

**Гаранян Андрей Сергеевич**

магистрант кафедры прикладной экономики  
и управления персоналом  
Кубанского государственного университета  
dom-hors@mail.ru

## **ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ – «ЦЕНОВАЯ ВОЙНА»**

---

---

**Аннотация:**

*Данная статья посвящена обзору рыночной ситуации, которая возникает при активной политике в области ценообразования нескольких конкурирующих компаний. Перечислены признаки рынка и условия, при которых может возникнуть «ценовая война». Предложены варианты поведения фирмы, ставшей участницей такой войны. Данная проблематика имеет многогранный характер.*

**Ключевые слова:**

*ценообразование, цена, ценовая война, конкуренция.*

---

---

**Garanyan Andrey Sergeevich**

Applicant for a Master's Degree of the Applied  
Economics and HR Management Department,  
Kuban State University  
dom-hors@mail.ru

## **PRICE FORMATION AND PRICE WAR**

---

---

**Summary:**

*The article discusses a market situation that arises when some competing companies conduct active pricing policy. The author specifies market features and conditions causing the price war, considers alternatives for a company that becomes a participant of this war. The subject matter under consideration is of a many-sided nature.*

**Keywords:**

*pricing, price, price war, competition.*

---

---

Ценовые войны начинаются тогда, когда один рыночный игрок значительно снижает цены, и это приводит к аналогичным действиям одного или нескольких его конкурентов. Обычно цель войны заключается в том, чтобы получить коммерческие преимущества, но в результате «потери» бывают у всех сторон.

Профессор Майкл Портер (Michael Porter) в своей книге «Конкурентное преимущество» определил характеристики отрасли, которые обуславливают высокий уровень конкуренции между работающими здесь компаниями, несущий в себе угрозу их прибыли [1]. Такая обстановка потенциально благоприятна для ценовых войн. Характеристики отрасли таковы:

- большое количество фирм, причем имеющих примерно одинаковые рыночные доли и стремящихся во что бы то ни стало выйти в лидеры;
- медленный рост рынка. Например, объем продаж автомобилей в Китае в 2002 г. увеличился на 60–70 % и примерно на столько же в 2003 г., но в 2004 г. рост замедлился до 16 %, а в 2005 г. – до 5–10 %. В результате вспыхнула ценовая война, и цена на автомобили “Honda Accord” и “Ford Mondeo”, снизившись в 2005 г. на 10 %, опустилась ниже 200 тыс. юаней;
- высокие постоянные затраты, ведущие к войне с целью их покрытия. У отелей расходы на персонал и накладные расходы значительно превышают текущие затраты на обслуживание отдельных постояльцев. Поэтому менеджеры отелей борются за каждого клиента, чтобы увеличить прибыль;
- высокие складские расходы или расходы на скоропортящиеся товары. Например, билет на авиарейс – это скоропортящийся товар: когда самолет поднялся в воздух, то авиабилет уже нельзя продать;
- низкие затраты клиентов на переход от одного продавца к другому, в результате у продавцов возникает соблазн снизить цену для привлечения дополнительных клиентов, а это влечет за собой ответную реакцию конкурентов;
- низкий уровень дифференциации товаров. Например, большинство водителей уверены во взаимозаменяемости разных брендов бензина;
- потенциально высокая отдача от рискованных действий.
- высокие барьеры для ухода с рынка, когда фирма не видит альтернативных способов приложения своего потенциала в условиях спада на рынке;
- разнородность конкурентов, которые действуют по разным правилам или опираются на разные системы ценностей. Примером является рынок музыкальных компакт-дисков, где специализированным розничным торговцам приходится конкурировать с супермаркетами, международными интернет-продавцами и даже сайтами с бесплатной загрузкой музыкальных произведений;
- реструктуризация отрасли, когда размер рынка недостаточен для получения прибыли всеми фирмами-конкурентами и ценовая война вытесняет слабых игроков. Такая ситуация происходит в Великобритании на слабо регулируемом рынке справочных услуг по телефонным номерам.

Есть ли смысл в ценовой войне? Ценовая атака обоснована в трех случаях.

Причина 1 – перспектива расширения численности потребителей. На некоторых рынках существует значительный скрытый спрос: здесь многие потребители согласились бы на покупку, если бы цены упали до приемлемого уровня. Компания, которой удастся сделать это первой, обеспечит себе быстрый рост объема продаж. Преимущество, полученное от увеличения доли на рынке, позволит данной компании снизить общие затраты на единицу продукции быстрее, чем конкуренты, и обеспечит долгосрочное преимущество в издержках. Такова ценовая стратегия проникновения на рынок.

Причина 2 – конкурентное преимущество в ситуации, когда низкая цена принесет вам реальное увеличение продаж и прибыли и когда нет оснований, не связанных с издержками, для того чтобы ваши конкуренты не смогли последовать за вами. Это бывает, в частности, когда второстепенный игрок снижает цену, стремясь отобрать часть рынка у ведущего игрока, который не способен ответить адекватно. Крупная фирма не может менять цены в одной области без пересмотра цен по всем направлениям своей деятельности.

Причина 3 – преимущество в издержках. Если у вас имеется значительное преимущество в издержках над соперниками, то целесообразно воспользоваться снижением цен для увеличения своей доли на рынке. М. Марн, Э.В. Регнер и К.К. Завада считают значительным преимуществом отклонение от издержек конкурентов, равное как минимум 30 %

Ценовая война может оказаться прибыльной по следующим трем причинам:

- значительный скрытый спрос на товары по низким ценам (причина, связанная с потребителями);
- ситуация на рынке, когда у конкурентов нет возможности ответить на вызов аналогичным образом (причина, связанная с конкуренцией);
- значительное преимущество над соперниками в издержках (причина, связанная с компанией).

Итак, существуют случаи, когда наступление с помощью низких цен позволяет выявить скрытую ценность. В таких условиях низкая цена служит средством выявления и реализации этой ценности. На практике такие случаи встречаются редко.

Увеличение объема редко соответствует изначальной прибыли. Небольшое уменьшение цены оказывает непропорциональное воздействие на прибыль.

Обычно при прямом снижении цены на 5 % для поддержания прежнего уровня прибыли необходимо увеличить объем продаж на 18–20 %. Причем следует помнить о том, что резкий рост объема продаж повысит переменные затраты – на складирование, инвентаризацию и доставку, не говоря уже о расходах на рекламу, которая сообщит о снижении цены. Масштабное расширение объема продаж представляется невероятным. В большинстве ценовых войн компаниям не удается полностью реализовать ценность товаров или услуг [2].

После жестокой ценовой войны на индийском рынке чистящих средств в 2004 г. компания Hindustan Lever Limited (HLL), индийский филиал Unilever, развернула борьбу против предложения шампуней «кодин плюс один бесплатно» от брендов «Clinic Plus» и «Sunsilk». Компания Procter & Gamble сначала отказалась присоединиться к этой ценовой войне, но две недели спустя понизила цены на шампуни «Pantene» и «Head & Shoulders». Мукаль Деорас (Mukal Deoras), в то время возглавлявший в HLL отдел средств по уходу за волосами, признал, что данное решение повлияет на прибыльность. «Вопрос в том, как мы нейтрализуем потери, – сказал он в интервью Hindu Business Line. – Мы рассчитываем восстановить прибыль посредством увеличения объема продаж». Через несколько недель после интервью М. Деорас покинул HLL и перешел на работу в Colgate. В феврале 2005 г. HLL сообщила о четвертом последовательном квартальном уменьшении прибыли.

Любое преимущество сохраняется недолго. Джоэл Урбани (Joel Urbany) в 2001 г. исследовал мнение менеджеров, согласно которому завоевание рыночной доли посредством краткосрочного агрессивного сокращения цены приводит к долгосрочному росту прибыльности [3].

Если привлекать новых покупателей удастся только при помощи цен, то конкуренты вскоре последуют за вами, нейтрализуя все ваши достижения. Если действие оказывается эффективным, то за ним следует реакция конкурентов.

Еще одно негативное следствие ценовых войн – неверный сигнал потребителям. Акцент на низкой цене заставляет покупателей ориентироваться исключительно на цены товаров, забывая об их преимуществах. В дальнейшем любое повышение цены воспринималось не как возврат к «нормальному» уровню, а как удорожание компакт-дисков. Это может сократить спрос в будущем.

Аналогия с настоящими войнами подразумевает решающее сражение между двумя армиями, когда одна сторона побеждает и уничтожает другую. Но в нашем случае такое сравнение не совсем верно, поскольку сражение обычно перерастает в войну на истощение. Одна из

сторон редко побеждает другую. Обычно обе стороны теряют ресурсы, причиняя ущерб репутации своей отрасли.

Отрицательные эффекты ценовых войн, таким образом, сводятся к следующему:

- рост объема продаж не компенсирует снижение прибыльности;
- преимущества низких цен обычно имеют непродолжительный эффект;
- нарушаются ожидания покупателей;
- устанавливаются низкие справочные цены;
- стратегически важного вытеснения конкурентов не происходит;
- падает уважение потребителей к отрасли.

Ценовые войны почти неизбежно оказывают разрушительное воздействие на ценность предложений товаров, сдерживают рост отрасли и ухудшают ее репутацию, а также часто дискредитируют тех, кто принимает в них участие.

Вопреки мнению менеджеров, большинство ценовых войн не являются стратегией, направленной на использование потенциала роста рынка или преимуществ в издержках. Обычно их начинают тогда, когда компания неправильно интерпретирует действия конкурентов или предпринимает какой-либо шаг без учета возможной реакции с их стороны. Ценовая война может возникнуть, если компания А снизит цены в одном городе, чтобы распродать запасы, а компания Б воспримет это решение как ценовую атаку и ответит агрессивно. Причем обе компании будут возлагать вину за развязывание войны на конкурента [4].

Существует и альтернативный сценарий начала ценовой войны: одна сторона выпускает новый товар хорошего качества, из-за чего происходит переоценка всех существующих брендов. Конкуренты решают сократить цены на текущие модели, чтобы сдержать продажи нового товара. Так низкая цена на новые товары непредумышленно становится причиной ценовой войны.

Чтобы получить максимальную прибыль и поддерживать правильную цену товара, нужно по возможности избегать ценовых войн. Как остановить ценовую войну, когда она уже началась? Для этого есть ряд четких стратегий.

Во-первых, основной упор необходимо делать не на цены, а на то, что вы предлагаете определенные преимущества. Старайтесь не обсуждать ценовые вопросы. Поддерживайте определенную репутацию отрасли среди всех потребителей, чтобы поощрить конкурентов к диалогу на высоком уровне. Сеть супермаркетов Waitrose в Великобритании подчеркивает качество своих товаров с помощью высокопрофессиональных фотографий. Ее цены обычно строятся с учетом конкуренции, но их основой служит качество.

Во-вторых, компаниям, особенно лидерам рынка, следует четко выражать свои намерения, благодаря чему конкуренты получают правильное представление об их действиях. Не давайте повода для ошибочной интерпретации ваших решений. Прямое сообщение о своих намерениях может быть незаконным или неподобающим, но на конференциях и в беседах с журналистами такое вполне приемлемо. Дайте четко понять, что распродажа излишков по низким ценам не является частью общего плана по снижению цен. Говорите о том, что преимущества низкоценовой продукции служат ограничением для уменьшения цен.

В-третьих, учитывайте реакцию конкурентов на новые товары, репозиционирование и рекламные кампании. Ваша цель, очевидно, – увеличить рыночную долю, и планировать соответствующую политику следует на долгосрочную перспективу. Расширение доли рынка, завоеванное за длительный период времени, легче воспринимается конкурентами. Внезапное увеличение продаж за счет конкурентов часто вызывает ответную агрессию.

В-четвертых, не реагируйте слишком бурно на манипуляции конкурентов с ценами. Соберите как можно больше фактов и проверьте их. Подумайте о последствиях, прежде чем делать ответные шаги.

Итак, четыре стратегии по предотвращению ценовых войн состоят в следующем:

- 1) говорить надо о преимуществах ваших товаров, а не об их цене;
- 2) четко выражать свои намерения;
- 3) учитывать реакцию конкурентов на новые товары;
- 4) прежде чем делать ответные шаги, проверьте все факты.

Если в ходе проверки фактов выяснилось, что конкурент действительно начал враждебное снижение цен, у вас остается четыре возможности:

- 1) ничего не делать; действия со стороны конкурента могут оказаться временными и затронуть вас в меньшей степени, чем рассчитывает конкурент. Ваша ответная реакция только укрепит его решимость вести войну и дальше;
- 2) ответить не ценами, а чем-то другим;
- 3) изменить цены, но подойти к этому творчески;
- 4) кинуться в бой и снижать цены.

Однако до начала военных действий нужно как следует оценить первые три варианта. Если требуется какой-то ответ, то более эффективным может оказаться неценовое решение.

А.Р. Рао, М.Э. Берген и С. Дэвис предложили четыре неценовые стратегии [5].

1. Сосредоточьтесь не на цене, а на качестве. Примером служит опыт отеля Ritz-Carlton в Куала-Лумпуре. В 1997 г. в экономике Малайзии царил беспорядок; пожары в индонезийских лесах сдерживали приток туристов, из-за чего снижался спрос на отели. Конкуренты снизили стоимость гостиничных номеров и сэкономили на цветах и других «предметах роскоши». Ritz-Carlton предпочел сыграть на качестве, встречая клиентов цветами и музыкой, предоставляя новые услуги, такие как компьютерная помощь. В конечном итоге Ritz-Carlton стал победителем.

2. Предупредите потребителей о риске. Страховые компании часто указывают на сроки возмещения убытков, подчеркивая, что низкая цена часто чревата затягиванием сроков страховых выплат. Как IBM, так и Fedex, в своих рекламных сообщениях постоянно делали упор на надежность и стабильность, привлекая к себе не склонных к риску клиентов и напоминая им о возможных проблемах в случае обращения к конкурентам с низкими ценами. В неценовом ответе можно подчеркнуть риск ненадежности качества продукции конкурентов.

3. Делайте акцент на других отрицательных последствиях. Rexam, лидер в производстве упаковки, и StoraEnso, конкурирующая компания, использовали аргументы об охране окружающей среды с целью защиты своих позиций и потребителей. Они исходили из того, что репутации потребителей, использующих продукцию компаний, которые не заботятся о будущем планеты, будет нанесен серьезный ущерб.

4. Ищите поддержки у других заинтересованных сторон. В США, да и в других странах, отрасли промышленности, опасаясь ценовых атак со стороны импортеров, обращались за поддержкой к правительству, стремясь получить временную защиту в виде тарифных барьеров. Кроме того, в период ценовой войны дистрибьюторы могут оказывать поддержку любимому бренду, участвуя в его продвижении и давая рекомендации.

Во время ценовой войны вам могут помочь визуальные образы. Так, когда после дерегулирования поставок электроэнергии обанкротился один из дискаунтеров данного рынка – компания Independent Energy, то старые игроки развернули целую кампанию, предупреждая потребителей об опасности выбора в качестве поставщиков новичков с низкими ценами, которые легко могут обанкротиться. Сам по себе образ отключения света был впечатляющим.

Эмоции также служат хорошим оружием. Перед лицом угрозы низких цен у конкурентов идея вступить в борьбу и снизить свои цены кажется соблазнительной.

Компании могут попытаться уменьшить ценовую конкуренцию посредством продуманных ценовых решений. Предвидя угрозу со стороны дискаунтеров, компания может ослабить ценовую войну, заранее предложив крупным потребителям большие партии товара на удобных для них условиях. В результате в момент снижения цен конкурентами эти потребители не будут совершать покупки, и ценовая атака не выполнит свою основную задачу – не увеличит объем продаж. Конкурент получит урок о невыгодности ценовой войны [6].

Если ценовой войны избежать не удастся, то нужно ограничить ответные действия отдельным каналом распределения, регионом или сегментом рынка, где конкуренция имеет наиболее угрожающие размеры. Британская сеть супермаркетов Tesco снижает цены в основном только на те продукты, которые покупают преимущественно чувствительные к ценам потребители. Например, здесь не уценяют бананы, которые приобретают все покупатели, а уменьшают цену на маргарин марки “Value”, приобретаемый внимательными к цене покупателями.

Полезно бывает сузить ценовой ответ, распространив его лишь на большие упаковки товара: нет необходимости снижать цены на весь ассортимент, если чувствительные к цене потребители всегда покупают большие упаковки. И, опять-таки, можно ограничить ответные действия одним каналом распределения, одной страной, временем суток.

Можно внедрить «бренд-боец», который и будет напрямую «сражаться» с дешевыми брендами конкурентов, не снижая репутацию основного бренда. Авиакомпания KLM учредила свою дешевую авиалинию Buzz для борьбы с EasyJet и Ryanair.

Чем изобретательнее будет ответ, тем меньше ущерба он принесет для прибыли и репутации бренда.

Иногда ценовой войны не удастся избежать никакими способами, например, когда агрессивный конкурент угрожает всему бизнесу. Интернет-аукцион – эффективная ценовая война в технологическом контексте. Компания-покупатель описывает, что ей нужно, и приглашает потенциальных продавцов для борьбы друг с другом в реальном времени. Их действия обладают всеми признаками ценовой войны, и если завоевать покупателя иначе нельзя, то приходится воевать.

Когда все другие возможности исчерпаны, остается последнее средство – прямое противостояние в ценовой войне. В таких обстоятельствах рекомендуется вести серьезный бой, то

есть быстро и уверенно доходить до крайней цены. Медленное ее уменьшение приучает потребителей ожидать следующего снижения. Если вы быстро добиваетесь до предельной цены, то это сбивает с толку конкурентов и сокращает продолжительность ценовой войны. Главная же цель – как можно быстрее вернуться к нормальному ценовому уровню.

Однако сражение – не единственный выход в случае ценовой войны, поглощающей время и внимание руководства, а также финансовые ресурсы. Есть и более радикальное решение – вообще не сражаться, уступить свои позиции на рынке дискаунтерам и основать новый бизнес, используя инновации и альтернативные возможности.

Высокотехнологичная компания 3М прославилась успешным освоением новых технологий и новых рынков. Выступая на ежегодной встрече акционеров 3М в мае 2005 г., ее главный исполнительный директор Джеймс Макнерни (James McNerney) назвал внимание к техническим новинкам, таким как нанотехнологии и сенсорная диагностика, одним из столпов роста компании. Когда устаревшая продукция, например видеокассеты, становится товаром широкого спроса, компания оставляет ее на усмотрение конкурентов и сосредоточивается на новинках. В 2004 фин. г. доходы 3М от продаж выросли на 9,8 %, а чистый доход – на 24 %.

Так что, если на вашем рынке нет никаких перспектив, переходите туда, где можно получить больше прибыли.

В конечном счете ценовые войны – неприятная черта бизнеса XXI в. Они будут случаться и в дальнейшем. Поэтому менеджерам необходимо заранее подготовиться к ним. Необходимо разработать план действий, четкий, но при этом адаптивный. Фирма должна подготовить все доступные вам средства для обороны и надеяться на лучшее.

Таким образом, ценовые войны возникают, когда один из участников рынка сильно снижает цены, а другие реагируют на это. Война может разразиться на любом рынке, но особенно склонны к войнам медленно растущие рынки с высокими постоянными затратами и низким уровнем дифференциации.

Атаки на цены имеют смысл только в случаях, когда существует значительный скрытый спрос, а конкуренты ограничены в своих ответных действиях.

Как правило, ценовые войны наносят ущерб бизнесу. Увеличение объема продаж не дает желаемого эффекта, конкуренты впоследствии корректируют свои цены, а потребители привыкают покупать, ориентируясь исключительно на цены.

Обычно ценовые войны начинаются из-за непонимания и чрезмерной реакции.

Рекомендуемые стратегии:

- принятие мер по предотвращению ценовых войн, пока они не начались;
- использовать для ответа неценовые решения;
- попытаться найти оригинальные и нестандартные ценовые ответы. Если уж пришлось принять участие в ценовой войне, нанесите решительный удар и покончите с ней;
- подумайте о том, не лучше ли оставить рынок конкурентам и найти более выгодный источник дохода.

#### **Ссылки:**

1. Шуляк П.Н. Ценообразование: учебно-практическое пособие. М., 2012.
2. Bashford S. Price promotion: the brand killer. Marketing Magazine, 2004.
3. Шуляк П.Н. Указ. соч.
4. Chatterjee P. Price war bruises HLL Margins. Hindu Business Line. 2004.
5. Герасименко В.В. Ценообразование. М., 2012.
6. Липсиц И.В. Ценообразование. М., 2013.

#### **References:**

1. Shulyak, PN 2012, *Pricing: teaching practical guide*, Moscow.
2. Bashford, S 2004, *Price promotion: the brand killer*, Marketing Magazine.
3. Shulyak, PN 2012, *Pricing: teaching practical guide*, Moscow.
4. Chatterjee, P 2004, *Price war bruises HLL Margins*, Hindu Business Line.
5. Gerasimenko, VV 2012, *Pricing*, Moscow.
6. Lipsits, IV 2013, *Pricing*, Moscow.