

ТЕМА 4

КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ В ЦІНОУТВОРЕННІ

Мета: вивчення основних конкурентних стратегій у ціноутворенні; формування умінь аналізу ринкових умов для вибору оптимальної стратегії; розуміння ролі брендингу та технологічності продукції у формуванні ціни.

Основні поняття: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, стратегія фокусування, стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральне ціноутворення, ризики стратегії, комбінування стратегій, брендинг, ринкова частка.

План

1. Стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування.
2. Особливості їх застосування на міжнародних ринках.
3. Стратегії проникнення на ринок, “зняття вершків”, нейтральне ціноутворення.
4. Практика використання конкурентних стратегій глобальними компаніями.

1. Стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування.

У сучасних умовах загострення конкуренції на національних та міжнародних ринках підприємства змушені шукати ефективні шляхи досягнення та утримання конкурентних переваг. Одним із найбільш поширених і науково обґрунтованих підходів до формування конкурентної стратегії є модель Майкла Портера. Відповідно до цієї концепції, підприємство може досягти успіху, обравши одну з трьох базових стратегій: лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Кожна з цих стратегій передбачає різні способи створення цінності для споживачів і має свої особливості застосування залежно від ринкових умов, ресурсів компанії та цільової аудиторії.

Стратегія лідерства за витратами ґрунтується на прагненні підприємства досягти найнижчого рівня витрат у галузі. Основною метою цієї стратегії є підвищення ефективності діяльності за рахунок оптимізації виробничих процесів, логістики, управління запасами та маркетингових витрат. Компанії, що застосовують дану стратегію, активно впроваджують сучасні технології, автоматизацію та стандартизацію, а також орієнтуються на масове виробництво, що дозволяє зменшити собівартість одиниці продукції.

Перевагою стратегії лідерства за витратами є можливість пропонувати продукцію за нижчими цінами порівняно з конкурентами, що сприяє зростанню обсягів продажу та розширенню ринкової частки. Водночас надмірна економія може призвести до зниження якості продукції, а сама стратегія є вразливою до копіювання з боку конкурентів та коливань цін на сировину. Прикладами успішного застосування цієї стратегії є міжнародні мережі дискаунтерів Walmart та Lidl.

Стратегія диференціації передбачає створення унікального продукту або послуги, які мають особливі характеристики та вирізняються серед пропозицій конкурентів. Основний акцент у цій стратегії робиться на високій якості, інноваціях, дизайні, бренді, сервісному обслуговуванні або технологічних перевагах. Завдяки цьому компанія може формувати сильну лояльність споживачів і встановлювати вищі, преміальні ціни.

Застосування стратегії диференціації дозволяє зменшити рівень прямої цінової конкуренції та створити стійкий позитивний імідж бренду. Разом з тим реалізація цієї стратегії потребує значних інвестицій у дослідження, розробку та маркетинг, а також постійного моніторингу змін у вподобаннях споживачів. Відомими прикладами компаній, що використовують стратегію диференціації, є Apple, BMW та Starbucks.

Стратегія фокусування полягає в орієнтації підприємства на вузький сегмент ринку, окрему групу споживачів або конкретну географічну територію. Такий підхід дозволяє глибше вивчити потреби цільової аудиторії та максимально адаптувати продукт або послугу під її очікування. Стратегія фокусування може поєднуватися як із лідерством за витратами, так і з диференціацією.

Основною перевагою цієї стратегії є висока лояльність клієнтів та менший рівень конкуренції в обраному сегменті. Однак підприємство стає залежним від обмеженого ринку збуту, а у разі входу великих конкурентів у нішу може втратити свої позиції. Прикладами реалізації стратегії фокусування є компанії Rolls-Royce, Rolex, а також нішеві виробники косметики та спортивного спорядження.

Для кращого розуміння відмінностей між базовими стратегіями конкуренції доцільно здійснити їх порівняльний аналіз за ключовими критеріями, такими як основний принцип, стратегічна ціль, переваги, недоліки та приклади компаній, що їх застосовують.

Таблиця 4. 1 - Порівняння аналіз стратегій

Стратегія	Основний принцип	Ціль	Переваги	Недоліки	Приклади
Лідерство за витратами	Мінімізація витрат	Зниження ціни та збільшення обсягу продажу	Низькі ціни, висока рентабельність	Можливе зниження якості, копіювання конкурентами	Walmart, Lidl
Диференціація	Унікальність продукту	Преміальні ціни, лояльність споживачів	Вища маржа, сильний бренд	Високі витрати на R&D та маркетинг	Apple, BMW, Starbucks
Фокусування	Орієнтація на нішевий сегмент	Глибоке задоволення потреб цільового сегмента	Висока лояльність, менша конкуренція	Обмежений ринок, залежність від сегмента	Rolls-Royce, Rolex, нішеві бренди

Наведене порівняння свідчить про те, що кожна зі стратегій має власні сильні та слабкі сторони. Вибір оптимальної стратегії залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня конкуренції в галузі, особливостей попиту та довгострокових цілей розвитку компанії.

Стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування є фундаментальними інструментами формування конкурентних переваг підприємства. Кожна з них має власну логіку застосування та вимагає чіткого стратегічного вибору. Успішна реалізація обраної стратегії дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності, зміцнити позиції на ринку та забезпечити довгостроковий розвиток. Водночас поєднання стратегічного аналізу з гнучким управлінням і постійним моніторингом ринкових змін є запорукою стійкого конкурентного успіху.

2. Особливості їх застосування на міжнародних ринках.

Ціноутворення на міжнародних ринках є складним процесом, що суттєво відрізняється від формування цін на внутрішньому ринку. Це зумовлено впливом різноманітних зовнішніх факторів, зокрема валютних коливань, митно-тарифного регулювання, рівня міжнародної конкуренції, політичної стабільності та особливостей споживчого попиту в різних країнах. Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, використовують витратні, ринкові, нормативні та стратегічні методи ціноутворення, адаптуючи їх до умов міжнародного середовища з метою забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості.

Витратні методи ціноутворення передбачають формування ціни на основі повної собівартості продукції з додаванням запланованого рівня прибутку. На міжнародних ринках застосування цих методів ускладнюється необхідністю врахування додаткових витрат, пов'язаних із транспортуванням продукції, сплатою митних зборів, податків та страхуванням. Значний вплив на кінцеву ціну має також коливання валютних курсів, що може призводити до зростання або зменшення доходів підприємства. Окрім цього, компанії змушені враховувати різні стандарти якості та регуляторні вимоги, встановлені країнами-імпортерами.

Ринкові методи ціноутворення ґрунтуються на аналізі попиту та цінової політики конкурентів на конкретному міжнародному ринку. У процесі їх застосування підприємства повинні адаптувати рівень цін до локальних умов господарювання, купівельної спроможності населення та інтенсивності конкуренції. На міжнародних ринках поширеним є використання стратегій проникнення на ринок (penetration pricing) або зняття вершків (skimming pricing). Важливу роль відіграє також урахування культурних, соціальних та економічних особливостей споживачів, які впливають на сприйняття ціни та цінності товару.

Нормативні методи ціноутворення базуються на дотриманні державних або міжнародних стандартів, нормативів і регулювань, що обмежують свободу

формування цін. На міжнародних ринках ці методи набувають особливого значення у зв'язку з необхідністю виконання законодавчих вимог країн-імпортерів, зокрема щодо граничних рівнів цін, квот, ліцензування та сертифікації продукції. Найчастіше нормативні методи застосовуються у регульованих секторах економіки, таких як фармацевтика, енергетика або транспорт, де держава активно втручається у процес ціноутворення.

Стратегічні методи ціноутворення орієнтовані на досягнення довгострокових цілей підприємства на міжнародних ринках. Вони передбачають використання ціни як інструменту реалізації загальної стратегії компанії, зокрема для виходу на нові ринки, завоювання частки ринку або формування позитивного іміджу бренду. У межах цих методів можливе тимчасове зниження цін з метою стимулювання попиту та збільшення обсягів продажів. Водночас ціна розглядається не лише як економічна категорія, а і як елемент маркетингової та брендової політики підприємства.

Для систематизації особливостей застосування різних методів ціноутворення на міжнародних ринках доцільно узагальнити їх основні характеристики та специфічні риси у вигляді порівняльної таблиці.

Таблиця 4.2 - Особливості застосування методів ціноутворення на міжнародних ринках

Метод ціноутворення	Основні характеристики	Особливості на міжнародних ринках
Витратний	Базується на собівартості + прибуток	Урахування транспортних витрат, мит, податків, валютних коливань
Ринковий	Визначення ціни за ринковими умовами	Аналіз конкурентів, адаптація до локального попиту, культурних особливостей
Нормативний	Орієнтація на державні/міжнародні стандарти	Дотримання регуляторних обмежень, квот, ліцензій, сертифікацій
Стратегічний	Формування ціни відповідно до стратегічних цілей	Вихід на нові ринки, формування бренду, довгострокова політика

Дані таблиці 4.2 свідчать про те, що кожен метод ціноутворення має власну сферу застосування та обмеження. Ефективність вибору методу залежить від галузевої специфіки, рівня регуляторного впливу, конкурентного середовища та стратегічних цілей підприємства на міжнародному ринку.

Відображення впливу міжнародних факторів на формування цін доцільно розглянути взаємозв'язок між методами ціноутворення та ключовими елементами міжнародного ринкового середовища.

Рисунок 4.2 демонструє, що кожен метод ціноутворення зазнає впливу специфічних міжнародних факторів. Зокрема, витратні методи найбільше залежать від транспортних витрат, мит і валютних коливань, тоді як ринкові методи орієнтуються на рівень конкуренції та попиту. Нормативні методи визначаються законодавчими обмеженнями, а стратегічні методи пов'язані з брендовою політикою та довгостроковими цілями підприємства.

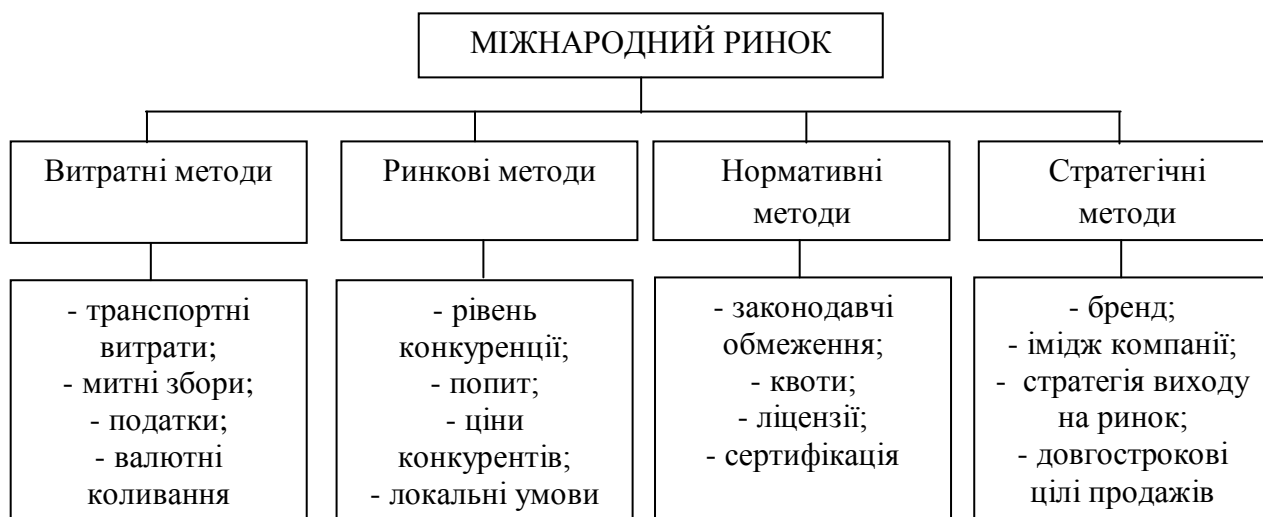


Рисунок 4.2 - Взаємозв'язок методів ціноутворення та міжнародних факторів

Ціноутворення на міжнародних ринках є багатофакторним процесом, що потребує комплексного підходу та гнучкої адаптації методів формування цін. Використання витратних, ринкових, нормативних і стратегічних методів повинно здійснюватися з урахуванням особливостей зовнішнього середовища, регуляторних вимог і стратегічних орієнтирів підприємства. Раціональне поєднання різних методів ціноутворення дозволяє компаніям підвищити конкурентоспроможність, мінімізувати ризики та забезпечити стабільний розвиток на міжнародних ринках.

3. Стратегії проникнення на ринок, «зняття вершків», нейтральне ціноутворення.

У процесі виходу на міжнародні ринки підприємства стикаються з необхідністю вибору ефективної стратегії ціноутворення, яка відповідала б їхнім стратегічним цілям, рівню конкуренції та характеристикам споживчого попиту. Залежно від етапу життєвого циклу товару, позиціонування бренду та ринкових умов компанії можуть застосовувати різні підходи до формування цін. Найбільш поширеними серед них є стратегія проникнення на ринок, стратегія «зняття вершків» та нейтральне ціноутворення, кожна з яких має власні переваги й обмеження.

Стратегія проникнення на ринок (penetration pricing) передбачає встановлення відносно низької ціни з метою швидкого залучення споживачів та завоювання значної частки ринку. Такий підхід зазвичай використовується під час виходу на нові міжнародні ринки або в умовах високої конкурентної боротьби. Низький рівень цін стимулює попит і сприяє стрімкому зростанню обсягів продажу.

Водночас застосування цієї стратегії може призводити до тимчасового зниження прибутковості, оскільки підприємство свідомо обмежує свою маржу.

Проте у довгостроковій перспективі стратегія проникнення сприяє формуванню лояльної клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій. Прикладом є вихід компанії на ринок країн Азії з новим електронним гаджетом за ціною, що на 10–15 % нижча за середньоринкову.

Стратегія «зняття вершків» (skimming pricing) ґрунтується на встановленні високої ціни на новий продукт з метою отримання максимального прибутку від споживачів, готових платити за інноваційність або престиж. Такий підхід є доцільним у випадку запуску унікальних, технологічно складних або іміджевих товарів, які не мають близьких аналогів на ринку.

Основною метою цієї стратегії є швидке повернення інвестицій, вкладених у розробку та просування продукту. З плином часу, у міру насичення ринку та зростання конкуренції, ціна поступово знижується для залучення ширшого кола споживачів. Класичним прикладом є випуск смартфона нового покоління, який спочатку продається за високою ціною, а через 6–12 місяців стає доступнішим для масового ринку.

Нейтральне ціноутворення (neutral pricing) передбачає встановлення ціни на рівні, близькому до середньоринкового, без агресивного зниження або суттєвого завищення. Така стратегія є характерною для стабільних міжнародних ринків з усталеною структурою конкуренції та відносно прогнозованим попитом.

Застосування нейтрального ціноутворення дозволяє підприємству уникати цінових війн, підтримувати стабільний рівень прибутку та зберігати позитивний імідж бренду. Прикладом є вихід компанії на європейський ринок із побутовою технікою за цінами, співставними з пропозиціями основних конкурентів.

Для узагальнення характеристик основних стратегій ціноутворення та виявлення їхніх переваг і недоліків доцільно здійснити їх порівняльний аналіз.

Таблиця 4.3 - Порівняння стратегій ціноутворення

Стратегія	Мета застосування	Переваги	Недоліки
Проникнення на ринок	Швидке залучення клієнтів	Збільшення частки ринку, швидкий попит	Тимчасове зниження прибутку
«Зняття вершків»	Максимізація прибутку на початковому етапі	Швидке повернення інвестицій, престиж бренду	Може відлякати частину клієнтів, поступово потребує зниження ціни
Нейтральне ціноутворення	Стабільність і адаптація до ринку	Стабільний прибуток, уникнення цінових війн	Менше стимулює ріст частки ринку

Порівняльний аналіз свідчить, що вибір конкретної стратегії ціноутворення залежить від стратегічних цілей підприємства, етапу життєвого циклу продукту та ринкових умов. Кожна стратегія має як переваги, так і обмеження, що необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень.

На рисунку 4.3 зображено три стратегії ціноутворення та їх зміну у часі

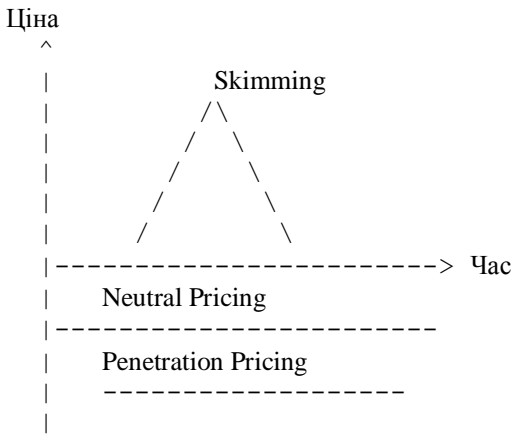


Рисунок 4.3 - Візуалізація стратегій ціноутворення

З рисунка видно, що стратегія «зняття вершків» характеризується високим рівнем ціни на початковому етапі з подальшим поступовим зниженням. Нейтральне ціноутворення забезпечує відносну стабільність цін упродовж часу, тоді як стратегія проникнення на ринок передбачає низький початковий рівень ціни з можливим її підвищенням у майбутньому.

Стратегії проникнення на ринок, «зняття вершків» та нейтральне ціноутворення є важливими інструментами формування цінової політики підприємств на міжнародних ринках. Кожна з них орієнтована на досягнення різних цілей і повинна застосовуватися з урахуванням конкурентного середовища, характеристик продукту та споживчого попиту. Раціональний вибір і поєднання стратегій ціноутворення дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільний прибуток і досягти довгострокового успіху на міжнародному ринку.

4. Практика використання конкурентних стратегій глобальними компаніями.

У сучасних умовах глобалізації провідні міжнародні компанії активно застосовують різні конкурентні стратегії з метою зміцнення своїх позицій на світових ринках, підвищення рівня прибутковості та ефективної адаптації до економічних, соціальних і культурних відмінностей різних країн. Вибір конкурентної стратегії визначається галузевою специфікою, ресурсними можливостями компанії та особливостями цільового ринку. Найпоширенішими підходами є стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації продукту та стратегія фокусування на певному сегменті ринку.

Лідерство за витратами (Cost Leadership).

Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення конкурентної переваги шляхом мінімізації собівартості продукції або послуг, що дозволяє компанії встановлювати нижчі ціни порівняно з конкурентами. Реалізація цієї стратегії базується на оптимізації логістичних процесів, ефективному

управлінні закупівлями, масштабах виробництва та впровадженні сучасних управлінських технологій.

Яскравим прикладом застосування стратегії лідерства за витратами є компанія Walmart, яка завдяки розвиненій логістичній системі та ефективним закупівельним стратегіям пропонує споживачам низькі ціни на широке коло товарів. Аналогічного підходу дотримується компанія ІКЕА, що знижує витрати на виробництво та транспортування меблів шляхом стандартизації продукції та використання плоскої упаковки.

Перевагами цієї стратегії є можливість охоплення широкої клієнтської бази та здатність витримувати жорстку цінову конкуренцію. Водночас основними недоліками виступають ризик зниження якості продукції та обмеженість застосування стратегії у високотехнологічних та інноваційних галузях.

Диференціація продукту (Product Differentiation).

Стратегія диференціації продукту полягає у створенні унікальних товарів або послуг, які вирізняються серед конкурентних пропозицій завдяки інноваціям, дизайну, якості або брендовій цінності. Такий підхід дозволяє компаніям формувати стійку лояльність споживачів і встановлювати вищі, преміальні ціни.

Компанія Apple є одним із найвідоміших прикладів успішної диференціації, оскільки пропонує інноваційні продукти з унікальним дизайном та інтегрованою екосистемою сервісів. Подібну стратегію реалізує компанія BMW, яка позиціонує свою продукцію як поєднання високої якості, комфорту та передових технологій.

До переваг стратегії диференціації належать можливість отримання вищої маржі та формування довгострокової лояльності клієнтів. Разом з тим вона потребує значних витрат на дослідження, розробку та маркетингову діяльність, а також супроводжується ризиком копіювання інновацій конкурентами.

Фокус на сегмент ринку (Focus Strategy).

Стратегія фокусування передбачає концентрацію діяльності компанії на вузькому сегменті ринку з метою максимально повного задоволення специфічних потреб цільової аудиторії. У межах цієї стратегії підприємства часто поєднують елементи диференціації або преміального ціноутворення.

Компанія Rolls-Royce спеціалізується на виробництві люксових автомобілів для обмеженого кола споживачів, орієнтуючись на ексклюзивність та індивідуальний підхід. Компанія Lululemon, у свою чергу, зосереджується на сегменті преміального спортивного одягу для споживачів, які ведуть активний спосіб життя.

Основними перевагами стратегії фокусування є глибоке розуміння потреб клієнтів та можливість встановлення преміальних цін. Недоліками виступають обмежена кількість потенційних споживачів і підвищений ризик у разі змін уподобань у вибраному сегменті.

Для кращого розуміння застосування різних конкурентних стратегій на практиці наведено приклади глобальних компаній та їхніх стратегічних

підходів. Таблиця 4.4 ілюструє, як компанії обирають стратегію відповідно до своїх ресурсів, позиціонування на ринку та специфіки продукту або послуги.

Таблиця 4.4 - Приклади глобальних компаній та конкурентні стратегії

Компанія	Стратегія	Характеристика застосування
Walmart	Лідерство за витратами	Оптимізація логістики та закупівель для низьких цін
ІКЕА	Лідерство за витратами	Масове виробництво та ефективна доставка меблів
Apple	Диференціація продукту	Унікальний дизайн, інноваційні технології, екосистема
BMW	Диференціація продукту	Висока якість, комфорт, технології
Rolls-Royce	Фокус на сегмент ринку	Люксові автомобілі для обмеженого кола клієнтів
Lululemon	Фокус на сегмент ринку	Преміальний спортивний одяг для активних споживачів

Наведені приклади підтверджують, що ефективність конкурентної стратегії значною мірою залежить від відповідності між стратегічним вибором компанії, її ресурсами та особливостями ринку, на якому вона функціонує.

Для наочного відображення взаємозв'язку між типами конкурентних стратегій та позиціонуванням глобальних компаній доцільно розглянути матрицю конкурентних стратегій.

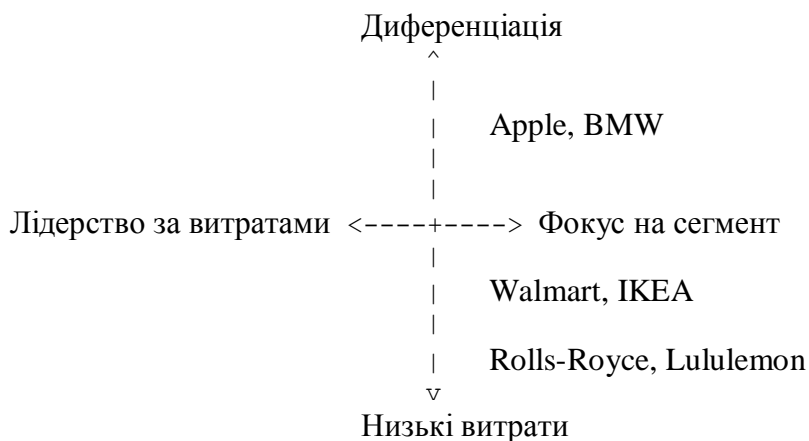


Рисунок 4.4 - Позиціонування глобальних компаній за конкурентними стратегіями

З рисунка 4.4 видно, що компанії Apple та BMW орієнтуються на диференціацію продукту, тоді як Walmart і ІКЕА реалізують стратегію лідерства за витратами. Водночас компанії Rolls-Royce та Lululemon зосереджують свою діяльність на вузьких сегментах ринку, що дозволяє їм досягати конкурентних переваг у преміальних нішах.

Практика діяльності глобальних компаній свідчить про високу ефективність використання базових конкурентних стратегій, запропонованих Майклом Портером. Лідерство за витратами, диференціація продукту та фокусування на сегменті ринку дозволяють компаніям адаптуватися до умов

міжнародної конкуренції, задовольняти потреби різних груп споживачів і забезпечувати стійкий розвиток. Правильний вибір та послідовна реалізація конкурентної стратегії є ключовим чинником досягнення довгострокового успіху на глобальних ринках.