільшого встановлення високих цін на ринкові продукти унеможливило максимізувати прибуток. Для прикладу достатньо розглянути встановлення нижчих тарифів на послуги міжнародних дзвінків, а також нижчі ціни на пам'ять для персональних комп'ютерів призвело до підвищення прибутку за рахунок збільшення обсягів продажу.

Залежно від специфіки галузі, що виробляє той чи інший товар, а також від особливості ринку цього продукту, вплив витрат на ціну буде різним.

Великий інтерес являє собою тенденція, що вимальовується на ринку промислових товарів. Світова практика вказує на те, що скоро більшість компаній, які виробляють промислові товари, зможуть отримувати прибуток лише за рахунок великих замовлень. Як приклад, можемо сказати про виробництво пластмаси – виробництво одноразового посуду, пакетів та плівки. Найбільші замовлення оформляються за ціною, близькою до витрат. Сьогодні компанія, що працює на промисловому ринку, може отримати прибуток лише тоді, коли вироблятиме інноваційні продукти або реалізовувати товар там, де він є дефіцитом.

Наприклад, фондова біржа оцінює телекомунікаційні компанії за часткою ринку, а не за прибутками. З іншого боку, великі корпорації зазвичай повинні надавати звіт про прибутки щокварталу. Отже, нові учасники ринку, такі як Netscape, можуть жертвувати прибутком заради збільшення обсягу продажу, у той час, як старі представники ринку, такі як Digital Equipment/Alta Vista зобов'язані надавати детальний звіт про прибутки.

Розуміння, а найголовніше – використання альтернативних рішень є запорукою успіху ефективних цінових рішень. Прикладом цього є – в районі New York City – альтернативний постачальник телекомунікаційних послуг – компанія Teleport Communications Group, яка отримала додатковий прибуток завдяки тому, що мала можливість стримати високі ціни компанії New York Telephone на телекомунікаційні послуги, представлені у малому радіусі дії [4]. Після того, як компанія Teleport мала можливість розгорнути власну мережу, New York Telephone була змушена знизити тарифи на послуги, проте як протидію підняла тарифи на послуги широкого радіуса дії. Безумовно, нова стратегія конкурентів несла неприховану загрозу для Teleport, проте не настільки значну, щоб вплинути на темпи розвитку останньої.

Сьогодні, як ніколи, керівники компаній повинні бути в курсі багатоцільових цінових стратегій і тактик. Найчастіше використовувані варіанти останніх наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Приклади цінових тактик

| Інструмент | Ціль | Бажані зміни в структурі ціни |
|-----------------------------------|--|---|
| Загальні знижки | Знижує обсяг продажу конкурентів | Помітні гуртові знижки на загальні знижки |
| Зміна рівня цін | Зменшити ціновий дисбаланс і запобігти аналізу цін у момент продажів | Знизити різницю між відпускними і гуртовими цінами |
| Ексклюзивність дистрибутера | Збільшення уваги дистрибутерів до вашого товару | Зв'язок знижок для гуртових продавців із специфічною діяльністю, такою, як ексклюзивна дистрибуція |
| Гуртові знижки | Скоротити непотрібне партнерство | Зменшення розміру знижок за рахунок кількості і збільшення розміру знижок за рахунок функціональності |
| Продаж товарів у збиток | Захистити ринок від появи нових фірм конкурентів | Встановлення низької ціни дає можливість фірмі, за умови забезпечення росту продажів, отримати прибуток скоріше від інших |
| Продаж взаємодоповнюваних товарів | Перепозиціонувати товари як на ринку, так і в каналах збуту | Спільно проводити оцінку товарів, що мають відношення одне до одного, або встановлювати знижку при одночасній закупівлі цих товарів |

Керівники не тільки повинні уміти вибирати відповідну до поставлених цілей цінову стратегію, але й наперед прораховувати можливі варіанти ризиків.

Під час розроблення тактичних цінових рішень практики не завжди враховують той факт, що застосування одного з найбільших використовуваних тактичних інструментів – знижки – призводить до переоцінки стану конкурентів. Декілька років тому великий американський виробник цигарок запропонував продавцям великі знижки на увесь асортимент продукції. Внаслідок цього виявилось, що кінцеві споживачі не отримали очікуваної винагороди від зниження цін, оскільки продавці в результаті не знизили ціни. Результатом непродуманої цінової політики стало те, що кінцеві споживачі не отримали зміни ціни і тим самим виробник не посів належної частини ринку.

Чисельні приклади доводять правоту такого твердження: «Якщо ціною уміло керувати, то вона перетвориться у могутню зброю, за допомогою якої можна нарощувати прибутки фірми, ефективно протидіяти конкурентам».

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, проведений аналіз існуючих цінових стратегій дає можливість говорити про велику ефективність цього інструмента, який впливає на формування загальнокорпоративної стратегії. Варто пам'ятати, що рівень ціни товару і його позиції на ринку повинен відображати реальну позицію товару на ринку, між ціною товару і його позицією на ринку повинна бути жорстка відповідність.

Відсутність диференціації цін на ринку на один товар залежно від характеристик сегментів, на яких він продається, свідчить про недостатньо грамотну сегментацію ринку.

Структура ціни повинна відповідати цілям фірми і можливості швидкої ефективної реалізації вибраної цінової стратегії.

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*. – 1993. – Vol. 35. – P. 55–67.
4. <http://www.capital.net>.
5. <http://soft-teleport.net>.