

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Сергей ШИШЛО,  
ЭКОНОМИСТ

Стратегии конкурентного ценообразования применяются при определении исходного уровня цен на новые товары или их модели товаров, как правило, на стадии их продвижения на рынок. Как следует из их названия, в первую очередь эти стратегии основываются на конкурентных возможностях предприятия.

### **Справочно**

*Под стратегией понимается долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутри-производственных отношений, а также позиций организации в окружающей среде. При таком понимании стратегию в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.*

В статье рассматриваются наиболее часто применяемые в практике ценообразования виды конкурентных стратегий установления цены.

Классификация стратегий конкурентного ценообразования представлена на рисунке 1. Остановимся более подробно на характеристике каждой из них.

### **КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫСОКОЙ ЦЕНЫ**

Конкурентные стратегии высокой цены направлены на быстрое получение высокой прибыли. Их применение возможно только тогда, когда есть уверенность в наличии покупателей, готовых купить товар по большой цене, что обычно имеет место при определенной эксклюзивности товара. При использовании таких стратегий обычно можно быстро возместить затраты на разработку товара.

Конкурентные стратегии высокой цены **позволяют организации в период начальных инноваций достичь следующих результатов:**

- получить прибыль за более короткий срок, на ранних стадиях жизненного цикла товара, создать атмосферу игры цен;
- избежать необходимости повышения цены в случаях, когда она была установлена недостаточно обоснованно, т.е. занижена;
- получать в течение определенного периода времени монопольную прибыль и создать за относительно короткий срок хорошую финансовую базу.

Основным видом конкурентных стратегий высокой цены является стратегия «снятия сливок». Стратегии избирательного изучения рынка и последовательного прохода по его сегментам являются ее разновидностями.

СТРАТЕГИИ  
КОНКУРЕНТНОГО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

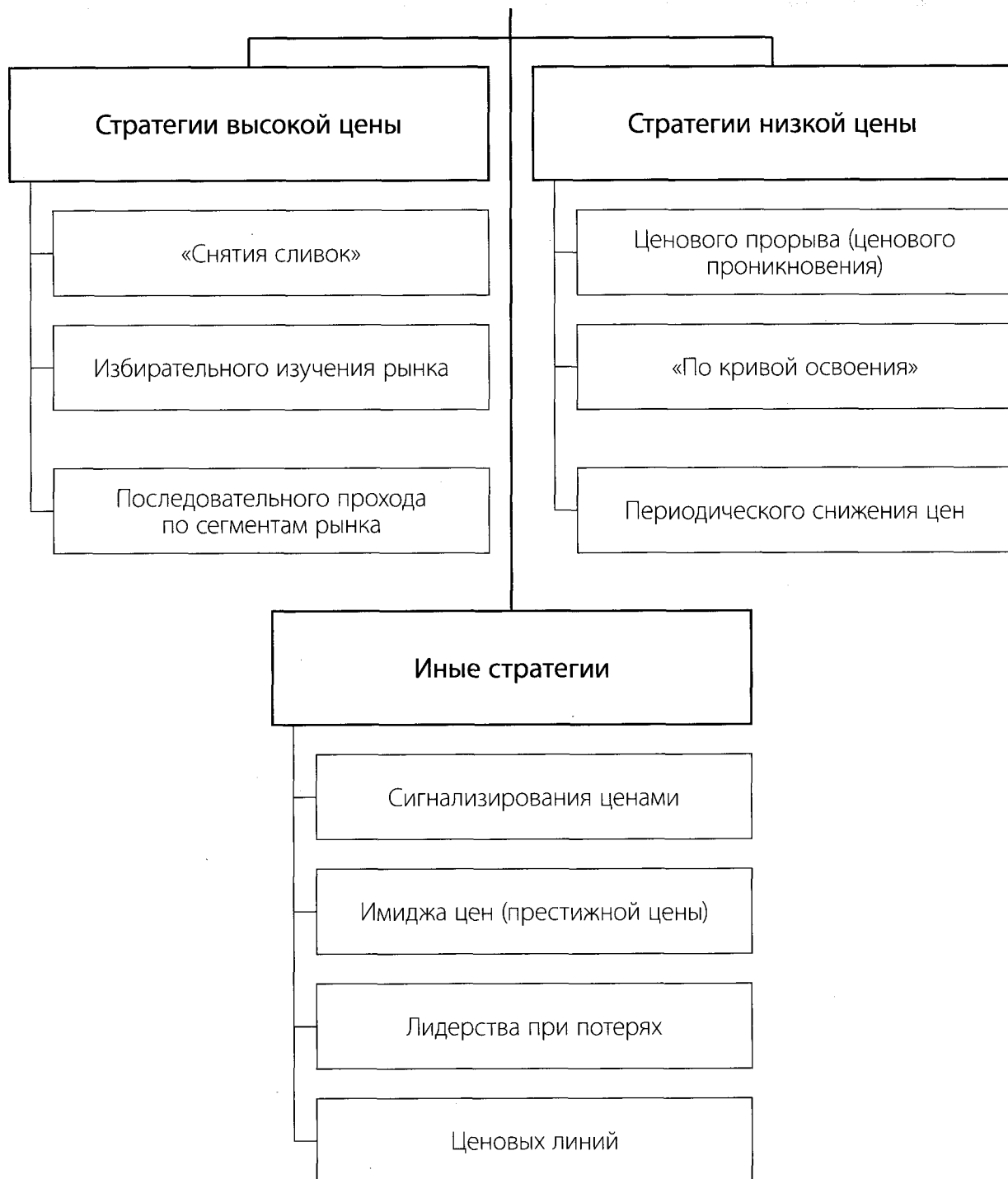


Рисунок 1

Классификация стратегий конкурентного ценообразования

# ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕН

## Стратегия «снятия сливок»

Реализация этой стратегии предусматривает установление цен предложения на новые модели товаров на высоком уровне, обеспечивающем получение прибыли от их реализации в максимально возможном размере. Она обычно используется в краткосрочном периоде времени на отдельных сегментах потребительского рынка.

**Например,** компания APPLE начала продажу своего всемирно известного бренда iPhone и iPhone Plus по высокой цене, не беспокоясь об опасности со стороны конкурентов, которым потребуется достаточно длительный срок для разработки похожей, более высокой по технологическим характеристикам, модели аналогичного товара. В результате эта компания смогла покорить сегмент потребительского рынка, представленного покупателями с высокими доходами. По мере того как спрос начинал падать в результате насыщения этого сегмента рынка, компания последовательно перешла к освоению других рыночных сегментов по сниженным ценам (рис. 2).

Организации, делающие акцент на новые товары, часто используют данную стратегию и применяют высокие цены как единственную ценовую стратегию, не имея долгосрочной перспективы массового сбыта этих товаров на рынке. Они создают своему товару репутацию «первого на рынке», привлекают определенный контингент покупателей, с нетерпением ждущих каждой новинки, и в итоге оставляют чувствительных к ценам покупателей организациям, имеющим большие производственные и сбытовые мощности. Прибыль, получаемая от продажи одного товара по высокой цене, используется на разработки новых моделей товаров-аналогов.

**Например,** компания APPLE в настоящее время начала продажу своего известного бренда 6-го поколения iPhone-6 и iPhone Plus-6 по баснословно высоким ценам с целью завоевания нового сегмента потребительского рынка, представленного покупателями с достаточно высокими доходами, и удовлетворения интересов «старых» покупателей, с нетерпением ожидавших появления его новой модели.

**Основными условиями применения** стратегии «снятия сливок» являются:

- высокое качество товаров (для его достижения зачастую необходимо в течение продолжительного времени осуществлять значительные расходы на разработку, высокие и продолжительные расходы по их продвижению на рынок и др.);

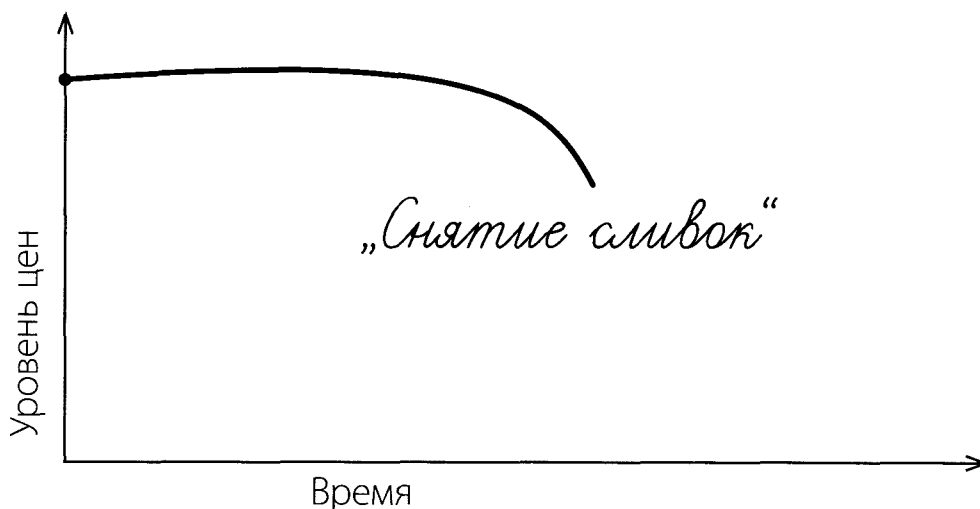


Рисунок 2

**Реализация товара с применением стратегии «снятия сливок»**

- отсутствие товаров-аналогов;
- отсутствие либо незначительное проявления конкуренции;
- высокий устойчивый уровень текущего спроса со стороны значительного числа покупателей, готовых к приобретению товаров по высоким ценам, и др.

### **Стратегия избирательного изучения рынка**

Эта стратегия является разновидностью стратегии, направленной на «снятие сливок», и предполагает установление на отдельных сегментах потребительского рынка высокого уровня цен предложения на новые модели товаров при относительно низких расходах на их продвижение на рынок, что обеспечивает получение высокой прибыли от их продажи в краткосрочном периоде времени.

Эта стратегия **может быть реализована в условиях:**

- ограниченности рынка (его сегмента) по своим размерам;
- наличия значительного числа покупателей, готовых к приобретению товара по высокой цене;
- существования угрозы продвижения на рынок потенциальными конкурентами товаров-аналогов со стороны и др.

### **Стратегия последовательного прохода по сегментам рынка**

Реализация стратегии последовательного прохода по сегментам рынка предусматривает установление в краткосрочном периоде времени на отдельных сегментах потребительского рынка цен предложения на новые модели товаров на высоком уровне, обеспечивающем получение максимально возможного уровня рентабельности продаж, и в последующем после насыщения этих сегментов постепенное их снижение с целью последовательного освоения других сегментов рынка.

**Обязательное условие** применения такой стратегии – возможность достаточно защитить товар от конкурентов, чтобы они не могли создать его аналог.

### **Справочно**

*Предотвратить копирование товара конкурентами помогают: эффективная патентная защита, наличие лицензированных ноу-хау, защищенность от промышленного шпионажа.*

### **Ситуация 1**

Организация-изготовитель «А» осуществляет производство и реализацию различных видов кожаной и комбинированной обуви. В соответствии с перспективным планом развития в 2015 году организация «А» осуществила пробный выпуск валяной обуви (мужской, женской, детской), начало серийного и массового производства которой планируется в зимний сезон 2015-2016 годов.

Проведенные организацией «А» маркетинговые исследования потребительского рынка выявили интерес к валяной обуви, производимой организацией, и готовность к ее приобретению у 1500 покупателей (85% из числа опрошенных покупателей). Определенное число – 45% покупателей готовы приобрести такую обувь по назначенной организацией «А» цене ее предложения, установленной на уровне 580 000 руб. за пару, 40% покупателей заинтересованы в покупке валяной обуви в любое время ее продажи, в т.ч. и в конце сезона, но по более низкой цене ее предложения по сравнению с ценой, установленной в начале периода продаж обуви, т.е. не дороже 400 000 руб. за пару и готовы ожидать ее снижения.

**Анализ ситуации.** В связи с неоднородностью покупательского спроса на валяную обувь во времени, в начале периода ее продаж (зимнего сезона года) наиболее приемлемой стратегией ценообразования для реализации в данной ситуации является применение стратегии «снятия сливок». Ее применение позволит организации «А» установить цену предложения на данный товар на максимальном уровне 580 000 руб. за пару и более и реализовать определенное количество валяной обуви покупателям, готовым к ее приобретению в этот период времени по высокой цене из соображений моды, удобства пользования, качества или по каким-то другим причинам. В последующем после насыщения этого сегмента потребительского рынка необходимо осуществить постепенное снижение цены предложения валяной обуви до 450 000 руб. за пару с целью последовательного освоения других сегментов рынка, более чувствительных к изменению уровня цены, и продать обувь покупателям, готовым к ее приобретению по сниженной цене. В конце сезона целесообразным является применение организацией «А» стратегии «сезонной скидки», предусматривающей снижение цены предложения на валяную обувь до 400 000 руб. за пару. В этом случае убытки от реализации такой обуви потребителям, совершающим ее покупку вне сезона (планируя это заранее или спонтанно) компенсируются увеличением размера прибыли от ее реализации в начале сезона. В целом выбор ценовых стратегий, наиболее приемлемых для реализации валяной обуви, рассмотренных выше, позволит организации «А» обеспечить получение средней нормы прибыли от реализации валяной обуви в целом за сезон.

## **Справочно**

*Стратегия сезонной скидки предусматривает снижение цен предложения на товары, реализуемые вне сезона или накануне соответствующего сезона.*

## **СТРАТЕГИИ НИЗКОЙ ЦЕНЫ**

Стратегии низкой цены позволяют обеспечить быстрый рост объемов реализации товара и выявить перспективы его сбыта, т.к. низкий объем продаж при низких ценах говорит об отсутствии спроса в принципе. Их применение целесообразно при массовом производстве. Затраты на разработку нового товара в этих случаях обычно компенсируются медленнее, чем при использовании стратегий высокой цены. Применение данного вида стратегий особенно эффективно на рынках, наиболее чувствительных к ценам. Так, снижение цен в большинстве случаев способствует предотвращению вступления на рынок новых потенциальных конкурентов и вытеснению уже существующих.

В отдельных случаях следствием применения стратегий низкой цены может стать спрос на товар, превышающий производственные возможности организации.

Конкурентные стратегии низкой цены, наиболее часто применяемые при определении исходного уровня цен на новые товары (новые модели товаров) на стадии их продвижения на рынок, с целью его завоевания и (или) освоения, могут быть представлены следующими видами.

### **Стратегия ценового прорыва (ценового проникновения)**

Реализация стратегии ценового прорыва (ценового проникновения) предусматривает установление цен предложения на новые модели товаров на первоначальном этапе их реализации, на более низком уровне по сравнению с уровнем цен на товары-аналоги, реализуемые на конкурентных (освоенных) рынках (рис. 3). При этом проводятся соответствующие мероприятия по формированию потребительских предпочтений.

В последующем после укрепления своих позиций на рынке (завоевания определенной его доли) осуществляется постепенное повышение цен до максимально возможного уровня. В свою очередь, цена, устанавливаемая в рамках стратегии ценового прорыва, должна быть низкой не в денежном измерении, а только по отношению к ценности товара в глазах покупателей, т.е. субъективно восприниматься ими как низкая.

Стратегия ценового прорыва (ценового проникновения) **применяется при наличии следующих условий:**

- наличие достаточного количества покупателей, готовых сразу переключиться на приобретение товара у нового продавца, если он предложит более низкую цену;
- отсутствие у существующих конкурентов возможности ответить аналогичным снижением цен (например, у них в настоящий момент нет для этого финансовых возможностей или они занимают незначительную долю рынка);
- угроза появления новых конкурентов.

### **Ситуация 2**

Организация-изготовитель «А» осуществляет производство и реализацию различных видов кожаной и комбинированной обуви. В соответствии с перспективным планом развития в 2015 году организация «А» осуществила пробный выпуск валяной обуви (мужской, женской, детской), начало серийного и массового производства которой планируется в зимний сезон 2015-2016 годов. Объем производства валяной обуви составляет 400 тыс. ед. Минимальная цена предложения обуви – не дороже 450 000 руб. за пару, максимальная – 580 000 руб. за пару и более.

Организация «А» использует стратегию периодического снижения цен с 580 000 руб. за пару до 450 000 руб. за пару. Потенциальные конкуренты реализуют аналогичную обувь по средней цене, установленной на уровне 500 000 руб. за пару, но не более 600 000 руб. за пару руб.

**Анализ ситуации.** Организация «А» могла бы продолжать применение стратегии периодического снижения цен, производя за установленный период 400 ед. товара



Рисунок 3

Реализация товара с применением стратегии ценового прорыва (ценового проникновения)

## ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕН

по 400 000 руб. за пару и продавая его первой группе покупателей по 580 000 руб. за пару и более, а второй – по 400 000 руб. за пару.

Реализация товара всем потребителям (**и первой, и второй группе покупателей**) по средней цене предложения, равной 515 000 руб. за пару, может обеспечить организации получение дополнительной прибыли в размере 15 800 руб. за пару. Однако в данной ситуации потенциальные конкуренты могут последовать примеру снижения цены предложения товара-аналога.

В связи с этим применение стратегии ценового прорыва (ценового проникновения) на рынок, предусматривающей установление на первоначальном этапе реализации товара, цены предложения на более низком уровне по сравнению с уровнем цен, назначаемым конкурентами, и установление цены предложения товара на уровне 450 000 руб. за пару всем потребителям, позволит организации преодолеть (вытеснить с рынка) потенциальных конкурентов, завоевать его и остаться на рынке. В последующем после укрепления своих позиций на рынке (завоевания определенной его доли) осуществляется постепенное повышение цен до максимально возможного уровня 580 000 руб. за пару и более.

### **Стратегия цен «по кривой освоения»**

Стратегия цен «по кривой освоения» является разновидностью стратегии ценового прорыва (ценового проникновения). Реализация этой стратегии предусматривает преднамеренное снижение на отдельных сегментах потребительского рынка цен предложения на новые модели товаров до минимально допустимого уровня, обеспечивающего только покрытие затрат на их производство и реализацию. Целью применения данной стратегии является привлечение в краткосрочном периоде времени наибольшего числа покупателей и вытеснения с рынка своих потенциальных конкурентов. В последующем после освоения рынка (его сегмента) и укрепления своих позиций на нем осуществляется постепенное повышение цен предложения до максимально возможного уровня.

Данная стратегия применяется при тех же условиях, что и стратегия ценового прорыва. Желательно, чтобы использующая ее организация более длительное время присутствовала на рынке конкретного вида товаров и имела больший опыт, чем конкуренты.

### **Ситуация 3**

Четыре организации-изготовители «А», «В», «С» и «Д» осуществляют свою деятельность в условиях свободной конкуренции, каждая из которых за определенный период времени выпускает 2000 пар валяной обуви (мужской). Себестоимость одной пары обуви, производимой организацией «А», составляет 330 800 руб., «В» – 350 400 руб., «С» – 365 200 руб. и «Д» – 380 700 руб. (условно). В свою очередь, организация «А» обладает более эффективной технологией производства валяной обуви, располагает свободными производственными мощностями и использует более дешевые ресурсы для ее производства, чем организации-конкуренты. Средняя цена предложения этой продукции на рынке составляет 515 000 руб. за пару (минимальная цена предложения обуви – не дороже 450 000 руб. за пару, максимальная – 580 000 руб. за пару и более). Потребители чувствительны к уровню цены и немедленно реагируют на ее изменение.

**Анализ ситуации.** Реализация товара организацией «А» по средней цене, равной 515 000 руб. за пару, с более низкими затратами (330 800 руб. за пару) по сравнению с другими конкурирующими организациями, обеспечивает организации «А» получение

большого размера прибыли. С другой стороны, наличие у организации «А» возможности снижения затрат на производство и реализацию единицы продукции в результате расширения объемов производства и продаж, позволяет ей снизить цену предложения товара до минимально допустимого уровня на рынке (не дороже 450 000 руб. за пару), ниже уровня цены, применяемой потенциальными организациями-конкурентами.

В связи с этим применение организацией «А» ценовой стратегии «по кривой освоения», предусматривающей преднамеренное снижение цены предложения товара до минимально допустимого уровня на рынке (покрытия затрат на его производство и реализацию) и установление цены предложения товара на уровне не дороже 450 000 руб. за пару для всех потребителей, позволит организации «А» вытеснить с рынка всех потенциальных конкурентов. В дополнение низкая цена будет стимулировать вход на рынок еще большего количества покупателей, что приведет к необходимости создания новых дополнительных производственных мощностей и, соответственно, росту общего размера выручки и прибыли от реализации продукции. В последующем после освоения рынка и укрепления своих позиций на нем организация «А» может постепенно повысить цену предложения до максимально возможного уровня 580 000 руб. за пару и более.

### **Стратегия периодического снижения цен**

Реализация стратегии периодического снижения цен, как ясно из ее названия, предусматривает периодическое снижение цен предложения с целью побуждения покупателей к приобретению определенных товаров (их марки). В случае если продавцу удастся сформировать у покупателей предпочтение «связать» определенное количество покупателей этих товаров (марки товаров), у него появляется возможность постепенного повышения цен до максимально возможного уровня.

Применять рассматриваемую стратегию следует при условии возможности прогнозирования спроса в разные периоды времени.

### **Ситуация 4**

Организация-изготовитель «А» осуществляет производство и реализацию различных видов кожаной и комбинированной женской обуви. В соответствии с перспективным планом развития в 2015 году организация «А» осуществила пробный выпуск нового вида валяной обуви (мужской, женской, детской), начало серийного и массового производства которого планируется в зимний период 2015-2016 годов. Реализация аналогичной валяной обуви потенциальными конкурентами осуществляется по средней цене ее предложения, установленной на уровне 500 000 руб. за пару. Максимально возможный уровень цены 580 000 руб. за пару.

**Анализ ситуации.** Реализация обуви с применением ценовой стратегии ценового «прорыва» («проникновения») на рынок, предусматривающей с установлением на первоначальном этапе реализации нового вида обуви цены ее предложения на более низком уровне по сравнению с уровнем цен, назначаемых конкурентами, например, 350 000 руб. за пару, позволит организации «А» преодолеть (вытеснить с рынка) потенциальных конкурентов, завоевать рынок и остаться на нем.

В последующем после укрепления своих позиций на рынке, т.е. по мере завоевания определенной доли рынка и формирования (создания) более или менее устойчивой клиентуры, организация «А» сможет осуществить постепенное повышение цены предложения рассматриваемого вида обуви до максимально возможного уровня, т.е. 580 000 руб. за пару.



# ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕН

В свою очередь, возможно и применение организацией «А» ценовой стратегии «по кривой освоения», предусматривающей преднамеренное снижение цены предложения нового вида обуви до минимально допустимого уровня на рынке, т.е. равного 350 000 руб. за пару всем потребителям, что также позволит организации «А» вытеснить с рынка своих потенциальных конкурентов. В дополнение к этому применение низких цен предложения будет являться стимулом для привлечения большего количества покупателей, что приведет к росту общего размера выручки и прибыли от реализации обуви.

В последующем целесообразным будет применение стратегии периодического снижения цен, предусматривающей периодическое или разовое (например, в конце зимнего сезона) снижение цены предложения на обувь с максимальной стоимостью – 580 000 руб. за пару до минимальной – 350 000 руб. за пару.

## ИНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

В практике к наиболее часто применяемым стратегиям конкурентного ценообразования, относятся следующие виды конкурентных стратегий.

### **Стратегия сигнализирования ценами**

Реализация этой стратегии предусматривает установление на высоком уровне цен предложения на отдельные модели товаров класса «люкс», выделяемые в широкой номенклатуре аналогичных, взаимозаменяемых товаров. При этом используется психологический эффект, из-за которого потребитель обычно связывает качество товара с ценой сигнализирования, – высокая цена товара всегда означает высокое качество.

### **Справочно**

*Стратегия сигнализирования ценами основана на том, что в глазах потребителя высокая цена всегда устанавливается на высококачественный товар, и чем выше качество – тем выше цена.*

**Условием применения этой стратегии** является низкая степень информированности покупателей о качестве и потребительских свойствах товаров из-за трудностей их определения при внешнем осмотре, реализуемых в рамках широкого взаимосвязанного товарного ассортимента однотипных товаров.

Так, например, дорогостоящая модель марки товара (телевизор, холодильник, марочное вино или коньяк и т.п.) может размещаться рядом с еще более дорогостоящей моделью однотипного товара с целью привлечения к ней внимания «случайного» покупателя и создания у него мотивации к ее приобретению. В этом случае «эффект изоляции» покупателя, т.е. его неинформированность об уровне цен, свойствах и качестве однотипных товаров создает кажущуюся притягательность, делает привлекательным выбор модели марки товара, кажущейся более дешевой в сравнении с относительно дорогой.

### **Стратегия имиджа цен (престижной цены)**

Реализация этой стратегии предусматривает установление организациями, пользующимися устойчивой репутацией на рынке и выпускающими престижные товары, более высокого уровня цен предложения на новые (эксклюзивные) модели товаров,

идентичные уже имеющимся на рынке дорогостоящим моделям, но представленные под другим названием или артикулом.

**Например**, стратегия имиджа цен применяется в отношении косметики, марочных вин, коньяков, фирменной одежды и обуви и других товаров престижных известных марок или цены на товары, реализуемые в фирменных магазинах.

Обязательными условиями использования данной стратегии являются устойчивая репутация организации на рынке, престижность товара, проведение качественной маркетинговой кампании.

### **Стратегия лидерства при потерях**

Реализация стратегии лидерства при потерях предусматривает ощутимое снижение цен предложения на широко известные для покупателей товары, завезенные в большом количестве, а также в случае осуществления их распродажи при наличии их остатков или при скором истечении сроков их реализации (годности).

**Использование** такой стратегии **возможно при условии**, что покупатели хорошо знакомы с товаром.

### **Стратегия ценовых линий**

Реализация стратегии ценовых линий предусматривает установление диапазона цен, где каждая цена соответствует определенному уровню качества товара, предельных цен, величина которых ограничена верхним и (или) нижним пределом диапазона, которые означают соответственно наивысшее и самое низкое качество. **Например**, установление предельных максимальных цен на социально значимые продовольственные товары и (или) предельных минимальных цен на экспортируемые товары и т.п.

### **Справочно**

*Товары, входящие в линию, должны достаточно отличаться, чтобы потребитель видел качественные различия между ними, иначе он будет считать самую низкую цену наиболее подходящей и исходить из того, что между товарами нет различий. Данная стратегия применяется при условии наличия ассортимента однотипных товаров.*

### **ВЫВОДЫ**

1. Стратегии высокой цены направлены, как правило, на получение сверхприбыли. Их проведение в большинстве случаев могут позволить себе использовать производители, обладающие высококачественными уникальными товарами. Основным условием применения таких стратегий является ограниченность рынка.
2. Цель конкурентных стратегий низкой цены – быстрое завоевание и (или) освоение рынков сбыта. Продавец, использующий их, готов пожертвовать прибылью на первых порах, чтобы получить ее в большем размере в будущем. Такие стратегии содержат расчет на перспективу. Для их применения необходимо обладать достаточным оборотным капиталом.
3. В основе иных стратегий ценообразования, как правило, лежат знание психологии и изучение закономерностей в поведении покупателей, что тоже может приносить продавцу значительный экономический эффект.