

ВНУТРЕННЯЯ ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ И ДИНАМИЧЕСКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ: ОПЫТ TESLA

Аннотация. Конкурентная среда на мировом рынке электромобилей становится все более сложной. Активная ценовая политика и агрессивный сбыт продукции некоторых китайских компаний позволил им нарастить свою рыночную долю. В таких условиях все более актуальными становятся исследования, посвященные вертикальной интеграции и ценообразованию в отрасли. Эмпирический анализ позволяет не только констатировать факты, выдвигать гипотезы, но и выявлять актуальные тенденции в их динамике. В статье исследованы особенности «внутренней вертикальной интеграции» известной американской компании Tesla, позволившей ей снизить зависимость от контрагентов. С другой стороны, практика «прямых продаж» автомобилей Tesla дает ей определенные преимущества перед конкурентами. Особое внимание автор обращает на практику «плавающих» цен продукции компании, ее достоинства и недостатки.

Ключевые слова: вертикальная интеграция, производство, ценообразование, прямые продажи, Tesla.

Li Shikan
student

Moscow Pedagogical State University

INTERNAL VERTICAL INTEGRATION AND DYNAMIC PRICING: THE TESLA EXPERIENCE

Abstract. The competitive environment in the global electric vehicle market is becoming increasingly complex. Active pricing policies and aggressive sales of products by some Chinese companies have allowed them to increase their market share. In such conditions, studies devoted to vertical integration and pricing in the automotive industry are becoming increasingly relevant. Empirical analysis allows not only to state facts and put forward hypotheses, but also to identify current trends in their dynamics. The article examines the features of the "internal vertical integration" of the well-known American company Tesla, which allowed it to

reduce its dependence on contractors and suppliers. On the other hand, the practice of "direct sales" of Tesla cars gives it certain advantages over competitors. The author pays special attention to the practice of "floating" prices for the company's products, its advantages and disadvantages.

Keywords: *vertical integration, manufacturing, pricing, direct sales, Tesla.*

Проблемы реализации интеграционных стратегий в современных условиях привлекают внимание многих теоретиков и практиков. Так, А.С. Акентьев, Л.А. Федорова глубоко исследовали «..механизмы интеграции образования, науки и производства. Проведен анализ результатов деятельности механизмов интеграции образования, науки и производства наукоемких отраслей» [1].

М.Н. Рудаков, Я.М. Кестер утверждают, что «..экономическая активность выходит за пределы национальных экономик благодаря межнациональным методам коммуникации, позволяющих подключаться к глобальной системе производства». М.Н. Рудаков, Я.М. Кестер рассматривают «возможности глобализации и интеграции в контексте выбора места производства продукции и производителя» [11].

О.П. Добровольская, Н.В. Колодина вполне обоснованно утверждают, что «..интеграция науки и производства является необходимым условием развития инновационной экономики. Совместное использование потенциала научных и производственных организаций позволяет достигать эффективных результатов в проведении научных исследований, внедрении научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, способствует совершенствованию производственных процессов» [5].

С другой стороны, торговые войны, повышение импортных пошлин, факторы геополитического характера оказывают существенное влияние на сбыт продукции автопроизводителей, актуализируя разработки в области ценовой политики. Так, К.Д. Ивкин исследовал «..влияние пандемии на рост цен автомобилей на мировом рынке, выявил существенные изменения в стоимости машин многих автомобильных брендов. Были выявлены главные причины, повлиявшие на ценовую политику автомобильных производителей после пандемии» [6].

Е.А. Травкина констатирует: «Ценовая политика предприятия является одним из существенных элементов его деятельности, влияющим на

экономические результаты и конкурентоспособность. Исследование ценовой политики предприятия представляет актуальную проблему как с практической, так и с теоретической точек зрения». Е.А. Травкина в свою очередь утверждает, что «..рациональное формирование ценовой политики позволяет предприятию адаптироваться к изменениям на рынке, эффективно конкурировать и обеспечивать свое финансовое благополучие» [12].

А. Алмырадов, Р. Аманмырадов утверждают, что «..ценовая политика компании является одним из ключевых факторов, напрямую влияющих на её финансовые результаты. Выбор оптимальной стратегии ценообразования позволяет компании не только укреплять позиции на рынке, но и обеспечивать стабильный рост прибыли, повышение рентабельности и улучшение других финансовых показателей» [2].

А.А. Разина предприняла попытку доказать, что «..ценовая и сбытовая политика оказывает влияние на прибыль и конкурентоспособность предприятия.. При этом необходимо анализировать и оценивать в целом работу с товарами – от момента производства до сбыта» [10].

А.С. Гусарова провела детальный анализ «..влияния цены на способность реализации продукции». При существующей неопределенности в сбыте, порожденной внешней средой, автор рекомендует «..использовать ценовую политику для снижения риска невостребованности продукции» [4].

И.И. Полещук, Т.В. Кузнецова исследовали динамику цен как один из факторов сбытовой политики предприятия, обосновав ряд практических рекомендаций [8].

А.В. Гришин провел интересный сравнительный анализ особенностей автомобильной промышленности ряда мировых кластеров. Автор утверждает: «Несмотря на благоприятные прогнозы продаж, на рынке США проблемы сохраняются, – из-за высоких процентных ставок, жестких условий кредитования, медленной корректировки цен на новые автомобили» [3].

Действительно, современные сбои в цепочках поставок, проблемы с ликвидностью, изменение поведения клиентов оказывают влияние на выбор метода ценообразования, оптимального для отрасли и локального рынка.

Один из традиционных методов установления цены продукции – так называемый «себестоимость плюс» (или «затраты плюс») – предполагает ценообразование на основе себестоимости производства, продажи готовой

продукции, маржи участников. Этот метод имеет ряд достоинств, но одновременного ограничивает гибкость продавца в принятии оперативных решений. На первом этапе метод предполагает оценку полной себестоимости продукции (включая материалы, рабочую силу, накладные затраты), а затем добавляют заранее определенный процент маржи. Обратный этому подход «цена рынка минус средняя наценка посредников» также может быть применен в рассматриваемой отрасли.

Иной распространенный в автомобильной промышленности метод – «на основе ощущаемой ценности» товара, базируется на оценке готовности клиента платить «за превосходный опыт» при покупке услуги или продукта. Стратегия на основе ценности позволяет производителям продлить жизненный цикл существующих продуктов. Цены устанавливаются на основе того, насколько потребители ценят конкретный (часто – престижный) автомобиль, и готовы оплачивать эту ценность.

Большинство автопроизводителей традиционно пересматривают свои прайс-листы не чаще одного раза в квартал (иногда – в год). Во многом это обусловлено сложностью взаимоотношений и координации решений с дистрибьюторами и дилерами.

Модели динамического («плавающего») ценообразования применяют на практике лишь отдельные представители отрасли. Издержки, предложение и спрос при этом учитываются, но не становятся решающими [13].

Один из автопроизводителей, давно применяющий такой подход – компания Tesla, Inc., была зарегистрирована в 2003 году, ее штаб-квартира находится в Остине, штат Техас, США. Компания работает в двух сегментах: автомобильная промышленность; производство и хранение энергии. Tesla проектирует, разрабатывает, производит, сдает в аренду и продает электромобили, а также системы производства и хранения энергии в США, и за рубежом [7].

Используя прямые продажи, динамическое ценообразование, услуги с дополнительной маржой, Tesla зарекомендовала себя как новатор в сбыте электромобилей.

В целом успешный бизнес Tesla не избежал проблем. В апреле 2024 г. компания объявила о сокращении десяти процентов персонала. В первом квартале 2025 года выручка компании снизилась на девять процентов, по сравнению с тем же периодом 2024 г., причем выручка от продаж

автомобилей упала на 20% из-за возросшей конкуренции со стороны производителей недорогих электромобилей в Китае [13].

Скептицизм инвесторов Tesla, сосредоточенных на фундаментальных показателях бизнеса, во многом оправдан. Компания не смогла выпустить доступные новые модели электромобилей, в то время как китайские конкуренты, такие как BYD, насыщают рынок, особенно в Европе.

Аналитики фондового рынка снизили целевую цену акций Tesla из-за прогноза на 2025 год. Продажи компании в Европе в апреле 2025 г. снизились на 50% по сравнению с прошлым годом, а в мае — еще на два процента. Продажи в Китае за эти два месяца снизились примерно на 20% по сравнению с прошлым годом. Качество продукции также оказывает влияние. Tesla объявила о восьми добровольных отзывах Cybertruck за 15 месяцев из-за ряда технических проблем [14].

Tesla практически применяет модель «внутренней вертикальной интеграции». Это дает компании контроль над критически важными процессами, позволяет быстро реагировать на требования рынка. «Гиперфабрики» (англ. «Gigafactory») компании Tesla являются основой цепочки поставок. Такие производства расположены в Неваде, Шанхае, Берлине, Остине, исходя из близости ключевых рынков. Они позволяют минимизировать затраты, связанные с логистикой и товарными запасами. Каждая гиперфабрика концентрирует различные виды деятельности, — от производства аккумуляторных батарей, до сборки электромобилей. Одновременно на их базе работают центры исследований и разработок. Способность компании тиражировать Gigafactorys стала основой ее масштабирования [7].

Вертикальная интеграция позволяет Tesla управлять ключевыми компонентами цепочки поставок внутри компании, снижая зависимость от внешних партнеров. Эта стратегия проявляется в том числе в прямом контроле над производством аккумуляторов, и сети Gigafactory, которая объединяет несколько этапов производства под одной крышей.

Эта система позитивно проявила себя в период COVID-19. Многие автопроизводители столкнулись с длительными простоями из-за проблем с цепочкой поставок, а Tesla быстро адаптировалась, закупая компоненты у альтернативных поставщиков и корректируя свои производственные процессы [14].

Одной из отличительных особенностей Tesla является модель продаж непосредственно потребителю (прямые продажи). Обходя традиционные дилерские сети, Tesla устраняет дилерские наценки и сохраняет контроль над ценообразованием. Прямые продажи через онлайн-платформы и магазины, принадлежащие Tesla, упростили процесс, снизили затраты и дали Tesla контроль над сбытом продукции. Такая модель обеспечивает бесперебойный процесс онлайн-покупок, гибкость быстрой корректировки цен, в ответ на динамику рынка. Клиенты конфигурируют автомобили онлайн, используя прозрачный процесс ценообразования.

Компания при этом применяет дифференцированное ценообразование – флагманские модели компании, такие как Model S и Model X, ориентированы на сегмент класса люкс, Model 3 и Model Y больше предназначены для преимущественно массового рынка.

Несколько лет подряд Tesla применяла методы «премиального» ценообразования, – в сочетании с высоким качеством продукции. Tesla изначально не планировала производство бюджетных электромобилей, позиционируя свою продукцию как премиальную. Важным элементом корпоративной бизнес-модели компании была так называемая стратегия «снятия сливок». Она включала установку высоких цен на первые автомобили, такие как Roadster и Model S. Модель Roadster (стоимостью от 109 до 170 тысяч долларов США), так как ориентировалась на конкретную рыночную «нишу». Высокий ценник отражал высокий уровень технологий. Этот подход предполагал установление высоких цен для привлечения состоятельных потребителей, которые ценят роскошь и технологичность. такая стратегия позволила Tesla быстро окупить первоначальные инвестиции, укрепить узнаваемость и престиж бренда, заложив основу для последующей корректировки цен, – по мере выхода на более широкий рынок. Высокие цены помогли Tesla возместить масштабные инвестиционные затраты на исследования и разработки.

Позднее Tesla стала практиковать так называемое «динамическое» ценообразование, систему «плавающих» цен. Такой подход отличает Tesla от конкурентов, отражая ее способность адаптироваться на быстро развивающемся рынке электромобилей. Цена продукта Tesla нестабильна, иногда может измениться несколько раз за месяц.

Частые корректировки цен вызывают критику, некоторые клиенты выражают разочарование из-за внезапного снижения цен после совершения ими покупки. Зато с позиций менеджмента это повышает степень адаптивности компании. Способность Tesla быстро корректировать цены позволяет ей оперативно реагировать на меняющиеся рыночные условия в режиме реального времени. Когда спрос высок, Tesla повышает цены, максимизируя доходы. И наоборот, в периоды замедления компания снижает цены, стимулируя спрос [13]. Таким образом, корректировка цен помогает Tesla согласовывать производство с динамикой спроса, избегая локального перепроизводства или дефицита – это положительно влияет в том числе на оборачиваемость запасов готовой продукции.

С другой стороны, частые корректировки цен подрывают доверие потребителей, повышают впечатление нестабильности [14]. Они создают неопределенность для потенциальных покупателей. Динамичное ценообразование Tesla зачастую воспринимается потребителями как неустойчивое. Постоянные корректировки цен негативно влияют на лояльность клиентов. Следовательно, подход Tesla к ценообразованию обеспечивает гибкость, но создает проблемы, связанные с восприятием потребителя и прозрачностью.

Проведенный анализ позволил эмпирически выявить особенности внутренней вертикальной интеграции крупного современного автопроизводителя, проблемы функционирования компании, некоторые достоинства и недостатки корпоративной модели «динамического» ценообразования.

Литература

1. Акентьев, А. С. Анализ механизмов интеграции образования, науки и производства / А. С. Акентьев, Л. А. Федорова // Управленческий учет. – 2024. – № 3. – С. 247-252.
2. Алмырадов, А. Влияние ценовой политики компании на ее финансовые результаты / А. Алмырадов, Р. Аманмырадов // Символ науки: международный научный журнал. – 2024. – Т. 1, № 11-1. – С. 134-135.
3. Гришин, А. В. Обзор перспектив нынешнего состояния автомобильного кластера / А. В. Гришин // Транспортное дело России. – 2024. – № 4. – С. 33-35. – EDN BNOPIC.
4. Гусарова, А. С. Гибкая ценовая политика как инструмент снижения риска невостребованности продукции / А. С. Гусарова // Инновационная наука. – 2015. – № 11-1. – С. 70-74.

5. Добровольская, О. П. Основные формы интеграции науки и производства / О. П. Добровольская, Н. В. Колодина // Методология устойчивого экономического развития в условиях новой индустриализации : сборник трудов международной научной конференции, Симферополь, 06–07 октября 2016 года / Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского. – Симферополь: ООО "Антиква", 2016. – С. 520-523.
6. Ивкин, К. Д. Влияние пандемии на формирование ценовой политики мирового автомобильного рынка / К. Д. Ивкин // Теория права и межгосударственных отношений. – 2022. – Т. 1, № 9(21). – С. 249-255.
7. Официальный сайт Tesla [Электронный ресурс]. – URL: <https://tesla.com/> (дата обращения: 05.05.2025)
8. Полешук, И. И. Ценовой фактор в сбытовой политике предприятия / И. И. Полешук, Т. В. Кузнецова // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2006. – № 6. – С. 51-57.
9. Профиль компании Tesla. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/TSLA>. Режим доступа – открытый. (Дата обращения 01.06.2025).
10. Разина, А. А. Ценовая политика маркетинга и маркетинговая сбытовая политика / А. А. Разина // Актуальные вопросы права, экономики и управления : сборник статей XXVIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 апреля 2021 года. – Пенза: Наука и Просвещение, 2021. – С. 38-41. – EDN TQTOBY.
11. Рудаков, М. Н. Глобализация и интеграция как факторы изменения принципов выбора места производства продукции и производителя / М. Н. Рудаков, Я. М. Кестер // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2015. – № 2(2). – С. 264-266.
12. Травкина, Е. А. К вопросу ценовой политики предприятия / Е. А. Травкина // Вектор экономики. – 2024. – № 4(94).
13. Sean Lau. Tesla Pricing Strategy: How Dynamic Pricing is Reshaping the EV Market. Newswirejet Magazine. №131. 9.01.2025. pp.27-35.
14. Tesla – профиль компании. www.macrotrends.net/stocks/charts/TESLA. (Дата обращения 10.06.2025).