

ЦІНОВА КОНКУРЕНЦІЯ: ЯК НЕ ПОТРАПИТИ У «МЕРТВУ ПЕТЛЮ»

Шевченко Людмила Степанівна

докторка економічних наук,

професорка кафедри економічної теорії

Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Зниження цін на ринку і навіть продаж продукції за цінами, нижчими за ринкові, можуть відбуватися поза впливів конкуренції. Наприклад, коли підприємству потрібно терміново розпродати свою продукцію для погашення короткострокової заборгованості, або коли на ринку падає попит, але підприємство хоче зберегти свою частку ринку. Однак ціноутворення може бути й важливим елементом конкурентного стратегування бізнесу. Так, з початку 2023 р. виробник електромобілів Tesla уже двічі знизив ціни на седан Model S і позашляховик Model X. Пояснення – компанія хоче підвищити попит на свою продукцію. Але багато хто з аналітиків ставить питання по-іншому: що це – паніка компанії через авто, які не продаються так, як би хотілося, нова конкурентна стратегія чи «велика цінова війна» компанії Tesla? «Маск щойно розпочав цінову війну, яку Tesla має великі шанси виграти, навіть якщо вийти неушкодженою не може бути й мови» [1].

Отже, цінова конкуренція ведеться шляхом зниження цін для стимулювання купівельного попиту. Цінову конкуренцію може розпочати лідер ринку з метою придушення економічної активності конкурентів. Але її може ініціювати й мале підприємство, яке кидає виклик іншим виробникам, аби вижити в конкурентній боротьбі. Цінова конкуренція є також важливим прийомом підривної конкуренції, коли в нижчому секторі існуючого ринку з'являється «підричник», який пропонує споживачам новий продукт, простий і зручний у користуванні, і нижчу ціну. Використання нижчих цін перехоплює споживачів і змушує конкурентів шукати функціональну альтернативу. Проте як тільки «підричник» закріпився у своєму секторі ринку, він прагне підвищити свій прибуток. Для цього йому потрібно ввійти у вищий сектор, де клієнти готові платити більше, але за вищу якість та інновації. І конкурувати з виробниками дорогих продуктів, знову знижуючи ціну.

У сучасній ціновій конкуренції популярними є такі прийоми:

– «маневрування цінами» через надання різних скидок, приховане зниження цін, установа однакових цін на товари різної якості;

– «*ціновий прорив*» – встановлення найнижчих на ринку цін на нову продукцію для залучення масового покупця й збільшення ринкової частки підприємства;

– «*стримування цін*» в умовах інфляції;

– «*халява*» – пропонування споживачам безкоштовних продуктів (як варіант – із відчутною знижкою) або безкоштовної доставки;

– «*преміальна ціна*» – для заможних споживачів, які цінять високу якість і навіть розкіш і тому надають перевагу дорогим товарам;

– *динамічне ціноутворення* в умовах електронної комерції та інтернет-торгівлі.

Утім, найпоширенішим прийомом цінової конкуренції залишається «*цінова війна*» шляхом відчутного, причому повторного, зниження цін на свої товари окремим підприємством. Конкуренти, які не мають можливості зменшити ціни через високі витрати виробництва, несуть збитки, нерідко банкрутують і йдуть із галузі. Потім «ініціатор» війни піднімає ціни, чим компенсує свої витрати і втрати. Однак постійне маніпулювання цінами підриває фінансову стабільність і репутацію самого підприємства-агресора: падіння цін відбувається, аж поки в бізнесі не залишиться прибутку – ні для кого! А «спіральне ціноутворення» призводить до дедалі нижчих цінових очікувань серед клієнтів, і якщо такі очікування заповнили уми клієнтів, на більшості ринків їх скасувати вже неможливо [2]. Як наслідок, бізнес потрапляє у «*мертву петлю*» – процес стрімкого падіння підприємства, яке ввійшло в порочне коло невдач [3]. Причому головні учасники конкуренції зазвичай змушені грати за такими правилами, навіть коли вони розуміють негативні наслідки конкуренції.

Основними різновидами цінових війн є:

– «*гонка до дна*», коли підприємство намагається знизити ціни, жертвуючи стандартами якості та безпекою працівників або скорочуючи витрати на робочу силу [4]. Це безглузда конкуренція «око за око» з метою одержання конкурентної переваги, наприклад, захоплення значної частки ринку, яка перетинає етичні межі та може бути руйнівною для всіх учасників. «Гонка до дна» може стимулювати підприємство переводити свій бізнес у регіони (країни) з низькими витратами виробництва, наприклад, низькою заробітною платою. Наслідки відчувають як учасники такої конкуренції, так і все бізнес-середовище: ініціатор гонки має бути готовим до значного, а головне – постійного скорочення прибутку; споживачі продукції або послуг – до погіршення їхньої якості, нехтування стандартами безпеки; громадськість – до можливого порушення екологічного законодавства та забруднення довкілля; працівники підприємств – до порушення їхніх прав, трудового та соціального законодавства;

– «хижацьке (грабіжницьке) ціноутворення» – встановлення нереально низьких цін на товар з метою усунення конкуренції та створення монополії. Однак витіснити всіх конкурентів із бізнесу майже неможливо, а знижувати ціни нижче собівартості виробництва погодиться не кожен «хижак». До того ж потужні конкуренти можуть просто перечекати ринкові маневри свого конкурента, а потім повернутися до бізнесу. Формою хижацького ціноутворення на зовнішніх ринках є *демпінг*: підприємства продають свою продукцію на зовнішньому ринку дешевше, ніж на національному ринку.

Як виграти і чи можна загалом виграти в ціновій війні? Як не потрапити у «мертву петлю»? Ці питання бентежать не тільки практиків бізнесу, а й теоретиків менеджменту. Всі погоджуються з тим, що «цінова війна – це найкращий варіант саморуйнівної поведінки, яка програє. Але це одна з найпоширеніших проблем управління» [5].

Існують кілька способів реагування на цінову війну:

1) забезпечити відповідність цін (своєчасно збирати, аналізувати та вживати заходів щодо цін і цінових дій конкурентів, зіставляти ціни на ринку, пропонувати варіанти відповідності цін потребам клієнтів);

2) знижувати загальні витрати на ведення бізнесу;

3) розпочати та виграти **війну цінності для споживачів**. «Справжня виграшна стратегія полягає в тому, щоб перетворити цінову війну на війну цінностей» [5];

4) зупинити цінову війну до її початку: або розкрити конкурентам свої стратегічні наміри, наприклад, повідомити, що підприємство має намір вести цінову війну, використовуючи всі можливі ресурси. Або сповістити конкурентів, що підприємство віддає перевагу конкуренції за параметрами, відмінними від ціни. Якщо конкуренти з цим погоджуються, що така конкуренція може виявитися навіть більш прибутковою, ніж цінова. Або переконатися, що конкуренти знають про цінові переваги фірми – її низькі витрати. Це стримає конкурентів від зниження цін, а в разі цінової війни підприємство може знизити свої ціни до рівня, який не дозволить конкурентам одержувати прибуток [6];

5) відмовитися від цінової конкуренції, поступившись своєю часткою ринку, аби не продовжувати дорогу битву;

6) відповісти неціновими діями: зосередитися на якості, а не на ціні (менеджери підприємства повинні донести це до споживачів шляхом ребрендингу, маркетингу та просування); попередити клієнтів про негативні наслідки низьких цін; звернутися за допомогою до клієнтів, постачальників, торгових партнерів, незалежних торгових представників та інших однодумців, якщо цінова війна може вести до банкрутства підприємства; звернутися до держави з проханням оцінити конкурентну ситуацію.

Важливе значення має постійна *діагностика* (моніторинг) ринкового ціноутворення та дій конкурентів. Завданням є з'ясування причин цінової конкуренції або цінової війни, методів їх ведення та кінцевих цілей; розроблення цінової стратегії підприємства та ухвалення раціональних управлінських рішень щодо можливих дій у процесі цінової конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Hull D., Bloomberg. The great Tesla price war is here and it could be either the sign of a looming catastrophe or a bold bet on growth. URL: <https://fortune.com/2023/01/18/tesla-price-war-elon-musk-demand-growth>.
2. Robinson J. The Inside Secrets of How to Survive a Price War. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/inside-secrets-how-survive-price-war-jeff-robinson/>
3. Koch R. The Financial Times Guide to Management and Finance: An A-Z of Tools, Terms and Techniques. The Financial Times, 1995.
4. Chen J. What Is the Race to the Bottom? URL: <https://www.investopedia.com/terms/r/race-bottom.asp>.
5. Byrnes J. How To Win A Price War. URL: <https://chiefexecutive.net/how-to-win-a-price-war>.
6. Rao A. R., Bergen M. E., Scott D. How to Fight a Price War. URL: <https://hbr.org/2000/03/how-to-fight-a-price-war>.