



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

Μαρία Καραγιαννίδη Α.Μ. 17205

Επιβλέπων Καθηγητής: Γιώτης Γεώργιος

Ηγουμενίτσα, Ιούνιος 2021



## **BUSINESS PRICING POLICY**



## **Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Τόπος, Ημερομηνία

### **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γιώτης Γεώργιος

2. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

3. Μέλος επιτροπής

Όνομα Επίθετο,

© Καραγιαννίδη, Μαρία, 2021

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Καραγιαννίδη Μαρία

Υπογραφή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γιώτη Γεώργιο, για την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της εργασίας μου, για τη θετική του στάση και την συνεχή του ενθάρρυνση να συνεχίσω να προσπαθώ και να βελτιώνομαι. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, το στήριγμά μου σε κάθε μου βήμα.



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση του θέματος της τιμολογιακής πολιτικής των επιχειρήσεων και η ανάδειξη της σημασίας της στην επιβίωση και στην εδραίωση της επιχείρησης στον κλάδο δραστηριοποίησής της. Αρχικά, δίνονται κάποιες γενικές οικονομικές έννοιες, βοηθητικές στην κατανόηση του θέματος της τιμολόγησης, όπως η τιμή, η ελαστικότητα, το κόστος και το πλεόνασμα καταναλωτή. Στη συνέχεια, αναλύεται η διαδικασία της τιμολόγησης ενός προϊόντος, ξεκινώντας από τους στόχους που θέτει μια επιχείρηση πριν την εφαρμογή της τιμολογιακής της πολιτικής, τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφασή τους για την εφαρμογή της εκάστοτε τιμολογιακής πολιτικής και τις τιμολογιακές μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν. Αμέσως μετά, γίνεται αναφορά στις πιο σημαντικές τιμολογιακές πολιτικές που χρησιμοποιούνται, ενώ στη συνέχεια αναλύεται το πολύ σημαντικό κομμάτι της τμηματοποίησης της αγοράς και της διάκρισης των τιμών. Επίσης, αναλύεται η προσπάθεια καινοτομίας στην τιμολόγηση και οι δυνατότητες που αυτή δίνει στη δημιουργία υψηλότερων κερδών, μέσω της ταυτόχρονης ικανοποίησης του πελάτη. Τέλος, παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα κορυφαίων εταιρειών παγκοσμίως και των τιμολογιακών πολιτικών που αυτές χρησιμοποιούν.

**Λέξεις κλειδιά:** τιμολόγηση, τιμολογιακή πολιτική, τμηματοποίηση αγοράς, διάκριση τιμών

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to approach theoretically the issue of business pricing policy and to highlight its importance in the survival and consolidation of the company in its field of activity. Initially, some general economic meanings are given to help the reader understand the subject of pricing, such as price, flexibility, cost, and consumer surplus. Subsequently, the process of pricing a product is analyzed, starting from the goals set by a company before the implementation of its pricing policy, the factors that influence their decision to implement the respective pricing policy and the pricing methods they can use. Thereupon, reference is made to the most important pricing policies used, and then the very important part of market segmentation and price discrimination is analyzed. Also, the effort of innovation in pricing and the possibilities that it gives to the creation of higher profits are analyzed, through the simultaneous satisfaction of the customer. Finally, some examples of leading companies in the world and the pricing policies they use are presented.

**Key words:** pricing, pricing policy, market segmentation, price discrimination

## Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ABSTRACT.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xi
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Η τιμή από τη σκοπιά της Οικονομικής Επιστήμης και τη σκοπιά του Μάρκετινγκ – Πλεόνασμα Καταναλωτή.....	2
1.1 Τιμή.....	2
1.2 Ελαστικότητα.....	3
1.3 Κόστος.....	4
1.4 Η τιμή ως στοιχείο του Μείγματος Μάρκετινγκ.....	8
1.5 Πώς η τιμή επηρεάζει το πλεόνασμα καταναλωτή.....	9
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Η διαδικασία τιμολόγησης ενός προϊόντος.....	11
2.1 Στόχοι τιμολογιακής πολιτικής.....	11
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολογιακή πολιτική.....	12
2.2.1 Παράγοντες συνδεδεμένοι με το εσωτερικό περιβάλλον.....	12
2.2.2 Παράγοντες συνδεδεμένοι με το εξωτερικό περιβάλλον.....	14
2.3 Τιμολογιακές Μέθοδοι.....	15
2.3.1 Οι τιμολογιακές μέθοδοι με βάση τον ανταγωνισμό.....	15
2.3.2 Οι τιμολογιακές μέθοδοι με βάση το κόστος.....	16
2.3.2.1 Η μέθοδος κόστους – συν (cost – plus) και η μέθοδος προσαύξησης επί του κόστους (Markup).....	17
2.3.2.2 Τιμολόγηση βάσει προκαθορισμένου μεγέθους αποδοτικότητας (Target-return pricing).....	18
2.3.2.3 Η μέθοδος ανάλυσης του νεκρού σημείου (Break-even analysis).....	19
2.3.3 Οι τιμολογιακές μέθοδοι με βάση τη ζήτηση.....	19
2.3.3.1 Τιμολόγηση με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος (value – based pricing).....	20
2.3.3.2 Τιμολόγηση με βάση τη μέθοδο target pricing.....	23
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Οι τιμολογιακές πολιτικές.....	24
3.1 Η πολιτική της υψηλής τιμολόγησης (Premium pricing policy).....	24
3.2 Η πολιτική «ξαφρίσματος» (Skimming pricing).....	24
3.3 Η τιμολόγηση διείσδυσης (Penetration pricing).....	26

3.4 Η Ουδέτερη ή in-line τιμολόγηση (Neutral pricing).....	27
3.5 Η τιμολόγηση του «Ηγέτη με απώλειες» (Loss Leader pricing).....	27
3.6 Η τιμολόγηση του μείγματος προϊόντων.....	28
3.6.1 Η Τιμολόγηση σειράς προϊόντων (Product-line pricing).....	28
3.6.2 Η Τιμολόγηση Προαιρετικού Προϊόντος.....	28
3.6.3 Η Τιμολόγηση δέσμιου προϊόντος.....	29
3.6.4 Η Τιμολόγηση υποπροϊόντος.....	29
3.6.5 Η Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων.....	29
3.7 Η Τιμολόγηση καταλόγου (Menu pricing) .....	29
3.8 Η ψυχολογική τιμολόγηση - Η μονή (Odd pricing) ή 9-endings τιμολόγηση .....	29
3.9 Η τιμολόγηση των σχέσεων (Relationship pricing).....	30
3.10 Η τιμολόγηση αποδοτικότητας (Efficiency pricing) .....	30
3.11 Οι διαπραγματεύσιμες τιμές (Negotiated pricing).....	31
3.12 Μειοδοτικοί διαγωνισμοί (Competitive bidding) .....	31
3.13 Ληστρική τιμολόγηση – Θηρευτική τιμολόγηση (Predatory pricing) .....	32
3.14 Οριακή τιμολόγηση (Limit pricing).....	33
3.15 Κυκλική τιμολόγηση (Cyclical pricing).....	34
3.16 Διαδραστική τιμολόγηση (Interacting pricing) .....	34
3.17 Τιμολόγηση εκπτώσεων και ειδικών παροχών.....	35
3.18 Απόφαση της επιχείρησης για μεταβολές στην τιμή .....	36
3.18.1 Μείωση τιμής.....	36
3.18.2 Αύξηση τιμής.....	37
3.18.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για μεταβολή των τιμών.....	38
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Τμηματοποίηση αγοράς και διάκριση τιμών .....	40
4.1 Τμηματοποίηση αγοράς.....	40
4.2 Διαφορισμός τιμών με βάση τα χαρακτηριστικά του πελάτη.....	44
4.3 Διαφορισμός τιμών βάσει της ποσότητας αγοράς.....	47
4.3.1 Η αθροιστική έκπτωση αγοράς.....	48
4.3.2 Η έκπτωση στο μέγεθος της παραγγελίας.....	48
4.3.3 Η τιμολόγηση σταθερής χρέωσης.....	49
4.3.4 Η διμερής τιμολόγηση .....	49
4.4 Διαφορισμός τιμών βάσει των χαρακτηριστικών του προϊόντος.....	50
4.5 Διαφορισμός τιμών μέσω συνδεδεμένων πωλήσεων .....	51
4.6 Διαφορισμός τιμής και Χρόνος.....	53

4.7 Διαφορισμός τιμής και Τόπος.....	54
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Τιμολόγηση και Καινοτομία.....	57
5.1 Καινοτομία στην τιμολογιακή στρατηγική.....	58
5.2 Καινοτομία στις τιμολογιακές τακτικές .....	59
5.3 Καινοτομία στην οργάνωση της τιμολόγησης .....	62
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> : Μελέτη περιπτώσεων .....	65
6.1 Εισαγωγή.....	65
6.2 Η περίπτωση των Starbucks.....	65
6.3 Ο όμιλος Alibaba .....	67
6.4 Η περίπτωση της Microsoft.....	69
6.5 Η εταιρεία Dell .....	72
6.6 Συμπεράσματα.....	75
Επίλογος.....	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	78

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Α/Α	ΤΙΤΛΟΣ	ΣΕΛΙΔΑ
1	Πίνακας 4.1: Αποτίμηση διαφημιστικού χώρου από δύο διαφορετικά τμήματα αγοράς	52
2	Πίνακας 5.1: A roadmap for innovation in pricing	58

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>A/A</b>	<b>ΤΙΤΛΟΣ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
1	Διάγραμμα 1.1: Καμπύλες Κόστους	5
2	Διάγραμμα 1.2 Πλεόνασμα Καταναλωτή και Παραγωγού	10
3	Διάγραμμα 4.1 Τμήματα αγοράς με διαφορετικές ανώτερες τιμές	41

## Εισαγωγή

Ο καθορισμός της τιμής ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας (τιμολόγηση) είναι μια από τις δυσκολότερες αλλά και σημαντικότερες αποφάσεις που καλείται κάθε μάνατζερ να πάρει, καθώς η τιμολόγηση είναι και η μοναδική δραστηριότητα της επιχείρησης που συνεπάγεται έσοδα και κέρδη για αυτήν, σε αντίθεση με όλες τις άλλες (π.χ. διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, έρευνα και ανάπτυξη), οι οποίες σχετίζονται με δαπάνες. (Ηντουνας και Παπαβασιλείου, 2017).

Η τιμή που θα καθοριστεί για ένα αγαθό ή υπηρεσία επηρεάζει όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, αφού τα έσοδα της επιχείρησης υπολογίζονται πολλαπλασιάζοντας την τιμή με την πωλούμενη ποσότητα. Η διαφορά των εσόδων με τα αντίστοιχα κόστη που δημιουργήθηκαν κατά την παραγωγική διαδικασία μας δίνουν και το καθαρό κέρδος ή ζημία του οργανισμού, άρα μας δείχνει και την αποδοτικότητά του, όπως και τις πιθανότητες μακροπρόθεσμης επιβίωσής του.

Η σημαντικότητα της τιμής ως έννοιας και της τιμολόγησης ως διαδικασίας γίνεται ακόμη πιο ξεκάθαρη, αν σκεφτούμε ότι αποτελεί θέμα έρευνας τόσο για την Οικονομική Επιστήμη, όσο και για την επιστήμη του Μάρκετινγκ, ενώ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και με την επιστήμη της Λογιστικής, ειδικότερα του τομέα της Διοικητικής Λογιστικής. Ακόμη πιο σημαντική γίνεται η προσπάθεια τιμολόγησης σε μια εποχή που οι πωλήσεις παρουσιάζουν στασιμότητα και δεν υπάρχουν μεγάλα περιθώρια για περαιτέρω μείωση του κόστους, τουλάχιστον χωρίς να επηρεαστεί η ποιότητα του προσφερόμενου αγαθού.

Πριν όμως αναλύσουμε την τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων, καλό θα ήταν να αναφερθούμε σε κάποιες έννοιες που συνδέονται με αυτήν.



# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Η τιμή από τη σκοπιά της Οικονομικής Επιστήμης και τη σκοπιά του Μάρκετινγκ – Πλεόνασμα Καταναλωτή

## 1.1 Τιμή

Τιμή είναι η χρηματική αξία ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που καθορίζεται κατά την διάρκεια μιας συναλλαγής. Σύμφωνα με τους Ήντουνα και Παπαβασιλείου (2017), η τιμή αποτελεί συνάρτηση του χρηματικού ποσού που καλείται να καταβάλει ο αγοραστής και της ποσότητας των αγαθών που παρέχει ο πωλητής, δηλώνοντας έτσι και τη βασική συνθήκη για την ύπαρξη αγοράς, δηλαδή την ταυτόχρονη «θυσία» αλλά και το ταυτόχρονο κέρδος, τόσο για τον αγοραστή όσο και για τον πωλητή. Από την μια, ο αγοραστής επιθυμεί και κερδίζει ένα αγαθό, «θυσιάζοντας» ένα χρηματικό ποσό και, από την άλλη, ο πωλητής «θυσιάζει» ένα αγαθό για να κερδίσει ένα χρηματικό ποσό.

Η έννοια της τιμής φυσικά είναι ευρύτερη και περιλαμβάνει και άλλους όρους, ειδικά όταν μιλάμε για τη συναλλαγή μιας υπηρεσίας. Έτσι, μιλάμε για τιμή όταν πληρώνουμε ενοίκιο για το σπίτι που μένουμε, δίδακτρα για το μεταπτυχιακό που παρακολουθούμε, αμοιβή στον υδραυλικό ή τον γιατρό μας, κόμιστρο για τη μεταφορά μας με ταξί, διόδια για τη χρήση του εθνικού οδικού δικτύου, ασφάλιστρα για το αυτοκίνητο, μισθός ή ημερομίσθιο για την εργασία και προμήθεια ως αντάλλαγμα της παροχής υπηρεσιών από ένα μεσιτικό γραφείο.

Αν και, όπως αναφέραμε παραπάνω, η τιμή καθορίζεται κατά την διάρκεια μιας συναλλαγής και σίγουρα χρειάζεται η ταυτόχρονη ανάγκη κάποιου να αγοράσει και κάποιου να πουλήσει, το ποιος τελικά την καθορίζει, διαφέρει από περίπτωση σε περίπτωση. Έτσι η τιμή μπορεί να καθορίζεται είτε από τον πωλητή ή παραγωγό, οπότε και θεωρείται ο τελευταίος ως ρυθμιστής ή οριστής τιμής (στην περίπτωση μονοπωλίου), είτε από την ίδια την αγορά, οπότε και οι παραγωγοί θεωρούνται αποδέκτες ή λήπτες τιμής (στην περίπτωση του τέλει ανταγωνισμού), είτε, σε σπάνιες περιπτώσεις, από τον αγοραστή, όταν αυτός είναι και ο μοναδικός αγοραστής της αγοράς (περίπτωση μονοψωνίου).

## 1.2 Ελαστικότητα

Από τη σκοπιά της Οικονομικής Επιστήμης, η ελαστικότητα της ζήτησης ενός αγαθού παίζει κεντρικό ρόλο στον καθορισμό της τιμής του. Κατά τους Garrison και Noreen (2005), η ελαστικότητα τιμής της ζήτησης (*price elasticity of demand*) μετράει το βαθμό στον οποίο επηρεάζονται οι πωλήσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από μια μεταβολή στην τιμή. Κατά τους Carlton και Perloff (2017), η ελαστικότητα ζήτησης είναι η ποσοστιαία μεταβολή στη ζητούμενη ποσότητα ως αντίδραση σε μια ποσοστιαία μεταβολή στην τιμή. Ουσιαστικά είναι ένα μέτρο ευαισθησίας της τιμής. Η εξίσωση που μας δείχνει την ελαστικότητα είναι:

$$E_d = \text{Ποσοστιαία μεταβολή της ποσότητας} / \text{Ποσοστιαία μεταβολή της τιμής}$$

Η ελαστικότητα ζήτησης είναι αρνητικός αριθμός, μιας που μια αύξηση της τιμής θα μειώσει τη ζητούμενη ποσότητα και αντίστροφα, μια μείωση της τιμής θα κάνει τους καταναλωτές να ζητήσουν μεγαλύτερη ποσότητα. Η ζήτηση ενός προϊόντος είναι ανελαστική, αν μια μεταβολή στην τιμή έχει ελάχιστο αντίκτυπο στη ζητούμενη ποσότητα και άρα και στις μονάδες πώλησης, ενώ ελαστική είναι η ζήτηση αν μια μεταβολή στην τιμή έχει σοβαρό αντίκτυπο στις μονάδες πώλησης.

Υπολογίζοντας λοιπόν η επιχείρηση ότι η ελαστικότητα ζήτησης του προϊόντος της είναι -1,50, γνωρίζει ότι μια αύξηση 10% στην τιμή του προϊόντος, θα μειώσει τις πωλήσεις του κατά 15%.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ελαστικότητα της ζήτησης είναι οι εξής:

- **Το είδος του αγαθού.** Τα βασικά αγαθά, αγαθά δηλαδή που θεωρούνται απαραίτητα ή αγαθά πρώτης ανάγκης έχουν ανελαστική ζήτηση, ενώ τα είδη πολυτελείας έχουν ελαστική ζήτηση.
- **Η ύπαρξη υποκατάστατων αγαθών.** Αγαθά ή υπηρεσίες, που μπορούν να υποκατασταθούν εύκολα από άλλα, έχουν ελαστική ζήτηση. Από την άλλη, για αγαθά που δεν υπάρχουν υποκατάστατα, η ζήτηση είναι ανελαστική. Σημαντικός παράγοντας εδώ είναι το κατά πόσο το υποκατάστατο έχει, στο μυαλό του καταναλωτή, την ίδια αξία με το βασικό αγαθό ή κατά πόσο μπορεί να του καλύψει πλήρως την ανάγκη που του καλύπτει το βασικό αγαθό.
- **Η ύπαρξη συμπληρωματικών αγαθών.** Αγαθά των οποίων η κατανάλωση συνδέεται άμεσα με την αγορά και συμπληρωματικών προϊόντων, τείνουν να έχουν

πιο ελαστική ζήτηση από τα υπόλοιπα καθώς επηρεάζονται σημαντικά και από τις διακυμάνσεις των τιμών των συμπληρωματικών τους προϊόντων.

- **Το εισόδημα των καταναλωτών.** Αν το εισόδημα των καταναλωτών είναι υψηλό, δεν θα δείξουν μεγάλη ευαισθησία σε μια αύξηση της τιμής, ενώ στα χαμηλά εισοδήματα μια μικρή έστω αύξηση της τιμής, μπορεί να μειώσει αισθητά την ζήτηση ενός αγαθού.

Άλλοι παράγοντες που αναφέρονται στην βιβλιογραφία ως προσδιοριστικοί της ελαστικότητας της ζήτησης είναι η σημασία του προϊόντος στα μάτια των πελατών και τα οφέλη που σχετίζονται με τη χρήση του προϊόντος, η πολλαπλή χρησιμοποίηση ή η μοναδικότητα χρήσης του αγαθού, η ύπαρξη ή μη υψηλών εμποδίων για τον πελάτη στην προσπάθειά του να αλλάξει μάρκα, ο χρόνος, κ.ά.

### 1.3 Κόστος

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει και στο κόστος. Η ανάλυση του κόστους όχι μόνο βοηθάει την επιχείρηση να αναγνωρίσει σε ποια τιμή μεγιστοποιεί τα κέρδη της, αλλά και να καθορίσει σε ποιο εύρος τιμών δύναται να κινηθεί, ούτως ώστε να μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμη και να μην είναι πιο ωφέλιμη για εκείνη να διακόψει τη λειτουργία της.

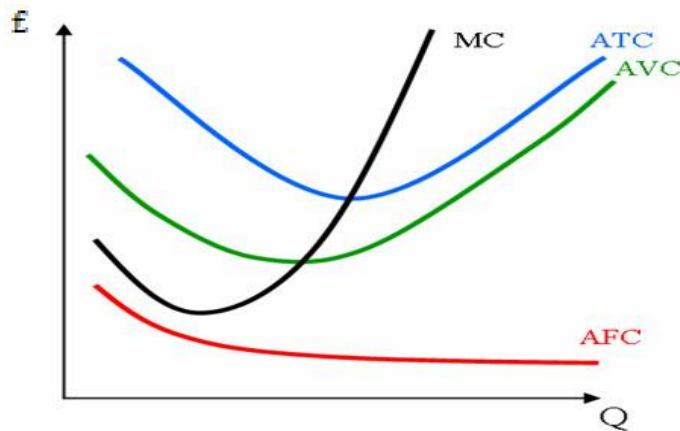
Το κόστος μιας εταιρείας χωρίζεται στο σταθερό κόστος (fixed cost - FC), το οποίο περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες που είναι ανεξάρτητες από το ύψος της παραγωγής ή των πωλήσεων, όπως π.χ. το ενοίκιο καταστημάτων, γραφείων, εργοστασίων και αποθηκών, οι λογαριασμοί Δ.Ε.Κ.Ο., οι μισθοί υπαλλήλων, κλπ. και στο μεταβλητό κόστος (variable cost - VC), το οποίο μεταβάλλεται ανάλογα με το επίπεδο παραγωγής, δηλαδή εξαρτάται από τον αριθμό των παραγόμενων μονάδων. Όσο αυξάνεται η παραγωγή, τόσο αυξάνεται και το μεταβλητό κόστος. Το άθροισμα του σταθερού και του μεταβλητού κόστους μας δίνει το συνολικό κόστος παραγωγής (total cost - TC).

Οριακό κόστος (marginal cost - MC) ονομάζουμε την αύξηση του συνολικού κόστους για μια επιπλέον παραγόμενη μονάδα προϊόντος και δίνεται από τον τύπο  $MC=dTC/dq$ . Το οριακό κόστος για λίγες μονάδες παραγωγής είναι υψηλό, μετά μειώνεται και σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγής αυξάνεται ξανά.<sup>1</sup> Τέλος, τα μέση κόστη αναφέρονται στην κατανομή του κόστους ανά μονάδα προϊόντος. Έτσι έχουμε το μέσο

---

<sup>1</sup> Βλ. Begg, Fischer και Dornbusch (1998). Εισαγωγή στην Οικονομική – Τόμος Α', σελ. 242

συνολικό κόστος,  $ATC = TC/q$ , το μέσο μεταβλητό κόστος,  $AVC = VC/q$  και το μέσο σταθερό κόστος,  $AFC = FC/q$ .



Διάγραμμα 1.1: Καμπύλες Κόστους  
(Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://cassb1.weebly.com/short-run-costs.html>)

Τα συνολικά έσοδα της κάθε επιχείρησης (total revenues – TR) δίνονται από τον πολλαπλασιασμό της τιμής (P) που χρεώνει η επιχείρηση επί της ποσότητας (Q) που πωλείται, δηλαδή από την εξίσωση  $TR = P \times Q$ , ενώ το οριακό έσοδο (marginal revenue – MR) είναι η μεταβολή που επέρχεται στα συνολικά έσοδα με την πώληση μιας επιπλέον μονάδας προϊόντος και δίνεται από την εξίσωση  $MR = dTR/dQ$ . Σύμφωνα με τους Carlton και Perloff (2017), η επέκταση της παραγωγής είναι μια κερδοφόρα ενέργεια με την προϋπόθεση ότι το επιπλέον έσοδο που θα προκύψει από την πώληση μιας επιπλέον μονάδας προϊόντος υπερέρχει του επιπλέον κόστους παραγωγής αυτής της μονάδας. Με άλλα λόγια, η παραγωγή μιας επιχείρησης θα πρέπει να συνεχιστεί μέχρι το σημείο που το οριακό έσοδο MR θα ισοδυναμεί με το οριακό της κόστος MC.

Ας πάρουμε ως παράδειγμα τις δύο ακραίες μορφές αγοράς, τον τέλει ανταγωνισμό και το μονοπώλιο. Για την ύπαρξη μιας τέλεια ανταγωνιστικής αγοράς θα πρέπει να ισχύουν τουλάχιστον τρεις προϋποθέσεις. Θα πρέπει να υπάρχει μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, το προϊόν που παράγουν να είναι ομοιογενές (κυρίως με την έννοια της μη διαφοροποίησης στα μάτια των πελατών) και να υπάρχει ελευθερία εισόδου και εξόδου των επιχειρήσεων από την αγορά. Οι Carlton και Perloff (2017) μας δίνουν επιπλέον και τα στοιχεία της πλήρους γνώσης των συνθηκών της αγοράς από τους καταναλωτές και τους παραγωγούς, της απουσίας κόστους συναλλαγής για καταναλωτές και παραγωγούς (κόστος συμμετοχής στην αγορά, δασμοί, κλπ.), της απουσίας

εξωτερικότητων (δηλαδή η επιχείρηση δεν προκαλεί κόστη χωρίς αποζημίωση στους άλλους, επωμίζεται το πλήρες κόστος της παραγωγής της) και, τέλος, της σταθερής και δεδομένης τιμής. Το τελευταίο είναι και το πιο σημαντικό στοιχείο στην εξέταση του σημείου μεγιστοποίησης των κερδών της επιχείρησης, καθώς με δεδομένη τιμή, η επιχείρηση αντιμετωπίζει μια οριζόντια καμπύλη ζήτησης στην τιμή  $P$ . Γυρνώντας στην προηγούμενη ανάλυση, που θέλει μια επιχείρηση να παράγει μέχρι το σημείο όπου το επιπλέον έσοδο ισούται με το επιπλέον κόστος, με δεδομένο πλέον ότι το οριακό έσοδο  $MR$  παραμένει σταθερό και ισούται με την τιμή  $P$ , η μεγιστοποίηση των κερδών για μια τέλεια ανταγωνιστική επιχείρηση στη βραχυχρόνια περίοδο βρίσκεται στο σημείο όπου το οριακό κόστος ισούται με την τιμή αγοράς ( $MC = MR = P$ ). Οι Δρανδάκης, Μπήτρος και Μπαλτάς (2003) σημειώνουν τα εξής:

- Αν η τιμή είναι μεγαλύτερη του μέσου κόστους ( $P > AC$ ), η επιχείρηση εξασφαλίζει βραχυχρόνια κέρδη.
- Αν η τιμή είναι μικρότερη του μέσου κόστους αλλά μεγαλύτερη του μέσου μεταβλητού κόστους ( $AC > P > AVC$ ), η επιχείρηση μπορεί βραχυχρόνια να λειτουργήσει αφού πραγματοποιεί ακαθάριστα κέρδη με τα οποία καλύπτει το μεταβλητό κόστος και ένα μέρος των σταθερών εξόδων. Οι Carlton και Perloff (2017) επίσης αναφέρουν ότι όσο η τιμή προσεγγίζει το μέσο κόστος, τόσο μεγαλύτερο τμήμα του σταθερού κόστους καλύπτεται.
- Όταν η τιμή βρίσκεται στο ελάχιστο μέσο μεταβλητό κόστος (Σχήμα 1.1), δηλαδή στο σημείο που η καμπύλη του μέσου μεταβλητού κόστους τέμνεται από την καμπύλη του οριακού κόστους ( $MC = AVC = AVC \text{ min}$ ), η επιχείρηση βρίσκεται στο οριακό σημείο λειτουργίας της.
- Όταν η τιμή πέσει κάτω από το μέσο μεταβλητό κόστος ( $P < AVC$ ), η επιχείρηση πρέπει να σταματήσει τη λειτουργία της γιατί έτσι μειώνει τη ζημιά της.

Ενώ η ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων, με ομοιογενές προϊόν και χωρίς εμπόδια εισόδου θεωρούνται απαραίτητες προϋποθέσεις για την ύπαρξη τέλει ανταγωνισμού, στο μονοπώλιο συναντάμε ένα μόνο πωλητή, που παράγει ένα προϊόν που στερείται στενών υποκατάστατων και με εμπόδια εισόδου για όποια επιχείρηση θέλει να μπει στον κλάδο. Οι Δρανδάκης, Μπήτρος και Μπαλτάς (2003) αναφέρονται σε δύο (2) παράγοντες που επηρεάζουν εμμέσως την πολιτική τιμών – παραγωγής του καθαρού μονοπωλίου. **Πρώτον**, ο ανταγωνισμός όλων των άλλων αγαθών για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στον προϋπολογισμό του καταναλωτή. **Δεύτερον**, η ύπαρξη ατελών

υποκατάστατων. Επίσης, προσθέτουν ότι είναι δυνατόν σε μια δεδομένη χρονική περίοδο να μην υπάρχουν στενά υποκατάστατα και άλλες επιχειρήσεις να μη μπορούν να ανταγωνιστούν έναν μονοπωλητή, μακροχρόνια όμως μπορεί να εισέλθουν στην αγορά και άλλες επιχειρήσεις και το μονοπώλιο να χαθεί.

Ξεκινώντας και πάλι από την ισότητα της μεγιστοποίησης των κερδών  $MC=MR$ , οι Carlton και Perloff (2017) αναφέρονται στην υπερχρέωση της τιμής στο μονοπώλιο, δηλαδή μιας τιμής  $P_m$ , η οποία υπερέρχει του οριακού κόστους ή της τιμής που θα έθετε σε αγορά πλήρους ανταγωνισμού. Η υπερχρέωση αυτή σχετίζεται με την ελαστικότητα ζήτησης. Αν η ελαστικότητα είναι πολύ υψηλή, δηλαδή η ζήτηση είναι ελαστική, τότε μια πολύ μικρή μεταβολή στην τιμή θα μεταβάλλει κατά πολύ τη ζητούμενη ποσότητα άρα, σε αυτή την περίπτωση. Για μικρές ελαστικότητες ( $-1 < E_d < 0$ ), δηλαδή για ανελαστική ζήτηση, η μεταβολή στην τιμή δεν επιφέρει σημαντικές μεταβολές στην ζητούμενη ποσότητα. Τα οριακά έσοδα οι συγγραφείς τα εκφράζουν αλγεβρικά με την παρακάτω εξίσωση:

$$MR = P \times \left(1 + \frac{1}{E_d}\right)$$

με  $E_d$  να είναι η ελαστικότητα ζήτησης. Από την παραπάνω εξίσωση είναι εμφανές ότι για ελαστική ζήτηση ( $E_d < -1$ ), τα οριακά έσοδα είναι θετικά, ενώ για ανελαστική ζήτηση ( $-1 < E_d < 0$ ) τα οριακά έσοδα είναι αρνητικά. Καθώς στο σημείο μεγιστοποίησης των κερδών ισχύει  $MC=MR$ , μπορούμε να αντικαταστήσουμε στην παραπάνω εξίσωση το  $MR$  και να πάρουμε:

$$\frac{P - MC}{P} = - \frac{1}{E_d}$$

Το αριστερό μέλος της παραπάνω εξίσωσης, το περιθώριο τιμής – κόστους (price-cost margin), με άλλα λόγια η διαφορά τιμής και οριακού κόστους ως ποσοστό επί της τιμής, ονομάζεται και δείκτης μονοπωλιακής δύναμης Lerner, γιατί προσδιορίζει τη δύναμη που έχει η επιχείρηση στην αγορά. Όταν η ζήτηση είναι πολύ ελαστική, στα αγαθά δηλαδή πολυτελείας και στα αγαθά με στενά υποκατάστατα, η μονοπωλιακή δύναμη μειώνεται και έτσι η τιμή που θέτει το μονοπώλιο, πλησιάζει κατά πολύ την ανταγωνιστική. Δηλαδή η τιμή  $P_m$  τείνει να προσεγγίσει το οριακό κόστος  $MC$ . Στην αντίθετη περίπτωση ανελαστικής ζήτησης, η μονοπωλιακή δύναμη αυξάνεται και η τιμή  $P_m$  υπερέρχει του οριακού κόστους  $MC$ .

Από τα παραπάνω είναι φανερό, ότι μια μονοπωλιακή επιχείρηση δεν έχει λόγο να λειτουργήσει στο ανελαστικό τμήμα της καμπύλης ζήτησης, καθώς σε αυτή την περίπτωση θα τη συνέφερε να αυξήσει την τιμή της έως ότου να λειτουργεί στο ελαστικό τμήμα, γιατί αυτό θα επέφερε αύξηση στα κέρδη της. Αυτό όμως συμβαίνει μόνο θεωρητικά κατά τους Carlton και Perloff (2017), καθώς στην πράξη, η καμπύλη ζήτησης αλλάζει από καιρό σε καιρό, οπότε και ένα ορθολογικό μονοπώλιο να αλλάζει την τιμή του. Εξάλλου, αν το μονοπώλιο εκμεταλλευτεί το ανελαστικό της τμήμα βραχυχρόνια και αυξήσει την τιμή της κατά πολύ, μπορεί οι καταναλωτές να μην αντιδράσουν άμεσα, ελλείψει επιλογών, αλλά μακροπρόθεσμα θα βρουν έναν τρόπο να το υποκαταστήσουν. Έτσι έχει λογική, στην πραγματική αγορά, ένα μονοπώλιο να προσφέρει χαμηλότερες τιμές, δηλαδή στο ανελαστικό τμήμα ζήτησης, για να κρατήσει μακροπρόθεσμα τους πελάτες της.

#### **1.4 Η τιμή ως στοιχείο του Μείγματος Μάρκετινγκ**

Σαν Μείγμα Μάρκετινγκ (Marketing Mix) ορίζουμε τα στοιχεία εκείνα τα οποία στην βέλτιστη μίξη τους, θα δώσουν στο προϊόν μιας επιχείρησης την καλύτερη δυνατή διείσδυση στην αγορά και την μέγιστη αποδοχή από το αγοραστικό κοινό. Τα στοιχεία που συνθέτουν το Μείγμα Μάρκετινγκ, γνωστά και ως 4 P's (λόγω των αρχικών τους) είναι τα εξής:

- Προϊόν (Product)
- Διανομή (Place)
- Προώθηση (Promotion)
- Τιμή (Price)

Από τα παραπάνω στοιχεία, η τιμή διαφέρει από τα άλλα τρία με έναν ιδιαίτερο τρόπο. Το προϊόν, η διανομή και η προώθηση αποτελούν όλα μέρη της διαδικασίας παροχής ικανοποίησης στον πελάτη. Στο στοιχείο του προϊόντος περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες σχεδιασμού και συσκευασίας του ίδιου του αγαθού, η διανομή περιλαμβάνει την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη, ενώ η προώθηση περιλαμβάνει την επικοινωνία της ύπαρξης του προϊόντος και των οφελών αυτού στους πελάτες της επιχείρησης. Επομένως, και τα τρία αυτά στοιχεία του Μείγματος Μάρκετινγκ συμβάλλουν στο να προσδώσουν οι πελάτες αξία στο προϊόν.

Η διαδικασία καθορισμού της τιμής, από την άλλη πλευρά, δεν αφορά πρωτίστως την δημιουργία αξίας. Αντίθετα, κατά τον Schindler (2011), είναι η μόνη δραστηριότητα

*του μάρκετινγκ που σχετίζεται με τη σύλληψη ή τη «συγκομιδή» της αξίας που δημιουργείται από τις υπόλοιπες δραστηριότητές του, ενώ οι Armstrong και Kotler αναφέρουν ότι η τιμή αποτελεί και το πιο ευέλικτο συστατικό του μείγματος μάρκετινγκ, καθώς σε αντίθεση με το προϊόν και τις δεσμεύσεις σε κανάλια διανομής, η τιμή μπορεί να μεταβληθεί πολύ γρήγορα.*

Η δραστηριότητα της λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τις τιμές αποτελείται από δύο κύρια συστατικά. Το ένα συστατικό είναι ο καθορισμός τιμών, διαδικασία που αποτελείται από μεμονωμένες αποφάσεις για μια συγκεκριμένη τιμή. Αυτές οι αποφάσεις αφορούν την τιμή ενός συγκεκριμένου είδους σε συγκεκριμένο πελάτη ή αγορά στο τρέχον περιβάλλον μάρκετινγκ. Το άλλο συστατικό της τιμολογιακής δραστηριότητας είναι η θέσπιση μιας τιμολογιακής πολιτικής, ενός γενικότερου δηλαδή πλαισίου καθοδήγησης και ρύθμισης των τιμών. Αυτό το πλαίσιο θα μπορούσε να είναι γενικό, όπως μια «πολιτική σταθερής τιμής», η οποία θα απαιτούσε από την διοίκηση να καθορίσει μια ενιαία τιμή για όλους τους αγοραστές και να τη διατηρεί μακροπρόθεσμα. Θα μπορούσε όμως να γίνεται και πιο συγκεκριμένη, παραδείγματος χάριν να υποδεικνύει σε ποιες περιπτώσεις θα ήταν επιτρεπτό να προσφέρει η επιχείρηση εκπτώσεις λόγω όγκου πωλήσεων. Σε γενικές γραμμές λοιπόν, τιμολογιακές πολιτικές είναι όλοι οι κανόνες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που διέπουν όλες τις αποφάσεις καθορισμού των τιμών.

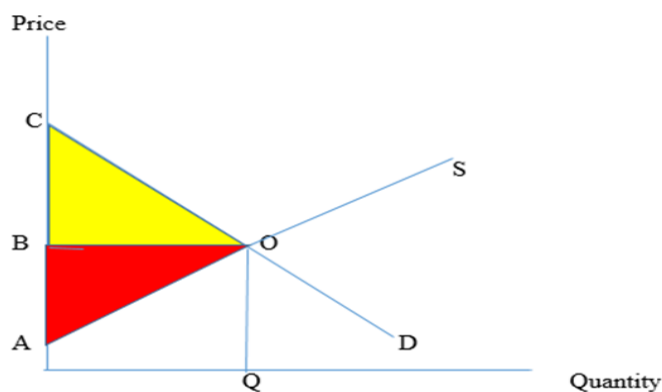
### **1.5 Πώς η τιμή επηρεάζει το πλεόνασμα καταναλωτή**

Πλεόνασμα καταναλωτή (consumer surplus) ονομάζεται η διαφορά ανάμεσα στη μέγιστη τιμή την οποία ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει με την τιμή που τελικά πλήρωσε. Αν ο καταναλωτής είναι πρόθυμος να δώσει μεγαλύτερη τιμή από την τιμή που το ζητείται να πληρώσει, τότε απολαμβάνει μεγαλύτερο όφελος από το αγοραζόμενο αγαθό από ό,τι ξόδεψε για να το αποκτήσει.

Από την άλλη πλευρά, πλεόνασμα παραγωγού (producer surplus), κατά τους Carlton και Perloff (2017), είναι *η μεγαλύτερη ποσότητα που θα μπορούσε να αποσπαστεί από τα έσοδα του παραγωγού χωρίς να ακυρώσει την επιθυμία του παραγωγού να συνεχίσει να παράγει το προϊόν του.*

Το άθροισμα του πλεονάσματος του καταναλωτή και του πλεονάσματος του παραγωγού ισούται με το συνολικό οικονομικό πλεόνασμα της αγοράς, το οποίο αποτελεί ένα μέτρο ευημερίας και δείχνει την αξία που παραγωγοί και καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για να αγοράσουν την ποσότητα ισορροπίας στην τιμή ισορροπίας. Με άλλα λόγια, μετρά την αποτελεσματικότητα της εκάστοτε αγοράς.





Διάγραμμα 1.2 Πλεόνασμα Καταναλωτή και Παραγωγού  
(Διαθέσιμο στο: <https://el.weblogographic.com/what-is-producer-surplus> )

Το παραπάνω γράφημα απεικονίζει το πλεόνασμα του καταναλωτή σε μια αγορά τέλει ανταγωνισμού, χωρίς οποιαδήποτε αναποτελεσματικότητα. Το πλεόνασμα καταναλωτή ισούται με το εμβαδό του τριγώνου CBO (κίτρινο φόντο), ενώ το εμβαδό του κόκκινου τριγώνου ABO αντιστοιχεί στο πλεόνασμα παραγωγού. Η τιμή καθορίζεται στο σημείο βέλτιστης ισορροπίας κατά Pareto (στην τιμή που αντιστοιχεί στο σημείο B του σχήματος), που σημαίνει ότι οποιαδήποτε άλλη τιμή, πέραν αυτής, θα δυσχεράνει την θέση είτε του καταναλωτή, είτε του παραγωγού, οπότε και δεν θα προτιμηθεί.

Όπως λοιπόν γίνεται αντιληπτό, το πλεόνασμα του καταναλωτή καθορίζεται, εν μέρει, από την τιμή του προϊόντος. Υποθέτοντας ότι δεν αλλάζει η ζήτηση του προϊόντος, μια αύξηση της τιμής θα οδηγούσε σε μείωση του πλεονάσματος του καταναλωτή και αύξηση του πλεονάσματος παραγωγού, ενώ μια μείωση στην τιμή θα οδηγούσε στα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί, παραδείγματος χάριν, μέσω της κρατικής παρέμβασης με την επιβολή ανώτατης τιμής στην αγορά.

Μια επιβολή ανώτατης τιμής, χαμηλότερης από την τιμή ισορροπίας, σημαίνει ότι οι καταναλωτές θα μπορέσουν να αγοράσουν το προϊόν σε τιμή χαμηλότερη από αυτήν που κανονικά θα έπρεπε να πληρώσουν. Όμως οι παραγωγοί πλέον, δεν έχουν λόγο να διαθέσουν τις ίδιες ποσότητες προϊόντος με πριν, αφού δεν είναι το ίδιο προσοδοφόρα η πώληση του. Οπότε θα υπάρξει στην αγορά μια υπερβάλλουσα ζήτηση, αφού οι καταναλωτές θα ζητήσουν μεγαλύτερες ποσότητες από τις παραγόμενες και συνεπώς, χάνεται αξία από την αγορά που δεν αποκτά ούτε ο παραγωγός, ούτε ο καταναλωτής.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η διαδικασία τιμολόγησης ενός προϊόντος**

### **2.1 Στόχοι τιμολογιακής πολιτικής**

Οι τιμολογιακοί στόχοι αποτελούν το πρώτο βήμα της διαδικασίας τιμολόγησης ενός προϊόντος. Δρουν σαν ένας οδηγός στον καθορισμό των τιμών, παρέχουν τις κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και γι' αυτό θα πρέπει να καθορίζονται πριν από οποιαδήποτε τιμολογιακή απόφαση. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να ποικίλλουν τόσο ανάμεσα σε επιχειρήσεις του ίδιου παραγωγικού τομέα, όσο και στα πλαίσια της ίδιας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Σύμφωνα με τον Παπαδέα (2015), η τιμολογιακή πολιτική πρέπει να σκοπεύει στον μερικό συνδυασμό των παρακάτω αποτελεσμάτων:

- Στην σταθεροποίηση των τιμών και του μικτού κέρδους
- Στην απόκτηση ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς
- Στην σταθεροποίηση του πελατολογίου και, ει δυνατόν, στην αύξησή του
- Σε μια ικανοποιητική απόδοση των επενδυμένων, σε αυτήν, κεφαλαίων
- Στη συνεκτίμηση των συνθηκών αγοράς στις τιμές, στην ποιότητα, στην εξυπηρέτηση, στο είδος των πιστώσεων, στην καινοτομία και στη διαφήμιση.

Σε γενικές γραμμές, οι στόχοι τιμολόγησης χωρίζονται σε τρεις (3) κατηγορίες: Στους στόχους α) προσανατολισμένους στο κέρδος, β) προσανατολισμένους στις πωλήσεις και γ) προσανατολισμένους στην διατήρηση του στάτους κβο. Στους στόχους που προσανατολίζονται στο κέρδος εμπίπτουν η επίτευξη ενός συγκεκριμένου ποσοστού απόδοσης των επενδύσεων (ROI) ή απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων (ROA) και η μεγιστοποίηση του κέρδους. Από την άλλη πλευρά, η αύξηση του όγκου πωλήσεων και η διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς ανήκουν στους στόχους προσανατολισμένους στις πωλήσεις. Τέλος, η σταθεροποίηση των τιμών και η προσπάθεια αντιμετώπισης του ανταγωνισμού αποτελούν στόχους προσανατολισμένους στο στάτους κβο. Αυτοί οι στόχοι ενδέχεται να αλλάξουν σε περίπτωση μιας αλλαγής των στόχων του μάρκετινγκ της επιχείρησης ή ακόμη και των γενικών οργανωτικών στόχων. Ομοίως, η έμφαση που δίνει η επιχείρηση σε κάθε έναν από αυτούς τους στόχους μπορεί να αλλάξει ανάλογα.

Εκτός από τα παραπάνω, άλλοι στόχοι μπορεί να είναι η ρύθμιση κοινωνικά υπεύθυνων τιμών και ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός, δηλαδή ο προσανατολισμός

στις ανάγκες των πελατών,<sup>2</sup> καθώς και η κάλυψη της υπάρχουσας παραγωγικής δυναμικότητας, η κάλυψη του κόστους, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η ικανοποίηση των αναγκών των μεσαζόντων, η επίτευξη και διατήρηση της ρευστότητας και η ηγεσία σε ό, τι αφορά την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.<sup>3</sup>

## **2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολογιακή πολιτική**

Κατά τη φάση της υποβολής και αξιολόγησης των διαφόρων τιμολογιακών πολιτικών και στρατηγικών, ούτως ώστε να αποφασισθεί ποια θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα για την εταιρεία, υπάρχουν κάποιοι σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την τελική απόφαση. Αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον.

### **2.2.1 Παράγοντες συνδεδεμένοι με το εσωτερικό περιβάλλον**

Οι παράγοντες που συνδέονται με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ταξινομούνται σε δύο (2) μεγάλες κατηγορίες: στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και στα χαρακτηριστικά του προϊόντος της.<sup>4</sup>

Στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά περιλαμβάνονται:

α) Οι συνολικοί εταιρικοί στόχοι και στρατηγικές. Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας σε ένα γενικότερο πλαίσιο; Ποιοι οι στόχοι του τμήματος μάρκετινγκ; Ποια είναι η βασική στρατηγική που ακολουθεί; Μια εταιρεία με βασική στρατηγική της την ηγεσία κόστους, που έχει ως στόχο την διάθεση ενός προϊόντος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, λόγω του κοστολογικού αυτού πλεονεκτήματος που πετυχαίνει, θα επιδιώξει λογικά μια χαμηλή τιμή ώστε να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Μια εταιρεία που έχει επιλέξει προσεκτικά την αγορά – στόχο της και τη χωροθέτησή της στην αγορά, θα επιλέξει κατά πάσα πιθανότητα μια τιμή, λαμβάνοντας υπόψη της τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει και τα χαρακτηριστικά των πελατών που θέλει να προσεγγίσει. Άλλες εταιρικές στρατηγικές που επηρεάζουν την τιμολογιακή πολιτική είναι η επιβίωση, η στρατηγική διαφοροποίησης, η μεγιστοποίηση της άμεσης ρευστότητας ή των τρεχόντων κερδών, η ηγεσία στο μερίδιο της αγοράς, η επέκταση σε νέες αγορές, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις, κ.ά.

β) Η κουλτούρα της επιχείρησης. Αν υπάρχει μεγαλύτερος προσανατολισμός της επιχείρησης προς το μάρκετινγκ και όχι στην παραγωγή, τότε πολύ πιθανό να υπάρχει μια

<sup>2</sup> βλ. Needles, Powers and Crosson, 2017, σελ. 521

<sup>3</sup> βλ. Ηντουνας και Παπαβασιλείου, 2017, σελ. 83

<sup>4</sup> βλ. Ηντουνας και Παπαβασιλείου, 2017, σελ. 27-39

πελατοκεντρική προσέγγιση, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των πελατών ή στην ποιότητα των προϊόντων που προσφέρονται. Επίσης, αλλιώς θα λειτουργήσει μια επιχείρηση που είναι διατεθειμένη να μπει σε έναν «πόλεμο» τιμών αν χρειαστεί και αλλιώς κάποια που ενδεχομένως θέλει να αποφεύγει τέτοιους «πολέμους».

γ) Η οργανωτική δομή της επιχείρησης, δηλαδή κατά πόσο μια επιχείρηση είναι δομημένη οργανωτικά κατά λειτουργία, κατά προϊόν ή κατά πελάτη ή, τέλος, αν υπάρχει ακόμη και εξειδικευμένο τμήμα που ασχολείται με την τιμολόγηση.

δ) Η θέση της επιχείρησης στην αγορά. Αν μια επιχείρηση λειτουργεί ως ηγέτης στην αγορά, μέσω της ηγεσίας τιμής μπορεί να επιδιώξει να θέσει το γενικό επίπεδο τιμών στο οποίο όλοι οι ανταγωνιστές θα πρέπει να κινηθούν, ενώ μια επιχείρηση διεκδικητής ή ακόλουθος, θα επιδιώξει να κερδίσει ένα μερίδιο αγοράς από τους ηγέτες μέσω στρατηγικών όπως η υπερπήδηση ή η κατά μέτωπο επίθεση.

ε) Το μέγεθος της επιχείρησης. Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως διοικούνται από ένα άτομο, συνήθως τον ιδιοκτήτη, ο οποίος τείνει να βασίζεται σε πιο απλοϊκές τιμολογιακές μεθόδους.

στ) Οι στρατηγική του μείγματος μάρκετινγκ. Οι αποφάσεις για την τιμή πρέπει να εναρμονίζονται με τις αποφάσεις για τον σχεδιασμό του προϊόντος, τη διανομή και την προώθησή του, έτσι ώστε να διαμορφώνεται ένα ομοιογενές και αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Έτσι, οι αποφάσεις για τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ είναι εξίσου σημαντικές. Λόγου χάρι, αν είναι αδύνατη η προώθηση του προϊόντος απευθείας στους πελάτες και πρέπει να υπάρχει υποστήριξη από μεταπωλητές, τότε η τιμή θα πρέπει να περιλαμβάνει και ένα σημαντικό περιθώριο κέρδους για αυτούς.

Στα χαρακτηριστικά του προϊόντος περιλαμβάνονται κυρίως η φύση του προϊόντος, το κόστος του, το οποίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την τελική τιμή, η ποιότητά του και ο κύκλος ζωής του. Άλλα χαρακτηριστικά των προϊόντων, κατά τους Ήντουνα και Παπαβασιλείου (2017), τα οποία επιδρούν αυξητικά στην τιμή του, είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος από τα υπόλοιπα του κλάδου, η καινοτομία του, η αξία που συνδέεται με την απόκτησή του στα μάτια των καταναλωτών και η δυνατότητα προσαρμογής στις ανάγκες του κάθε πελάτη ξεχωριστά.

### 2.2.2 Παράγοντες συνδεδεμένοι με το εξωτερικό περιβάλλον

Οι παράγοντες που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορούν να διαχωριστούν σε τέσσερις (4) κατηγορίες: στα χαρακτηριστικά των πελατών, στα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, στο μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και στο μακρο-περιβάλλον της.<sup>5</sup>

α) Τα χαρακτηριστικά των πελατών. Τα ατομικά χαρακτηριστικά των πελατών επηρεάζουν τον καθορισμό της τιμής του προϊόντος, καθώς θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι διαφορές στα εισοδήματά τους, στην ηλικία τους, στο μορφωτικό τους επίπεδο ή στον βαθμό ενημέρωσης που έχουν σχετικά με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά. Επίσης, διαφορετικά θα τιμολογηθεί το προϊόν σε πελάτες που αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες του προϊόντος και διαφορετικά σε περιπτώσεις που οι πελάτες δεν δίνουν έμφαση τόσο στην τιμή αγοράς, αλλά σε άλλα, ποιοτικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

β) Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Εδώ κυρίως δίνεται έμφαση στην τιμή που θέτουν οι ανταγωνιστές, ειδικά αν το προϊόν της επιχείρησης δεν είναι αρκετά διαφοροποιημένο από τα υπόλοιπα ή η διαφοροποίησή του αυτή δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην αντίληψη των καταναλωτών.

γ) Το μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή ο κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης, επηρεάζει την τιμή τόσο με την ύπαρξη - ή μη - απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, όσο και με την ισχύ της διαπραγματευτικής δύναμης προμηθευτών και αγοραστών της επιχείρησης, με την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου αλλά και με την ύπαρξη απειλής από υποκατάστατα προϊόντα.

δ) Το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Ήντουνα και Παπαβασιλείου (2017), περιλαμβάνει το πολιτικό-νομικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και το τεχνολογικό περιβάλλον που επικρατεί μέσα σε μια χώρα και επηρεάζει τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι κρατικές παρεμβάσεις στη διαμόρφωση τιμών, το επίπεδο επιτοκίων, ο πληθωρισμός, το μέγεθος του του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος ή ακόμη και το αν βρίσκεται η οικονομία σε καθεστώς ύφεσης, ανάπτυξης ή στασιμότητας.

---

<sup>5</sup> Βλ. Ήντουνας και Παπαβασιλείου, 2017, σελ. 39-45

## 2.3 Τιμολογιακές Μέθοδοι

Αναφέρθηκε ότι οι τιμολογιακοί στόχοι αποτελούν το πρώτο βήμα στην διαδικασία τιμολόγησης ενός προϊόντος. Το δεύτερο βήμα αποτελείται από τις τιμολογιακές μεθόδους και το τρίτο βήμα αποτελούν οι τιμολογιακές πολιτικές, τις οποίες θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

Οι τιμολογιακές μέθοδοι είναι σαφή βήματα ή βήματα μιας διαδικασίας ή διαδικασίες που ακολουθούνται ούτως ώστε να επιτευχθούν οι τελικές αποφάσεις τιμολόγησης (Diavastis and Karagiorgos, 2009).<sup>6</sup> Χωρίζονται γενικά σε τρεις (3) μεγάλες κατηγορίες: Με βάση τον ανταγωνισμό, με βάση το κόστος και με βάση τη ζήτηση. Συνήθως μια επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει έναν συνδυασμό αυτών των μεθόδων για να επιτύχει τον καθορισμό της σωστής τιμής και ύστερα, με τη βοήθεια των τιμολογιακών της πολιτικών, θα «επικοινωνήσει» την τιμή στον πελάτη.

### 2.3.1 Οι τιμολογιακές μέθοδοι με βάση τον ανταγωνισμό

Σε αυτή την κατηγορία, ο καθορισμός της τιμής μιας επιχείρησης θα γίνει σε παρόμοιο επίπεδο με αυτές των ανταγωνιστών της. Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιούν ως τιμή αναφοράς, την τιμή του ηγέτη ή τον μέσο όρο των τιμών της αγοράς. Με βάση αυτή τη τιμή αναφοράς, μπορούν να επιλέξουν είτε σε μια τιμή πάνω από αυτήν, ίση με αυτήν ή χαμηλότερη από αυτήν.

Αν το προϊόν της αγοράς είναι γενικά ομοιογενές και κυριαρχούν πολύ ανταγωνιστικές συνθήκες, οι επιχειρήσεις θα επιλέξουν να κυμανθούν στον μέσο όρο τιμών. Μια υψηλότερη τιμή θα μπορούσε να επιλέξει μια επιχείρηση που στα μάτια των καταναλωτών έχει κύρος ή προσφέρει ένα διαφοροποιημένο προϊόν από τις υπόλοιπες. Από την άλλη, κατά τους Ήντουνα και Παπαβασιλείου (2017), *η επιβολή μιας τιμής χαμηλότερης από αυτή των ανταγωνιστών μπορεί να βασίζεται στη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας που επιθυμεί την όσο δυνατόν μεγαλύτερη και πιο μαζική διείσδυση στην αγορά ή τη στόχευση μιας αγοράς – στόχου, που παρουσιάζει ιδιαίτερα ελαστική ζήτηση.*

Πολύ συχνά υπάρχει μια επιχείρηση, ο ηγέτης τιμής όπως ονομάζεται, η οποία έχει τη δύναμη να καθορίσει την τιμή ολόκληρης της αγοράς βάσει της δικής της απόφασης. Αυτή η τιμολογιακή μέθοδος της ηγεσίας τιμής (Price Leadership) μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις περιπτώσεις που οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι λίγες, έχουμε

---

<sup>6</sup> Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/319069302\\_Pricing\\_Strategies\\_in\\_Services\\_-\\_A\\_research\\_on\\_Greek\\_services\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/319069302_Pricing_Strategies_in_Services_-_A_research_on_Greek_services_sector)

δηλαδή την ύπαρξη ολιγοπωλίου, υπάρχουν εμπόδια εισόδου, τα προϊόντα των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια και η ελαστικότητα ζήτησης είναι ανελαστική. Θετικά αποτελέσματα από τη μέθοδο της «ηγεσίας τιμής» είναι η μείωση των πολέμων τιμών και η προσπάθεια των επιχειρήσεων να διαφοροποιηθούν μακροπρόθεσμα με τη δημιουργία πιο ποιοτικών προϊόντων ή μιας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερη αξία για την κοινωνία. Από την άλλη πλευρά, οδηγεί σε υψηλές τιμές για τους καταναλωτές και είναι γενικά πιο δύσκολο για τις μικρές επιχειρήσεις να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα.

Απάντηση στην μέθοδο της «ηγεσίας τιμής» αποτελεί η τιμολογιακή πολιτική της «ακολουθίας του ηγέτη» (Follow the leader). Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για μεγαλύτερες επιχειρήσεις με οικονομίες κλίμακας ώστε να επιτύχουν χαμηλό κόστος ανά μονάδα και να ανταγωνιστούν στις τιμές. Καθώς οι μικρές και οι νεοσύστατες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνήθως υψηλότερα κόστη και έχουν μικρότερα περιθώρια κέρδους, ενδέχεται να μην μπορούν να ανταγωνιστούν στην τιμή τον ηγέτη του κλάδου, οπότε θα χρειαστεί να διαφοροποιηθούν με άλλους τρόπους, π.χ. παρέχοντας καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες ή και προσφορές.

Βασικό πλεονέκτημα των τιμολογιακών μεθόδων με βάση τον ανταγωνισμό είναι η αύξηση των πελατών και, άρα, αύξηση των εσόδων. Από την άλλη πλευρά, αυτές οι μέθοδοι κουβαλούν το ρίσκο της δημιουργίας ενός πολέμου τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει και στην αποτυχία κάποιων εξ αυτών. Υπάρχει επίσης η πεποίθηση ότι η τιμολόγηση αυτού του είδους δεν οδηγεί πάντα σε μεγιστοποίηση των κερδών, καθώς μπορεί οι επιχειρήσεις που την χρησιμοποιούν, να καταλήξουν να αγνοούν το συνολικό τους κόστος αλλά και την αξία της σχέσης με τον πελάτη και την αναγνώριση των αναγκών του.

### **2.3.2 Οι τιμολογιακές μέθοδοι με βάση το κόστος**

Η τιμολόγηση βάσει κόστους γίνεται όταν ένα ποσοστό των επιθυμητών περιθωρίων κέρδους προστίθεται στο κόστος του προϊόντος για να ληφθεί η τελική τιμή. Με άλλα λόγια, η τιμολόγηση βάσει κόστους μπορεί να οριστεί ως μια μέθοδος τιμολόγησης στην οποία ένα συγκεκριμένο ποσοστό του συνολικού κόστους παραγωγής προστίθεται στο κόστος του προϊόντος για τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης. Γενικά είναι σχετικά απλές μέθοδοι τιμολόγησης, καθώς απαιτούν ένα μικρό επίπεδο πληροφοριών, και εύκολες στη χρήση τους.

### 2.3.2.1 Η μέθοδος κόστους – συν (cost – plus) και η μέθοδος προσαύξεσης επί του κόστους (Markup)

Η πιο απλή μορφή των τιμολογιακών μεθόδων βάσει κόστους αποτελεί η μέθοδος κόστους – συν (cost-plus). Περιλαμβάνει τον καθορισμό του ποσού που θα προστεθεί στο κόστος ενός προϊόντος για να μας δώσει την τελική του τιμή. Κατά τον Schindler (2011), αν C είναι το κόστος του προϊόντος, τότε η τιμή του (P) υπολογίζεται ως εξής:

$$P = C + \text{ποσό προσαύξεσης}$$

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συχνά από επιχειρήσεις που πωλούν προσαρμοσμένα προϊόντα (ή αλλιώς, κατά παραγγελία). Έχει δεχτεί μεγάλη κριτική λόγω της απλότητάς της. Οι Holden και Nagle (1995) μάλιστα, αποκαλούν τη μέθοδο κόστους – συν «ένα προσχέδιο για μια μέτρια οικονομική απόδοση ( “a blueprint for mediocre financial performance), καθώς θεωρούν ότι στις περισσότερες βιομηχανίες είναι δύσκολο να προσδιορίσεις το μοναδιαίο κόστος του προϊόντος πριν καθορίσεις την τιμή του και αυτό γιατί το μοναδιαίο κόστος αλλάζει από τον όγκο παραγωγής. Αυτή η αλλαγή του συνολικού κόστους παραγωγής είναι σταθερό και πρέπει να κατανεμηθεί στις μονάδες παραγωγής, για να προσδιοριστεί τελικά το πλήρες κόστος ανά μονάδα. Όμως, δεδομένου ότι η κατανομή του σταθερού κόστους εξαρτάται τελικά από τον όγκο των πωλήσεων, ο οποίος αλλάζει με τις αλλαγές της τιμής, το μοναδιαίο κόστος είναι ένας κινούμενος στόχος. Έτσι, για την επίλυση του προβλήματος προσδιορισμού του μοναδιαίου κόστους, οι διευθυντές ή οι υπεύθυνοι για την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης αναγκάζονται να κάνουν την παράλογη υπόθεση ότι μπορούν να ορίσουν την τιμή, χωρίς ωστόσο να επηρεαστεί ο όγκος πωλήσεων. Η αποτυχία τους να λάβουν υπόψη τις επιπτώσεις της τιμής στον όγκο πωλήσεων, και του όγκου πωλήσεων στο κόστος, τους οδηγεί απευθείας σε αποφάσεις τιμολόγησης που υπονομεύουν τα κέρδη.<sup>7</sup>

Μια παραλλαγή της μεθόδου κόστους – συν αποτελεί και η μέθοδος περιθωρίου του κέρδους. Αυτή είναι χρήσιμη για επιχειρήσεις που πωλούν ένα μεγάλο αριθμό από διαφορετικά προϊόντα και τους γίνεται δύσκολο να προσθέτουν ένα ποσό προσαύξεσης σε κάθε ένα προϊόν ξεχωριστά, π.χ. στους μεταπωλητές. Σε αυτή την περίπτωση, θα οριστεί μια τιμή αυξάνοντας στο κόστος του προϊόντος (ή την τιμή αγοράς του) με ένα πρότυπο ποσοστό αυτού του κόστους, το οποίο ονομάζεται περιθώριο κέρδους (markup). Ο Schindler (2011) μας δίνει τον τύπο του περιθωρίου κέρδους (M):

---

<sup>7</sup> Βλ. Holden και Nagle, 1995, pp. 3 - 4



$$M = (\text{ποσό προσαύξησης}/C) * 100$$

αλλά και τον τύπο υπολογισμού της τιμής:

$$P = C + [(M/100) * C]$$

Το τι θα καθορίσει τελικά το περιθώριο κέρδους όμως, διαφέρει ανάλογα με την επιχείρηση. Για πολλούς χονδρέμπορους και λιανοπωλητές, τα περιθώρια κέρδους τείνουν να διέπονται από την παράδοση ή από απλούς κανόνες. Έτσι, ο Schindler (2011) αναφέρει ότι στο χονδρικό εμπόριο ένα τυπικό περιθώριο κέρδους φτάνει το 20% επί του κόστους, ενώ στο λιανικό εμπόριο χρησιμοποιείται παραδοσιακά αυτό που ονομάζεται τιμολόγηση «θεμέλιων λίθων» (keystone pricing), διπλασιάζοντας το κόστος του αγαθού για να φτάσουμε στην τελική τιμή του (markup = 100%). Τέλος, στον κλάδο των εστιατορίων, οι τυπικές οδηγίες είναι για τριπλασιασμό του κόστους των πιάτων του μενού (200% markup) και τετραπλασιασμό του κόστους των αλκοολούχων ποτών (300% markup), για να πάρουμε τις τελικές τιμές των προσφερόμενων αγαθών.

### **2.3.2.2 Τιμολόγηση βάσει προκαθορισμένου μεγέθους αποδοτικότητας (Target-return pricing)**

Αυτή η τιμολογιακή μέθοδος καθορίζει την τιμή με βάση ενός στόχου απόδοσης της επένδυσης (ROI), δηλαδή με βάση του τι αναμένει να κερδίσει η επιχείρηση από τις επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν για την παραγωγή και διάθεση μιας προβλεπόμενης ποσότητας πωλήσεων προϊόντων.

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση πρέπει να υπολογίσει το ποσό που επενδύεται στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και μετά να καθορίσει την απόδοση που αναμένει, υποθέτοντας ότι πωλείται μια συγκεκριμένη ποσότητα. Η τιμή του προϊόντος, με αυτή τη μέθοδο, προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο<sup>8</sup>:

$$\text{Τιμή} = [\text{Αρχικό Κεφάλαιο} + (\text{Αρχικό Κεφάλαιο} * \text{Προκαθορισμένη Αποδοτικότητα})] /$$

Προβλεπόμενη ποσότητα παραγωγής ή προβλεπόμενες πωλήσεις

Η μέθοδος αυτή είναι απλή και εύκολη στην εφαρμογή της. Παρ' όλα αυτά, ο κύριος περιορισμός της είναι η ακρίβεια με την οποία μπορεί να προβλεφθεί η ποσότητα πώλησης, καθώς οι πωλήσεις θα επηρεαστούν από το ύψος της τιμής.

---

<sup>8</sup> Βλ. Παπαβασιλείου και Ήντουνας, 2017, σελ. 87

### 2.3.2.3 Η μέθοδος ανάλυσης του νεκρού σημείου (Break-even analysis)

Η τιμολόγηση που στηρίζεται στην ανάλυση του νεκρού σημείου, έχει σαν σκοπό να θέσει ένα κατώτερο σημείο τιμής, το νεκρό σημείο, στο οποίο η επιχείρηση δεν κερδίζει από την πώληση μιας ακόμη μονάδας προϊόντος. Η πρόθεση είναι να μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτή τη χαμηλή τιμή για να κερδίσει μερίδιο αγοράς και να εξουδετερώσει τον ανταγωνισμό. Έτσι, μπορεί να είναι σε θέση να αυξήσει τόσο τον όγκο παραγωγής της και να μειώσει τα κόστη της, με αποτέλεσμα η τιμή που αποτελούσε στο παρελθόν το νεκρό σημείο, τώρα να της προσφέρει κέρδη. Σε περίπτωση που εξουδετερώσει τον ανταγωνισμό, μπορεί ακόμη και να αυξήσει την τιμή της, αυξάνοντας ακόμη περισσότερο τα κέρδη της, αλλά όχι σε τέτοιο επίπεδο που να κάνει δελεαστική την εισχώρηση νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η τιμή στην περίπτωση αυτή δίνεται από τον εξής τύπο:

$$P = (TFC / V) + AVC$$

Όπου: P = Η τιμή του νεκρού σημείου

V = Ο όγκος παραγωγής

TFC = Το συνολικό σταθερό κόστος

AVC = Το μέσο μεταβλητό κόστος (το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα)

Αυτή η μέθοδος έχει σαν πλεονέκτημα ότι δημιουργεί ένα εμπόδιο εισόδου για νεοεισερχόμενους, αν συνεχίσει να κρατάει τις τιμές της πολύ χαμηλά, ενώ μειώνει και τον ήδη υπάρχον ανταγωνισμό, καθώς οι πιο αδύναμοι θα αναγκαστούν να αποχωρήσουν, λόγω δικού τους υψηλού κόστους και αδυναμίας να ανταγωνιστούν στον πόλεμο τιμών. Από την άλλη πλευρά όμως, αν δεν υπολογίσει σωστά τη δύναμη των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, μπορεί να δεχτεί ακόμη χαμηλότερες τιμές από τους δυνατούς και να μην μπορέσει να μειώσει περαιτέρω τις δικές της τιμές. Επίσης, ρίχνοντας συνεχώς την τιμή, στα μάτια των καταναλωτών μπορεί να θεωρηθεί και ως μείωση της ποιότητας του προϊόντος και να στραφούν σε άλλες επιλογές.

### 2.3.3 Οι τιμολογιακές μέθοδοι με βάση τη ζήτηση

Κατά τους Παπαβασιλείου και Ήντουνα (2017), οι μέθοδοι που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία αφορούν την τιμολόγηση με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος (*value based pricing*) που προσφέρεται στον πελάτη και την τιμολόγηση όπου πρώτα

καθορίζεται η τιμή του προϊόντος και, στη συνέχεια, προσαρμόζεται το κόστος στην τιμή αυτή (*target pricing*). Συχνά αναφέρονται και σαν μέθοδοι με βάση τον καταναλωτή ή τις ανάγκες του (*customer based pricing* ή *pricing according to the customer's needs*).

Σκοπός αυτών των μεθόδων δεν είναι απλώς η δημιουργία ικανοποιημένων πελατών και αύξηση των πωλήσεων, κάτι που η επιχείρηση θα μπορούσε να επιτύχει και με μια αποτελεσματική έκπτωση. Κατά τους Holden και Nagle (1995), σκοπός είναι να τιμολογούμε πιο κερδοφόρα αποτυπώνοντας περισσότερη αξία, όχι απαραίτητα πραγματοποιώντας περισσότερες πωλήσεις, ούτως ώστε να μη πέφτουμε στην παγίδα τιμολόγησης με βάση του τι είναι διατεθειμένος ο πελάτης να πληρώσει, αλλά με βάση αυτό που πραγματικά αξίζει το προϊόν.

Δύο προβλήματα μπορεί να προκύψουν σε περίπτωση τιμολόγησης βάσει του ποσού που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι καταναλωτές. Πρώτον, οι έμπειροι αγοραστές, αν καταλάβουν ότι η τιμή του προϊόντος είναι ευέλικτη, δεν έχουν λόγο να είναι ειλικρινείς για το πόσο αξίζει για αυτούς το προϊόν. Δεύτερον, η δουλειά του τμήματος πωλήσεων και του τμήματος μάρκετινγκ δεν είναι απλά η επεξεργασία παραγγελιών στην τιμή που οι πελάτες διατίθενται να πληρώσουν. Κυρίως πρέπει να στοχεύουν στην αύξηση της προθυμίας των καταναλωτών να πληρώσουν μια τιμή που θα αντικατοπτρίζει καλύτερα την πραγματική αξία του προϊόντος. Ειδικά στα καινοτόμα προϊόντα, πολλές φορές οι καταναλωτές μπορεί να μην αντιλαμβάνονται την αξία τους, ούτως ώστε να δέχονται την υψηλή τιμή τους, πριν τα δοκιμάσουν. Θα πρέπει η επιχείρηση να επικοινωνήσει και να εγγυηθεί την αξία του προϊόντος, πριν γίνει αυτό αποδεκτό από την αγορά. Βασικό έργο των υπευθύνων είναι, με άλλα λόγια, να κατανοήσουν την αξία που έχει το προϊόν για τους ήδη ευχαριστημένους πελάτες και αυτή την αξία να την επικοινωνήσουν στο υπόλοιπο της αγοράς – στόχου.

### **2.3.3.1 Τιμολόγηση με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος (value – based pricing)**

Η μέθοδος αυτή έχει να κάνει με τον καθορισμό μιας τιμής βάσει της αξίας που έχει το προϊόν για τον καταναλωτή και όχι της δαπάνης ή του κόστους παραγωγής του. Σύμφωνα με άρθρο του Andrew Bloomenthal στην ιστοσελίδα Investopedia (2019)<sup>9</sup>, η συγκεκριμένη μέθοδος είναι εστιασμένη στον πελάτη / καταναλωτή και κυρίως μπορεί να ωφελήσει εταιρείες που προσφέρουν μοναδικά ή υψηλής αξίας χαρακτηριστικά προϊόντος

---

<sup>9</sup> Διαθέσιμο στο: <https://www.investopedia.com/terms/v/valuebasedpricing.asp>

ή υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι η κατοχή του συγκεκριμένου προϊόντος προσδίδει κύρος και βελτιώνει την αυτό-εικόνα του καταναλωτή.

Κατά τον Schindler (2011), το κλειδί για μια επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου είναι η όσο το δυνατόν ορθότερη εκτίμηση της συνολικής αξίας του προϊόντος για τον πελάτη (value to the customer – VTC), αξία η οποία δημιουργείται από τα στοιχεία **προϊόν – προώθηση – διανομή** του μάρκετινγκ. Ο ίδιος αναφέρει τα τέσσερα (4) βήματα που θα πρέπει η επιχείρηση να ακολουθήσει, για να εκτιμήσει αυτή την αξία. Αυτά είναι:

1. Αναγνώριση της τιμής εκείνου του ανταγωνιστικού προϊόντος που θα επέλεγε ο πελάτης σαν το τέλειο υποκατάστατο. Αυτή η τιμή αποτελεί και την τιμή αναφοράς.
2. Αναγνώριση όλων των παραγόντων, όλων των χαρακτηριστικών εκείνων που διαφοροποιούν το προϊόν από το ανταγωνιστικό του βήματος 1 (Παράγοντες διαφοροποίησης).
3. Προσδιορισμός της νομισματικής αξίας καθενός από αυτούς τους παράγοντες διαφοροποίησης. Στο σύνολό τους, αυτές οι αξίες αποτελούν τις θετικές και αρνητικές τιμές διαφοροποίησης. Θετικές τιμές διαφοροποίησης έχουμε αν σε έναν παράγοντα το προϊόν μας είναι ανώτερο από το ανταγωνιστικό, αρνητικές αν το προϊόν μας σε ένα χαρακτηριστικό του θεωρείται κατώτερο από το ανταγωνιστικό.
4. Πρόσθεση της τιμής αναφοράς και των τιμών διαφοροποίησης για να πάρουμε τη συνολική αξία για τον πελάτη (VTC), δηλαδή το μέγιστο που κάποιος, όντας πλήρως ενημερωμένος για τα οφέλη του προϊόντος, προτίθεται να πληρώσει για το προϊόν.

Η συνολική αξία για τον πελάτη (VTC), ονομαζόμενη και ως «προθυμία για πληρωμή» αλλά και τιμή επιφύλαξης (reservation price), μπορεί να υπολογιστεί μέσα από μια έρευνα αγοράς. Ως ένα αρχικό, διερευνητικό βήμα κατά την προσέγγιση των πελατών για διεξαγωγή έρευνας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο μετρητής ευαισθησίας τιμής που προτάθηκε το 1976 από τον Van Westendorp (Van Westendorp Price Sensitivity Meter – PSM), την αποτελεσματικότητά του οποίου διερεύνησε και ο Kunter (2016)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Βλ. Kunter, M. (2016). The Van Westendorp Price-Sensitivity Meter As A Direct Measure Of Willingness-To-Pay. Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/304658564\\_The\\_Van\\_Westendorp\\_Price-Sensitivity\\_Meter\\_As\\_A\\_Direct\\_Measure\\_Of\\_Willingness-To-Pay](https://www.researchgate.net/publication/304658564_The_Van_Westendorp_Price-Sensitivity_Meter_As_A_Direct_Measure_Of_Willingness-To-Pay)

Κατά την εφαρμογή του PSM, δεν ζητείται μόνο η μέγιστη τιμή την οποία διατίθενται οι πελάτες να πληρώσουν, αλλά τέσσερις (4) διαφορετικές τιμές.

1. Σε ποια τιμή θεωρεί ο ερωτηθείς ότι το προϊόν γίνεται οικονομικό, αλλά συνεχίζει να θεωρεί την αγορά του συμφέρουσα (φτηνό).
2. Σε ποια τιμή θεωρεί ότι το προϊόν γίνεται ακριβό, αλλά συνεχίζει να σκέφτεται την αγορά του (ακριβό).
3. Πάνω από ποια τιμή θεωρεί ότι γίνεται τόσο ακριβό, που δεν θα σκεφτόταν να το αγοράσει (πολύ ακριβό).
4. Κάτω από ποια τιμή θεωρεί τόσο φτηνό το προϊόν, ώστε τον κάνει να αμφιβάλλει για την ποιότητά του και δεν θα το αγόραζε (πολύ φτηνό).

Με αυτό τον τρόπο, προσδιορίζονται τέσσερα κρίσιμα σημεία τιμών που χρησιμοποιούνται για να προσεγγιστεί ένα αποδεκτό εύρος τιμών. Αυτά τα τέσσερα σημεία είναι τα εξής: Το **σημείο οριακής φθίνιας**, δηλαδή η τιμή στην οποία το ίδιο ποσοστό ερωτηθέντων βίωσαν το προϊόν ως «μη φτηνό» και «πολύ φτηνό», το **σημείο οριακής ακρίβειας**, δηλαδή η τιμή στην οποία η ίδια αναλογία ερωτηθέντων θεωρούν το προϊόν «μη ακριβό» και «πολύ ακριβό», το **βέλτιστο σημείο τιμολόγησης**, η τιμή δηλαδή στην οποία τα ποσοστά όσων το θεωρούν πολύ φτηνό ή πολύ ακριβό είναι τα ίδια και κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα και, τέλος, το **σημείο αδιαφορίας**, δηλαδή η τιμή η οποία μπορεί να θεωρηθεί «κανονική» και στην οποία η αναλογία των ερωτηθέντων που το θεωρούν φτηνό με εκείνων που το θεωρούν ακριβό είναι ίδιες.

Αυτή λοιπόν η αξία για τον πελάτη (VTC), αποτελεί την υψηλότερη τιμή που θα μπορούσε η επιχείρηση να ορίσει ως τιμή του προϊόντος της είτε για ολόκληρη την αγορά, είτε για ένα συγκεκριμένο τμήμα της. Η τελική τιμή του προϊόντος ωστόσο, συνηθίζεται να είναι λίγο μικρότερη από την τιμή που θα μας δώσει ο παραπάνω υπολογισμός, δηλαδή μικρότερη της συνολικής αξίας του προϊόντος για τον καταναλωτή. Αυτό γίνεται κυρίως γιατί αν η επιχείρηση έθετε τιμή ίση με την αξία VTC, ο πελάτης θα βρισκόταν σε μια κατάσταση που δεν θα είχε καθαρό όφελος από την αγορά του προϊόντος. Το κόστος θα ήταν ίσο με τα οφέλη.

Το σημαντικό πάντως είναι ότι ο προσδιορισμός της αξίας για τον πελάτη, μας δίνει ουσιαστικά το ανώτατο όριο τιμής (price ceiling). Η κατώτατη τιμή (price floor), από την άλλη, είναι η τιμή που καλύπτει το μεταβλητό κόστος του προϊόντος – αν και μπορεί μια επιχείρηση να θέσει βραχυπρόθεσμα μια τιμή που δεν θα καλύπτει το κόστος της, για

στρατηγικούς λόγους (λ.χ. αν η επιχείρηση εμπορεύεται αλληλένδετα προϊόντα, μπορεί το ένα να το πουλάει σε χαμηλότερη τιμή για να κερδίσει περισσότερο από το δεύτερο). Έτσι, οποιαδήποτε τιμή υπερβαίνει το μεταβλητό κόστος, θα συμβάλλει στην κάλυψη μέρους του σταθερού κόστους της επιχείρησης. Αν πωληθούν αρκετές μονάδες προϊόντος, το σταθερό κόστος θα καλυφθεί εξολοκλήρου και η επιχείρηση θα αρχίσει να δημιουργεί κέρδος. Επομένως, οποιαδήποτε τιμή πάνω του μεταβλητού κόστους θα μπορούσε να αποτελέσει μια πιθανή, βιώσιμη τιμή.

Ο υπολογισμός της αντιλαμβανόμενης αξίας είναι δύσκολος και απαιτεί ενδελεχή έρευνα αγοράς και συνεχή ανατροφοδότηση από τους πελάτες, ώστε να ποσοτικοποιείται αποτελεσματικά. Από την πλευρά της εταιρείας, αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας και ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες της.

Η μέθοδος value – based pricing εφαρμόζεται κυρίως στη βιομηχανία της ένδυσης – υπόδησης, της αυτοκινητοβιομηχανίας, αλλά και από αεροπορικές εταιρείες, παρόχους υπηρεσιών ίντερνετ, κλπ.

### **2.3.3.2 Τιμολόγηση με βάση τη μέθοδο target pricing**

Σύμφωνα με τους Παπαβασιλείου και Ήντουνα (2017), η μέθοδος αυτή προαπαιτεί τη διεξαγωγή έρευνας αγοράς. Μέσω αυτής προσδιορίζονται εκείνα τα χαρακτηριστικά που θεωρούν οι πελάτες πιο σημαντικά και κάνουν το προϊόν να έχει μεγαλύτερη αξία για αυτούς και, βάσει αυτών των χαρακτηριστικών, καθορίζεται η τελική τιμή των προϊόντων. Από τη στιγμή που θα καθοριστεί η τελική τιμή, η επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμόσει το κόστος στην τιμή αυτή, αναδιοργανώνοντας όσο μπορεί όλες τις λειτουργίες της, ώστε να επιτύχει το επιθυμητό κόστος.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Οι τιμολογιακές πολιτικές**

Σε αντίθεση με τους τιμολογιακούς στόχους και τις τιμολογιακές μεθόδους, οι τιμολογιακές πολιτικές αναφέρονται περισσότερο στο πώς παρουσιάζεται αυτή καθεαυτή η καθημερινή τιμή στους πελάτες.<sup>11</sup>

### **3.1 Η πολιτική της υψηλής τιμολόγησης (Premium pricing policy)**

Σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις ουσιαστικά χρεώνουν υψηλότερες τιμές στα προϊόντα τους από τους ανταγωνιστές. Στόχος τους είναι να δημιουργηθεί η αντίληψη ότι τα προϊόντα τους έχουν υψηλότερη τιμή γιατί διαφέρουν από τα υπόλοιπα, είναι ανώτερα ποιοτικά και καινοτόμα. Ακριβώς λόγω της προσδοκίας των καταναλωτών για ποιοτικότερα προϊόντα, μια μείωση στην τιμή ουσιαστικά θα έβλαπτε τις πωλήσεις, αντί να τις τονώσει. Η πολιτική της υψηλής τιμολόγησης αναφέρεται στην βιβλιογραφία και ως τιμολόγηση γοήτρου (Prestige pricing) ή και τιμολόγηση εικόνας (Image pricing), καθώς ο καταναλωτής πιστεύει ότι αν γίνει κάτοχος του συγκεκριμένου προϊόντος, αυξάνεται το γόητρό του και το κοινωνικό του στάτους. Παραδείγματα εταιρειών που χρησιμοποιούν την μέθοδο της υψηλής τιμολόγησης αποτελούν η Apple, η Rolex, η Ferrari και άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες πολυτελών αυτοκινήτων, κ.ά.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου αποτελούν η δημιουργία υψηλότερων περιθωρίων κέρδους, η δημιουργία αυστηρότερων εμποδίων εισόδου σε νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές και η αύξηση της αξίας της μάρκας της εταιρείας στα μάτια των καταναλωτών, για όλα της τα προϊόντα. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Nike. Χρησιμοποιώντας premium pricing σε κάποια μοντέλα παπουτσιών της λόγω καινοτόμων τεχνολογιών, έχει καταφέρει να ανεβάσει την αξία που της προσδίδουν οι καταναλωτές και για τα υπόλοιπα μοντέλα της. Από την άλλη πλευρά όμως, μια τιμή premium θα πρέπει να υποστηρίζεται από προϊόν εξαιρετικά υψηλής ποιότητας, ενώ οι εταιρείες θα πρέπει να επενδύσουν μεγάλο κεφάλαιο για να δημιουργήσουν ένα δυνατό brand στην αγορά.

### **3.2 Η πολιτική «ξαφρίσματος» (Skimming pricing)**

Μια από τις πιο διαδεδομένες τιμολογιακές πολιτικές, η πολιτική «ξαφρίσματος» είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στα προϊόντα που βρίσκονται στο στάδιο εισαγωγής τους στην αγορά, ειδικά όταν έχουν κάποια καινοτόμα χαρακτηριστικά. Πρόκειται για μια επιθετική πολιτική, στοχεύει σε υψηλά κέρδη λόγω μοναδικότητας του προϊόντος και την έλλειψη

---

<sup>11</sup> Βλ. Ήντουνας και Παπαβασιλείου, 2017, σελ. 101

ανταγωνιστικών υποκατάστατων. Η επιχείρηση λοιπόν, θέτει αρχικά μια πολύ υψηλή τιμή με στόχο την γρήγορη αποκόμιση υψηλού κέρδους από την αγορά - στόχο, την οποία στη συνέχεια ρίχνει για να γίνει αποδεκτή από όσο το δυνατόν μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς και διότι τα υπερ-κανονικά κέρδη τραβούν το ενδιαφέρον και άλλων επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός αυξάνει και μια μείωση της τιμής κρατά την επιχείρηση ανταγωνιστική. Παράδειγμα προϊόντων στα οποία χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη τιμολογιακή πολιτική αποτελούν οι υπολογιστές και τα κινητά.

Οι Ήντουνας και Παπαβασιλείου (2017), μιλούν για μια σειρά προϋποθέσεων, οι οποίες ευνοούν τη συγκεκριμένη πολιτική. Για την επιτυχία της εφαρμογή θα πρέπει:

- Να υπάρχει ένα προϊόν νεωτεριστικό και διαφοροποιημένο.
- Να ικανοποιεί το προϊόν μια μοναδική και αυθεντική ανάγκη του καταναλωτή.
- Να προστατεύονται, ει δυνατόν, οι καινοτομίες του προϊόντος από διπλώματα ευρεσιτεχνίας.
- Να μην υπάρχει δυνατότητα μακροπρόθεσμης μείωσης του κόστους του προϊόντος, το οποίο θα μπορούσε να επιτρέψει και την προσφορά χαμηλότερων τιμών.
- Να υπάρχουν καινοτόμοι πελάτες (innovators), που είναι διατεθειμένοι να δοκιμάσουν το νέο προϊόν και μάλιστα, πληρώνοντας μια υψηλότερη τιμή.
- Να υπάρχει έλλειψη γνώσης των πελατών για τις τιμές παρόμοιων προϊόντων.
- Να υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου άλλων ανταγωνιστών στην αγορά, που δίνουν στην επιχείρηση την ευκαιρία να επωφεληθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα από την υψηλή τιμή της.

Από την άλλη, ο Schindler (2011) αναφέρει μόνο δύο ως βασικούς παράγοντες που υποστηρίζουν την εφαρμογή της τιμολόγησης «ξαφρίσματος». **Πρώτον**, ο βαθμός στον οποίον οι πελάτες αντιλαμβάνονται το νέο προϊόν ως επικίνδυνο. Σε αυτή την περίπτωση, η επικινδυνότητα του νέου προϊόντος είναι πολύ πιθανό να υπερισχύσει της ανησυχίας των πελατών για την τιμή του. Για μια μικρή ομάδα δυνητικών αγοραστών, που τους αρέσουν οι καινοτομίες και είναι ελάχιστα ευαίσθητοι ως προς τον κίνδυνο -τους ονομάζει «πρώιμους υιοθετούντες» (early adopters) – ο ενθουσιασμός για τις νέες δυνατότητες που τους προσφέρει το προϊόν και, ίσως, η απόλαυση της κοινωνικής προσοχής που λαμβάνουν, όντας από τους πρώτους που το κατέχουν, τείνουν να τους οδηγούν να αποδέχονται υψηλές τιμές. **Δεύτερον**, η παρουσία προστασίας έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων. Αν και η τιμολόγηση «ξαφρίσματος» δεν υιοθετείται για όλο τον κύκλο ζωής



του προϊόντος, θα πρέπει να υπάρχει αρκετός χρόνος για να ολοκληρωθεί το «ξάφρισμα» της αγοράς. Έτσι, αν υπάρχει μια άμεση απειλή για μείωση τιμών από τους ανταγωνιστές, καθίσταται μη βιώσιμη λύση. Η προστασία έναντι των ανταγωνιστών μπορεί να περιλαμβάνει ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, ιδιοκτησία επιλεγμένων τοποθεσιών λιανικής, μοναδικό σχέδιο ή τεχνογνωσία παραγωγής, μια «δυνατή» επωνυμία ή φήμη της εταιρείας.

Συνήθως, η πολιτική «ξαφρίσματος», όπως και η πολιτική της premium τιμής, λειτουργούν και ως μια τιμολογιακή ομπρέλα στην περίπτωση μιας δεσπόζουσας εταιρείας. Κατά τους Carlton και Perloff (2017), δεσπόζουσα επιχείρηση (dominant firm) είναι η επιχείρηση που διαμορφώνει την τιμή του προϊόντος και αντιμετωπίζει μικρότερες επιχειρήσεις, τις περιθωριακές επιχειρήσεις (fringe firms), που είναι λήπτες τιμών. Όσο οι περιθωριακές επιχειρήσεις τιμολογούν σε ίσο ή χαμηλότερο επίπεδο από τη δεσπόζουσα, θα είναι πάντα σε θέση να βρίσκουν αγοραστές, εκτός από την περίπτωση πολύ κατώτερων προϊόντων, που θα πρέπει οι τιμές τους να είναι σημαντικά πιο χαμηλές από εκείνη της δεσπόζουσας.<sup>12</sup>

### **3.3 Η τιμολόγηση διείσδυσης (Penetration pricing)**

Η τιμολόγηση διείσδυσης, αλλιώς και εισαγωγική τιμολόγηση (Introductory pricing), χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσει πελάτες σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία προσφέροντας μια χαμηλή αρχική τιμή. Με αυτή τη χαμηλή τιμή, καταφέρνει να διεισδύσει σε ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς και να «συστήσει» το προϊόν της σε μαζική κλίμακα πελατών. Εδώ θυσιάζονται τα βραχυπρόθεσμα κέρδη, προς όφελος των μακροχρόνιων πωλήσεων. Στόχος είναι να προσελκύσει τους νέους πελάτες να δοκιμάσουν το προϊόν, να χτίσει μια γερή πελατειακή βάση, με την ελπίδα, όταν οι τιμές αυξηθούν, οι πελάτες να συνεχίσουν να την εμπιστεύονται.

Για να υιοθετήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική με επιτυχία, μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα μείωσης του κόστους της καθώς θα αυξάνεται η παραγωγή της, έτσι ώστε να επιτραπεί και η προσφορά χαμηλότερων τιμών (π.χ. μέσω οικονομιών κλίμακας και τεχνογνωσίας ή και αναδιοργάνωσης των λειτουργιών της). Επίσης, θα πρέπει να υπάρχουν μικρά εμπόδια εισόδου στην αγορά, με αποτέλεσμα μια πολύ υψηλή τιμή να μην προσφέρει μακροχρόνια οφέλη ενώ, τέλος, η ζήτηση από την πλευρά των καταναλωτών θα πρέπει να έχει μεγάλη ελαστικότητα, ούτως ώστε να επιδιώκουν όσο το δυνατόν χαμηλότερες τιμές.

---

<sup>12</sup> Βλ. Carlton και Perloff, 2017, σελ. 129

### **3.4 Η Ουδέτερη ή in-line τιμολόγηση (Neutral pricing)**

Στην περίπτωση που σε ένα νέο προϊόν δεν ταιριάζει ούτε η τιμολόγηση διείσδυσης, ούτε η τιμολόγηση «ξαφρίσματος», ο Schindler (2011) δίνει την επιλογή της in-line στρατηγικής. Εδώ η τιμή συμβαδίζει με τις τιμές των ανταγωνιστών. Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τιμές θα είναι ίδιες, αλλά θα είναι σχετικά κοντινές. Όπως και οι προηγούμενες δύο, η in-line τιμολόγηση ξεκινά από τον πελάτη, καθώς πρέπει η εταιρεία να κατανοήσει την αξία που έχει για αυτόν το προϊόν της. Αν η αξία του προϊόντος για τον πελάτη δεν διαφοροποιείται κατά πολύ από την αξία που έχει το πλησιέστερο υποκατάστατό του, τότε δεν μπορεί και να διαφοροποιήσει την τιμή του.

Οι Nagle και Holden (1995) ονομάζουν την παραπάνω πολιτική ουδέτερη, επειδή η επιχείρηση μέσω αυτής δεν χρησιμοποιεί την τιμή ούτε για να κερδίσει μερίδιο αγοράς, αλλά ούτε για να το περιορίσει. Γενικά ο ρόλος της τιμής σαν εργαλείο του μάρκετινγκ ελαχιστοποιείται. Αν και αποτελεί μια μέθοδο εμφανώς λιγότερο δυναμική από τις πολιτικές «ξαφρίσματος» και διείσδυσης, η σωστή εφαρμογή της δεν είναι λιγότερο δύσκολη ή σημαντική.

### **3.5 Η τιμολόγηση του «Ηγέτη με απώλειες» (Loss Leader pricing)**

Η τιμολογιακή αυτή πολιτική θεωρείται «επιθετική». Χρησιμοποιεί κάποια προϊόντα ως «κράχτες», δηλαδή προϊόντα που προσφέρονται σε μια τιμή που δεν είναι κερδοφόρα, αλλά προσελκύει νέους πελάτες στους οποίους θα γίνει προσπάθεια να πουληθούν και πρόσθετα προϊόντα ή υπηρεσίες. Είναι μια κοινή πρακτική για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, καθώς τις βοηθάει να συστηθούν στο καταναλωτικό κοινό, να «χτίσουν» μια πελατειακή βάση και να εξασφαλίσουν μελλοντικά, επαναλαμβανόμενα έσοδα. Παράδειγμα αποτελεί η βιομηχανία των video games, όπου οι επιχειρήσεις συνήθως πουλάνε τις κονσόλες με τιμή που δεν καλύπτει το κόστος παραγωγής τους, με μελλοντικά κέρδη από την αγορά του κάθε παιχνιδιού που θα αγοράσει ο καταναλωτής ξεχωριστά.

Αν εφαρμοστεί σωστά η συγκεκριμένη τακτική, μπορεί όχι μόνο να προσελκύσει νέους πελάτες αλλά και να φέρει πίσω τους παλιούς πελάτες της εταιρείας. Όμως, το μεγαλύτερο ρίσκο από την εφαρμογή ενός προϊόντος «κράχτη» είναι ότι οι πελάτες μπορεί να επωφεληθούν από το συγκεκριμένο προϊόν χωρίς να αγοράσουν κανένα άλλο από τα προσφερόμενα προϊόντα. Άλλο ένα μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν εύκολα να ανταγωνιστούν τις μεγάλες επιχειρήσεις που

χρησιμοποιούν την εν λόγω τακτική και τους είναι εύκολο να απορροφήσουν τις όποιες απώλειες αυτή επιφέρει. Ακριβώς για αυτόν το λόγο, θεωρείται αμφιλεγόμενη στρατηγική και απαγορεύεται από αρκετές χώρες. Τέλος, η εταιρεία θα πρέπει να είναι έτοιμη να διασφαλίσει ένα αρκετά μεγάλο απόθεμα για να κρατήσει τη μεγάλη ροή πελατών που αναμένει ικανοποιημένη..

### **3.6 Η τιμολόγηση του μείγματος προϊόντων**

Οι περισσότερες εταιρείες πωλούν περισσότερα, του ενός, προϊόντα. Οι αυτοκινητοβιομηχανίες πωλούν διαφορετικά μοντέλα αυτοκινήτων, ενώ πολλά σουπερμάρκετ πωλούν εκτός από συσκευασμένα και νωπά τρόφιμα, είδη σπιτιού, μικροσυσκευές και ρούχα. Οι Armstrong και Kotler (2001) αναφέρουν τη δυσκολία που προκύπτει στο να καθοριστεί μια τιμή όταν το προϊόν είναι τμήμα ενός μείγματος μάρκετινγκ.

Αν οι πωλήσεις του ενός προϊόντος δεν επηρεάζουν τις πωλήσεις των υπολοίπων, τότε η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει ξεχωριστή τιμή για το καθένα. Συχνά, όμως, οι πωλήσεις διαφορετικών προϊόντων της ίδιας γραμμής παραγωγής είναι αλληλεξαρτώμενες, οπότε για να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη θα πρέπει η τιμή να αντικατοπτρίζει αυτή την αλληλεξάρτηση. Συνήθως, σε αυτές τις περιπτώσεις, η επιχείρηση αναζητά ένα σύνολο από τιμές που μεγιστοποιεί τα κέρδη από το συνολικό μείγμα προϊόντων. Εδώ μιλάμε για διαφορισμό τιμής ή διάκριση τιμών, θέμα το οποίο θα αναπτύξουμε εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

Με βάση τους ίδιους συγγραφείς, η στρατηγική τιμολόγησης μείγματος προϊόντος διακρίνεται σε πέντε (5) κατηγορίες.

#### **3.6.1 Η Τιμολόγηση σειράς προϊόντων (Product-line pricing)**

. Οι Armstrong και Kotler (2001) δίνουν τον εξής ορισμό: *Τιμολόγηση σειράς προϊόντων είναι ο καθορισμός κλιμακίων τιμής μεταξύ διαφόρων προϊόντων σε μια σειρά προϊόντων με βάση τις διαφορές του κόστους ανάμεσα στα προϊόντα της σειράς, την αξιολόγηση των διαφόρων χαρακτηριστικών από την πλευρά του πελάτη και τις τιμές των ανταγωνιστών.*

#### **3.6.2 Η Τιμολόγηση Προαιρετικού Προϊόντος**

Σε αυτή την περίπτωση, μαζί με το βασικό προϊόν προσφέρονται και κάποια άλλα προαιρετικά, έναντι κάποιας προσαύξησης στην τιμή. Το δύσκολο σε αυτή την περίπτωση

είναι να αποφασίσει η επιχείρηση ποια στοιχεία του προϊόντος θα τα τιμολογήσει ως βασικά αυτού και ποια θα προσφέρει προαιρετικά.

### **3.6.3 Η Τιμολόγηση δέσμιου προϊόντος**

Η συγκεκριμένη στρατηγική αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία καθορίζεται τιμή για τα προϊόντα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν μαζί με ένα βασικό προϊόν.

### **3.6.4 Η Τιμολόγηση υποπροϊόντος**

Τα υποπροϊόντα είναι υλικά αγαθά που παράγονται μαζί με τα κύρια προϊόντα, κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, από τις ίδιες πρώτες και βοηθητικές ύλες. Χρησιμοποιώντας την τιμολόγηση υποπροϊόντος, η επιχείρηση αναζητά μια αγορά για αυτά σε μια τιμή που θα υπερκαλύπτει το κόστος αποθήκευσης και παράδοσής τους. Έτσι, μειώνεται η τιμή του βασικού προϊόντος και καθίσταται περισσότερο ανταγωνιστικό.

### **3.6.5 Η Τιμολόγηση δέσμης προϊόντων**

Συνδυάζοντας κάποια προϊόντα, που ο καταναλωτής μπορεί χωριστά να μην τα αγοράζε, η επιχείρηση προωθεί την πώλησή τους, αλλά σε μειωμένη συνδυαστική τιμή ώστε να πειστεί ο καταναλωτής να τα αγοράσει.

## **3.7 Η Τιμολόγηση καταλόγου (Menu pricing)**

Σύμφωνα με τους Ήντουνα και Παπαβασιλείου (2017), *η πολιτική αυτή συνίσταται στην ύπαρξη μιας και μόνο τιμής σε όλες τις αγορές – στόχους στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση χωρίς διαφοροποιήσεις*. Εδώ, προτείνεται σε όλους τους καταναλωτές ο ίδιος κατάλογος προσφερόμενων τιμών από τις οποίες μπορούν οι ίδιοι να επιλέξουν. Αυτό το είδος τιμολόγησης χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που δεν είναι εύκολος ο διαχωρισμός των ομάδων – στόχων και προϋποθέτει μια γκάμα προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως π.χ. σε εστιατόρια, καφετέριες, διαγνωστικά κέντρα, κ.ά. Είναι εύκολη στην υλοποίησή της, καθώς η επιχείρηση έχει να διαχειριστεί μόνο μια τιμή για όλες τις κατηγορίες πελατών της.

## **3.8 Η ψυχολογική τιμολόγηση - Η μονή (Odd pricing) ή 9-endings τιμολόγηση**

Οι προτιμήσεις των πελατών στις αγορές, τόσο λιανικής όσο και χονδρικής πώλησης, δεν είναι σταθερές. Αντίθετα, είναι κατασκευασμένες. Η έρευνα που εξετάζει τις ψυχολογικές πτυχές της τιμολόγησης, επιδιώκει να κατανοήσει πώς οι πελάτες

σχηματίζουν την αντίληψή τους για την αξία και πώς οι εταιρείες μπορούν να την επηρεάσουν προς όφελός τους. Οι τιμές αναφοράς (π.χ., τιμή λιανικής που προτείνεται από τον κατασκευαστή 299 €, τώρα μόνο 99 €), όπως και η τιμολόγηση υψηλότερης τιμής που αναλύσαμε προηγουμένως, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών, ακόμη και αν οι ίδιοι οι πελάτες γνωρίζουν ότι αυτές οι τιμές αναφοράς, γνωστές και ως τιμές «άγκυρα» (anchor price) είναι διογκωμένες. Μια συνετή χρήση των τιμών αναφοράς μπορεί έτσι να επηρεάσει την επιλογή των πελατών προς προϊόντα υψηλότερου περιθωρίου.

Η μονή ή 9 – endings τιμολόγηση βασίζεται επίσης στη θεωρία ότι ορισμένες τιμές έχουν ψυχολογικό αντίκτυπο στους καταναλωτές. Έτσι, κυρίως τα καταστήματα λιανικής, χρησιμοποιούν τιμές που καταλήγουν σε έναν μονό αριθμό, αντί του επόμενου στρογγυλοποιημένου αριθμού (όπως 9,99 € αντί για 10 €), γεγονός που οδηγεί τους καταναλωτές να θεωρούν το προϊόν πολύ πιο φτηνό από ό,τι είναι στην πραγματικότητα. Ως βασικό μειονέκτημα θα μπορούσαμε να θέσουμε το γεγονός ότι ένα προϊόν που τιμολογείται με τέτοιο τρόπο, τείνει να θεωρείται από τους καταναλωτές ως συνηθισμένο, και όχι υψηλής ποιότητας. Επίσης, αυτή η τιμολόγηση δεν μπορεί να πείσει ορθολογικούς αγοραστές.

### **3.9 Η τιμολόγηση των σχέσεων (Relationship pricing)**

Η τιμολόγηση των σχέσεων περιλαμβάνει την προσφορά πιο ευνοϊκών τιμών σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, στους πελάτες που ήδη χρησιμοποιούν και άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες, ως ανταμοιβή για την πίστη τους. Κυρίως συναντάμε τη συγκεκριμένη πολιτική στον τομέα των υπηρεσιών, π.χ. στις τράπεζες. Βασικός στόχος είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες.

Πλεονεκτήματά της είναι η δημιουργία οφέλους για τον πελάτη που εμπιστεύεται την επιχείρηση, η ενθάρρυνση δημιουργίας υψηλών λογαριασμών, η επέκταση της πελατειακής βάσης και η δημιουργία υψηλού κόστους για τον πελάτη σε περίπτωση που θελήσει να αποχωρήσει. Από την άλλη, ένα λογισμικό διαχείρισης ανταμοιβών έχει υψηλό αρχικό κόστος, ενώ μια κακή διαχείριση των προσφορών και προνομίων μπορεί να βλάψει σημαντικά την κερδοφορία της επιχείρησης.

### **3.10 Η τιμολόγηση αποδοτικότητας (Efficiency pricing)**

Σύμφωνα με τους Charupat και Miu (2016), τιμολόγηση αποδοτικότητας ονομάζεται ο καθορισμός και η διατήρηση μιας τιμής αγοράς κοντά στην Καθαρή Αξία

Ενεργητικού, ούτως ώστε η τιμή να είναι δίκαιη και να αντικατοπτρίζει την υποκειμενική αξία της επιχείρησης. Η εφαρμογή της προϋποθέτει την προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού κόστους σε πολύ χαμηλά επίπεδα, ώστε να είναι δυνατή η προσφορά πολύ χαμηλής τιμής. Παράδειγμα εφαρμογής αποτελεί η εταιρεία Easy Jet.

### **3.11 Οι διαπραγματεύσιμες τιμές (Negotiated pricing)**

Σε αυτή την περίπτωση, σύμφωνα με κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε πελάτη, όπως η φερεγγυότητά του, το μέγεθός του, η διαπραγματευτική του ισχύς, η επιχείρηση προσφέρει και μια ξεχωριστή τιμή. Κυρίως χρησιμοποιείται στις βιομηχανικές αγορές, όπου οι πελάτες θέτουν αυστηρές και συγκεκριμένες προδιαγραφές για τα προϊόντα που επιθυμούν.

Για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτής της πολιτικής, πρέπει να ακολουθηθούν επτά (7) βήματα:

1. Συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη.
2. Σύγκριση των στοιχείων που συλλέχθηκαν (πραγματικά στοιχεία), με τις υποθέσεις που είχαν πραγματοποιηθεί αρχικά για αυτόν.
3. Τοποθέτηση, σε σειρά προτεραιότητας, των ζητημάτων που πρέπει να συζητηθούν.
4. Δημιουργία εναλλακτικών επιπέδων τιμών που θα μπορούσαν να είναι συμφέροντα και για τα δύο μέρη.
5. Καθορισμός και επιλογή της μεθόδου διαπραγμάτευσης.
6. Προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο θα ανοίξει η συζήτηση – διαπραγμάτευση.
7. Επιλογή της ακολουθούμενης τακτικής κατά την διαπραγμάτευση.<sup>13</sup>

### **3.12 Μειοδοτικοί διαγωνισμοί (Competitive bidding)**

Με τη μέθοδο αυτή, αφού η εταιρεία που επιθυμεί να αγοράσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ενημερώνει ανοιχτά (συνήθως με τη μορφή μιας Πρόσκλησης δημοσιευμένης σε εφημερίδες ή άλλα Μ.Μ.Ε.) για το πεδίο, τις προδιαγραφές του προϊόντος / υπηρεσίας, τους όρους και προϋποθέσεις της προτεινόμενης σύμβασης και τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν οι προσφορές, οι ανταγωνιστές εργολάβοι ή προμηθευτές καταθέτουν την προσφορά τους. Είναι μια πολιτική που εφαρμόζεται κατεξοχήν στις βιομηχανικές αγορές, καθώς επίσης και από τους διάφορους οργανισμούς του Δημοσίου

---

<sup>13</sup> Βλ. Ήντουνας και Παπαβασιλείου, 2017, σελ. 151 - 152

και στοχεύει στην απόκτηση αγαθών και υπηρεσιών στις χαμηλότερες τιμές, ενθαρρύνοντας τον ανταγωνισμό και αποτρέποντας την ευνοιοκρατία.

Μια επιχείρηση που θα συμμετέχει σε αυτή την πρόσκληση, θα προσδιορίσει την προσφερόμενη της τιμή αφού πρώτα καθορίσει τους στόχους της. Αν στόχος είναι το κέρδος, θα δώσει μια υψηλότερη τιμή από την περίπτωση που στόχος της είναι η επίτευξη μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης με τον συγκεκριμένο πελάτη, όπου μπορεί να προσφέρει ακόμη και μια τιμή που πιθανώς να της προκαλέσει ζημία, ωστόσο θα της δώσει τη δυνατότητα μιας περαιτέρω μελλοντικής συνεργασίας.

Πάντως, οι τιμές των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών μέσω μειοδοτικών διαγωνισμών τείνουν να είναι χαμηλές και, πολλές φορές, λόγω υποεκτίμησης του πραγματικού κόστους του έργου ή λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, τα κέρδη να είναι μικρότερα από αυτά που θα μπορούσαν να επιτευχθούν.

### **3.13 Ληστρική τιμολόγηση – Θηρευτική τιμολόγηση (Predatory pricing)**

Σύμφωνα με τον Cabral (2003), ληστρική τιμολόγηση είναι η τιμολόγηση κάτω του κόστους ώστε να πληγούν οι αντίπαλες επιχειρήσεις και να οδηγηθούν στην έξοδο από την αγορά και ύστερα η επαναφορά της τιμής σε υψηλά επίπεδα λόγω μονοπωλιακής δύναμης. Είναι επιθετική τιμολόγηση, στοχεύει στην έμμεση αύξηση της κερδοφορίας μέσω της μείωσης των κερδών των αντιπάλων και γι' αυτό θεωρείται μη συνεργατική στρατηγική συμπεριφορά, ενώ σε πολλές χώρες θεωρείται παράνομο να χρησιμοποιηθεί.

Συνοπτικά, ο Cabral καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ληστρική τιμολόγηση μπορεί να είναι επιτυχής όταν α) το θύμα είναι οικονομικά περιορισμένο, β) οι χαμηλές τιμές σηματοδοτούν χαμηλό κόστος ή τη «σκληρότητα» του παλαιότερου και γ) η απόκτηση ενός ελάχιστου μεριδίου αγοράς από την αρχή της διαδικασίας έχει ζωτική σημασία για τη μακροχρόνια επιβίωση, κάτι που ισχύει στις αναπτυσσόμενες αγορές.

Οι Carlton και Perloff (2017) ονομάζουν την παραπάνω πολιτική ως θηρευτική τιμολόγηση. Εδώ, δεν φαίνεται υποχρεωτικό το να γίνεται τιμολόγηση κάτω του κόστους, αρκεί η επιχείρηση να έχει πολύ χαμηλότερα κόστη από τις αντιπάλους της. Παρ' όλα αυτά φαίνεται, και σε αυτή τη περίπτωση, η ικανότητα και η διάθεση της επιχείρησης να μειώσει την τιμή της και κάτω από το κόστος, αν χρειαστεί, μέχρι να πετύχει την έξοδο των ανταγωνιστών της.

Για να επιτύχει η θηρευτική τιμολόγηση, θα πρέπει η επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της να μπορεί δηλαδή να κινηθεί απέναντί τους, πριν το κάνουν πρώτα αυτοί. Επίσης, θα πρέπει να έχει πολύ χαμηλότερα κόστη από τις υπόλοιπες, ούτως ώστε να φαίνεται ορθολογική ή απόφασή της για πόλεμο τιμών από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και να μπορεί εν τέλει και να επιβιώσει με αυτές τις χαμηλές τιμές, αν κάποια επιχείρηση αποφασίσει να προβεί σε πόλεμο τιμών. Άρα, η θηρευτική τιμολόγηση δεν μπορεί να πετύχει σε πανομοιότυπες επιχειρήσεις, δηλαδή όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ίδιες συναρτήσεις κόστους. Σε αυτή την περίπτωση, θα μπορούσε να αποφευχθεί η θηρευτική τιμολόγηση από την αντίπαλη επιχείρηση με τρεις τρόπους: είτε μέσω μείωσης της παραγωγής της και άρα, μείωσης των ζημιών της, είτε μέσω σύναψης συμφωνιών για σταθερή τιμή με αγοραστές πριν εισέλθει στον κλάδο, προσφέροντάς τους μια χαμηλότερη τιμή από αυτήν που τους χρεώνει η εγκαταστημένη επιχείρηση που λειτουργεί μονοπωλιακά, είτε, τέλος, μέσω συγχώνευσης με την εγκαταστημένη επιχείρηση.

### **3.14 Οριακή τιμολόγηση (Limit pricing)**

Οριακή τιμολόγηση, με βάση τον ορισμό των Carlton και Perloff (2017), είναι ο καθορισμός της τιμής και της παραγωγής μιας επιχείρησης σε τέτοιο επίπεδο, ώστε να μην απομένει αρκετή ζήτηση για μια άλλη επιχείρηση προκειμένου να εισέλθει στην αγορά. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στον κλάδο πιστεύει ότι η εγκατεστημένη επιχείρηση δεν έχει λόγο να αλλάξει την παραγωγή της. Έτσι, η συνολική παραγωγή του κλάδου θα αυξηθεί από την είσοδό της και αυτό θα συμπίσει τις τιμές προς τα κάτω. Έτσι, η εγκατεστημένη επιχείρηση επιλέγει ένα τέτοιο επίπεδο παραγωγής και την αντίστοιχη τιμή που, βάσει των προσδοκιών της εν δυνάμει επιχείρησης, θα την αποτρέψει από το να εισέλθει στον κλάδο.

Όπως και στην περίπτωση της θηρευτικής τιμολόγησης, έτσι κι εδώ δεν είναι δυνατή η σωστή εφαρμογή της σε περίπτωση πανομοιότυπων επιχειρήσεων. Για να είναι αξιόπιστη και αποτελεσματική η οριακή τιμολόγηση, θα πρέπει η εγκατεστημένη επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα, να αντιμετωπίζει δηλαδή πιο χαμηλές καμπύλες κόστους.

Όταν μια επιχείρηση ορίζει διαχρονικά την τιμή της και την παραγωγή της σε τέτοιο επίπεδο, ούτως ώστε να εξαλείψει τον κίνδυνο νεοεισερχόμενων στην αγορά, τότε εφαρμόζει δυναμική οριακή τιμολόγηση (Dynamic limit pricing).



### 3.15 Κυκλική τιμολόγηση (Cyclical pricing)

Η κυκλική τιμολόγηση αναφέρεται στον καθορισμό τιμής με βάση τα στάδια ή φάσεις του επιχειρηματικού – οικονομικού κύκλου. Σύμφωνα με τους Begg, Fischer και Dornbusch (1998), *οικονομικό κύκλο ονομάζουμε τη διακύμανση του προϊόντος και της απασχόλησης γύρω από τη μακροχρόνια τάση τους*. Βασική πηγή των οικονομικών κύκλων είναι οι μετατοπίσεις της συνολικής προσφοράς και ζήτησης, οι οποίες προκαλούν μεταβολές του προϊόντος και των τιμών. Οι οικονομικοί κύκλοι επαναλαμβάνονται, έχοντας ωστόσο διαφορετική ένταση και διάρκεια κάθε φορά. Οι φάσεις κάθε οικονομικού κύκλου είναι τέσσερις (4): άνοδος ή άνθιση, κρίση (κορυφή του κύκλου), κάθοδος ή συρρίκνωση και ύφεση (πυθμένας του κύκλου).

Κατά τη διάρκεια της καθόδου και της ύφεσης, οι μισθοί και τα εισοδήματα των καταναλωτών μειώνονται, η ζήτησή τους μειώνεται και γι' αυτό οι τιμές θα πρέπει να είναι χαμηλότερες, αυξάνοντάς τες ξανά κατά την ανοδική φάση του οικονομικού κύκλου.

### 3.16 Διαδραστική τιμολόγηση (Interacting pricing)

Διαδραστική τιμολόγηση είναι ο καθορισμός τιμής μετά από την αλληλεπίδραση αγοραστή και πωλητή. Η διαδραστική τιμολόγηση χρησιμοποιείται ευρέως για συναλλαγές που περιλαμβάνουν μεγάλα χρηματικά ποσά, καθώς επίσης και στις περισσότερες συναλλαγές μεταξύ επιχειρήσεων. Χωρίζεται σε δύο ευρείες κατηγορίες σύμφωνα με τον αριθμό των συμμετεχόντων. Όταν λοιπόν οι τιμές καθορίζονται από αλληλεπιδράσεις πολλών αγοραστών προς έναν πωλητή, ο καθορισμός τιμών γίνεται μέσω **δημοπρασίας**, ενώ στη διαπραγμάτευση ενός πωλητή με έναν αγοραστή, ο καθορισμός της τιμής γίνεται μέσω **διαπραγμάτευσης**.

Οι πωλητές επιλέγουν να χρησιμοποιούν δημοπρασίες για τον καθορισμό τιμών όταν υπάρχει αβεβαιότητα σχετικά με την καλύτερη τιμή ενός προϊόντος και όταν υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ αγοραστών ως προς την αξία που έχει το προϊόν για αυτούς. Ενώ παραδοσιακά αποτελούσαν δαπανηρή διαδικασία, μέσω του ίντερνετ πλέον γίνονται δημοπρασίες ακόμη και για πολύ φτηνά προϊόντα. Κατά τη διαδικασία της δημοπρασίας, ο πωλητής θέτει μια αρχική τιμή για το προϊόν που δημοπρατεί και αποδέχεται την καλύτερη δυνατή προσφορά από κάποιον αγοραστή.

Η διαπραγμάτευση τιμών μπορεί να βοηθήσει τους αγοραστές να νιώσουν ότι πέτυχαν μια χαμηλή τιμή και τους πωλητές να επιτύχουν μια σωστή διαφοροποίηση τιμής.

Πριν από τη συνάντηση με τον αγοραστή, είναι σημαντικό για τον πωλητή να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με την αξία που προσδίδει ο αγοραστής στο προϊόν του. Μια πετυχημένη διαπραγμάτευση για τον πωλητή θα σήμαινε ότι δηλώνει αρχικά μια πιο υψηλή τιμή από αυτήν που τελικά επιθυμεί, ώστε να μπορέσει να κάνει παραχωρήσεις πάνω σε αυτήν.

### 3.17 Τιμολόγηση εκπτώσεων και ειδικών παροχών

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσαρμόζουν τη βασική τιμή των προϊόντων τους ως μια ανταμοιβή προς τους πελάτες τους. Αυτές οι προσαρμογές στην τιμή μπορούν να πάρουν πολλές μορφές.

Στην περίπτωση άμεσης εξόφλησης του λογαριασμού, μπορεί η επιχείρηση να εφαρμόσει μια **έκπτωση για αγορά τοις μετρητοίς ή χρηματική έκπτωση**. Αυτή η έκπτωση δίνεται σε όλους τους πελάτες που ικανοποιούν τον παραπάνω όρο της άμεσης εξόφλησης και βοηθάει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις που θέλουν να επιτύχουν άμεση ρευστότητα και μείωση του κόστους είσπραξης των οφειλόμενων ποσών, καθώς και μείωση του κινδύνου μη αποπληρωμής του λογαριασμού από κακοπληρωτές.

Για τους πελάτες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες, μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μια **έκπτωση με βάση την ποσότητα ή ποσοτική έκπτωση**. Στο λιανεμπόριο, αυτή η έκπτωση παίρνει τη μορφή της πολιτικής της τιμολόγησης των πολλαπλών μονάδων (multiple – unit pricing), όπου αγοράζοντας ο καταναλωτής μια συσκευασία με πολλές μονάδες του προϊόντος, πετυχαίνει καλύτερη τιμή από την περίπτωση που θα επέλεγε να αγοράσει την κάθε μονάδα ξεχωριστά.

Κατά τους Armstrong και Kotler (2001), η **λειτουργική ή εμπορική έκπτωση (trade discount)** παρέχεται από τον προμηθευτή προς τα μέλη του δικτύου διάθεσης, τα οποία επιτελούν ορισμένες λειτουργίες όπως είναι η πώληση, η αποθήκευση και η τήρηση αρχείων. Αποσκοπεί στην παροχή κινήτρων στους μεσάζοντες να υποστηρίξουν το προϊόν, μέσω δώρων, δωρεάν δειγμάτων και μειωμένων τιμών. Τα κίνητρα αυτά βελτιώνουν το περιθώριο κέρδους των μεσαζόντων.

Οι **εποχικές εκπτώσεις** προσφέρονται για προϊόντα ή υπηρεσίες εκτός εποχής και βοηθούν την επιχείρηση να μην παρουσιάζει μεγάλες αυξομειώσεις στην παραγωγή του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Σταθεροποιεί, όσο αυτό είναι δυνατόν, τις πωλήσεις του μέσα στο έτος.

Οι ειδικές παροχές (**allowances**) είναι μορφές μείωσης της τιμής καταλόγου. Έτσι για κάποια διαρκή αγαθά, όπως τα αυτοκίνητα, η επιστροφή ενός παλιού προϊόντος για αγορά νέου μπορεί να οδηγήσει στην προσφορά του νέου προϊόντος σε μια χαμηλότερη τιμή από την τιμή καταλόγου, όπως επίσης και να προσφερθεί η χρηματοδότησή τους με μειωμένα, αλλά ακόμη και μηδενικά, επιτόκια σε περίπτωση αγοράς με δόσεις. Σε αυτή την κατηγορία των ειδικών παροχών τοποθετούνται και οι *προωθητικές παροχές*, δηλαδή πληρωμές ή μειώσεις τιμών προς τους μεσάζοντες, ως ανταμοιβή τους για τη συμμετοχή σε προγράμματα διαφήμισης και υποστήριξη των πωλήσεων.

Τέλος, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις **εγγυήσεις (guarantees)** και τις **επιστροφές χρημάτων (cash rebates)**, στην περίπτωση που οι πελάτες δεν μείνουν ικανοποιημένοι από το προϊόν ή το προϊόν βγει ελαττωματικό.

Η πολιτική των εκπτώσεων και προσφορών θα πρέπει να υιοθετείται μόνο σε βραχυχρόνιο επίπεδο και με ιδιαίτερη προσοχή και να μη χρησιμοποιείται ως πάγια τακτική, καθώς μπορεί να έχει και αρνητικά αποτελέσματα. Όταν οι προσφορές χρησιμοποιούνται πολύ συχνά και τις αντιγράφουν οι ανταγωνιστές, μπορεί να δημιουργήσουν πελάτες επιρρεπείς στις προσφορές, δηλαδή πελάτες οι οποίοι περιμένουν να μπει το προϊόν σε προσφορά για να το αγοράσει. Επίσης, η συνεχώς μειωμένη τιμή μπορεί να δημιουργήσει την εικόνα μιας μείωσης στην ποιότητα του προϊόντος και να βλάψουν την αξία της μάρκας στα μάτια των καταναλωτών.

### **3.18 Απόφαση της επιχείρησης για μεταβολές στην τιμή**

Συχνά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν καταστάσεις κατά τις οποίες πρέπει να αναλάβουν πρωτοβουλία για αυξομείωση στην τιμή των προϊόντων τους ή για αντίδραση σε μια μεταβολή τιμών από την πλευρά των ανταγωνιστών της.

#### **3.18.1 Μείωση τιμής**

Μια επιχείρηση μπορεί να προβεί σε μείωση τιμών για διάφορους λόγους. Ένας από αυτούς είναι η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα ή τη συσσώρευση αποθεμάτων. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση χρειάζεται να επιτύχει μεγαλύτερη δραστηριότητα, που δε μπορεί να επιτευχθεί μέσω αυξημένης προσπάθειας πωλήσεων, βελτίωσης του προϊόντος ή με κάποιον άλλον τρόπο. Έτσι, μπορεί να επιλέξει να μειώσει την τιμή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό με σκοπό να τονώσει τις πωλήσεις της, γεγονός βέβαιο που στην πραγματικότητα μπορεί να οδηγήσει σε πόλεμο τιμών στον κλάδο.

Ένας άλλος λόγος που μπορεί να οδηγήσει σε μείωση τιμών την επιχείρηση είναι η μείωση του μεριδίου αγοράς της εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού τιμών ή η μείωση των πωλήσεών της, γεγονότα που την οδηγούν να μειώσει τις τιμές της, με την πεποίθηση ότι τα μεγέθη αυτά μπορούν να βελτιωθούν. Επιπλέον, μια μείωση της τιμής θα μπορούσε να βοηθήσει μια επιχείρηση που δεν έχει αρκετή ρευστότητα για να καλύψει τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, καθώς επίσης και σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης, μιας που η τελευταία οδηγεί τους καταναλωτές σε φθηνότερα υποκατάστατα, λόγω της μείωσης του πραγματικού τους εισοδήματος και της κατανάλωσης που αυτή επιφέρει.

### **3.18.2 Αύξηση τιμής**

Μια επιτυχημένη αύξηση των τιμών μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην κερδοφορία της επιχείρησης. Ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες αύξησης της τιμής είναι ο πληθωρισμός. Σε περιόδους αύξησης του πληθωρισμού, το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος αυξάνεται και τα περιθώρια κέρδους της επιχείρησης συμπιέζονται. Έτσι οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να μεταβιβάσουν αυτή την αύξηση του κόστους παραγωγής στους πελάτες τους μέσω μιας αυξημένης τιμής.

Ένας άλλος παράγοντας που οδηγεί τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές, είναι η πλεονάζουσα ζήτηση που μπορεί να υπάρχει στον κλάδο και η αδυναμία της επιχείρησης να την ικανοποιήσει λόγω περιορισμένης παραγωγικής δυνατότητας. Έτσι, αυξάνοντας τις τιμές της προσπαθεί να οδηγήσει την αγορά σε ισορροπία. Σύμφωνα με τους Armstrong και Kotler (2001), οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τις τιμές τους είτε αφανώς, καταργώντας τις εκπτώσεις και προσθέτοντας ακριβότερα προϊόντα στη σειρά προϊόντων, είτε με έναν πιο εμφανή τρόπο. Σε οποιαδήποτε περίπτωση όμως, θα πρέπει να σιγουρευτεί ότι η αύξηση της τιμής θεωρείται δίκαιη από τους καταναλωτές, ενώ όπου αυτό είναι εφικτό, θα πρέπει να αντιδρά στις αυξήσεις του κόστους ή της ζήτησης χωρίς να αυξήσει τις τιμές της. Για παράδειγμα, οι συγγραφείς αναφέρουν την αναζήτηση αποδοτικότερων τρόπων για την παραγωγή ή διάθεση των προϊόντων, τη μείωση της ποσότητας του προϊόντος ή της συσκευασίας αντί την αύξηση της τιμής του, τη χρήση φθηνότερων υλικών ή την κατάργηση ορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, οι Ήντουνας και Παπαβασιλείου (2017) αναφέρουν την αποσύνθεση του προϊόντος στα βασικά χαρακτηριστικά του (unbundling of the product) και την τιμολόγηση καθενός από τα χαρακτηριστικά αυτά ξεχωριστά.

Τέλος, ένας λόγος που μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε αύξηση τιμών μπορεί να είναι οι πιέσεις που μπορεί να δέχεται από τους μεσάζοντες. Οι πιέσεις αυτές συνδέονται με την πιθανότητα να ζητήσουν αύξηση των περιθωρίων κέρδους τους από την επιχείρηση, γεγονός που θα οδηγήσει την επιχείρηση σε μετακύλιση του επιπλέον αυτού κόστους στους τελικούς καταναλωτές μέσω της αύξησης στις τιμές της.

### **3.18.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση για μεταβολή των τιμών**

Πριν από την οποιαδήποτε μεταβολή στις τιμές της, η επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη της μια σειρά παραγόντων, αλλά και των συνεπειών που μπορεί να έχει αυτή η αυτή η μεταβολή.

Πρώτος σημαντικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη, είναι η πιθανή αντίδραση των πελατών. Οι αντιδράσεις τους εξαρτώνται κατά πολύ από την ελαστικότητα ζήτησής τους για το προϊόν ή την υπηρεσία. Οι πελάτες φυσικά και ελκύονται από τις χαμηλότερες τιμές, μιας που έτσι μεγιστοποιούν την χρησιμότητά τους ως καταναλωτές, αλλά μια σημαντική μείωση της τιμής μπορεί να την αντιληφθούν και ως μια μείωση της ποιότητάς του. Επίσης, μπορεί να τους δημιουργεί την προσδοκία για μια πιθανή μεγαλύτερη μείωση της τιμής στο μέλλον, ενώ μπορεί επίσης να το εκλάβουν και ως απόσυρση του προϊόντος και αντικατάστασής του από κάποιο καινούριο ή ως μιας αντίδρασης της επιχείρησης σε πιθανά οικονομικά της προβλήματα.

Από την άλλη πλευρά, μια αύξηση της τιμής αναμένεται γενικά να επηρεάσει αρνητικά τους πελάτες, ειδικά στις περιπτώσεις προϊόντων με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης. Σε αυτή την περίπτωση, όπως είδαμε και παραπάνω, θα πρέπει να επικοινωνήσουν αυτές τις αλλαγές ως δίκαιες στους πελάτες τους (ειδικά στους πιο αφοσιωμένους και σημαντικούς) και να τους εξηγήσουν τις ωφέλειες που αυτή η αύξηση θα επιφέρει στους ίδιους (π.χ. βελτίωση της ποιότητας, τεχνική υποστήριξη, κ.ά.). Καλό θα ήταν επίσης, οι αυξήσεις να γίνονται σταδιακά για να μην γίνονται εύκολα αντιληπτές, ενώ επίσης η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει τις τιμές της μόνο στα τμήματα της αγοράς, τα οποία είναι διατεθειμένα να πληρώσουν την υψηλότερη τιμή. Με τους παραπάνω τρόπους, μπορούν να ελαχιστοποιήσουν τις αντιδράσεις των πελατών σε μια αύξηση της τιμής τους.

Δεύτερος σημαντικός παράγοντας είναι η αντίδραση των ανταγωνιστών. Σύμφωνα με τους Armstrong και Kotler (2001), αντίδραση από τους ανταγωνιστές είναι το πιθανότερο να υπάρξει όταν ο αριθμός των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων είναι μικρός, όταν το προϊόν είναι ομοιογενές και όταν οι αγοραστές είναι πολύ καλά πληροφορημένοι. Εδώ,

θα πρέπει η επιχείρηση να μπορεί να προβλέψει τις πιθανές αντιδράσεις των ανταγωνιστών της. Σε περίπτωση που αντιμετωπίζει έναν κύριο ανταγωνιστή και αυτός συνηθίζει να αντιδρά με συγκεκριμένο τρόπο στις μεταβολές των τιμών, είναι εύκολο να προβλέψει η επιχείρηση τη συμπεριφορά του. Αν όμως ο ανταγωνιστής τείνει να κινείται με βάση το προσωπικό του συμφέρον και διαφοροποιεί τη στρατηγική του από τη μια περίπτωση στην άλλη, τότε η επιχείρηση θα πρέπει να καταλάβει πιο είναι το συμφέρον για τον ανταγωνιστή τη συγκεκριμένη στιγμή. Στην περίπτωση πολλών ανταγωνιστών, η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί σε επιμέρους αναλύσεις, αν και όταν κάποιος από τους ανταγωνιστές ακολουθούν τη μεταβολή των τιμών, είναι λογικό η επιχείρηση να αναμένει την ίδια αντίδραση και από όλους τους άλλους.

Άλλοι παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη της μιας επιχείρηση πριν προβεί σε αλλαγές στην τιμή της είναι, κατά τους Ήντουνα και Παπαβασιλείου (2017), οι ακόλουθοι:

- Η συχνότητα αγοράς του προϊόντος. Όσο πιο συχνά αγοράζουν το προϊόν οι καταναλωτές, τόσο πιθανότερο είναι να γίνουν αντιληπτές σε αυτούς οι μεταβολές των τιμών.
- Η ακριβής χρονική στιγμή κατά την οποία θα προβεί σε μεταβολή της τιμής της, μέσω της εξέτασης των συνθηκών που επικρατούν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Η απόφαση για τον αν θα ξεκινήσει η ίδια με κάποια αλλαγή στις τιμές της ή αν θα το πράξει μόνο ως αντίδραση σε μια μεταβολή τιμών από πλευράς των ανταγωνιστών της. Αυτό εξαρτάται από το ποσοστό μεριδίου αγοράς που κατέχει η επιχείρηση, στην πιθανή ύπαρξη πλεονεκτημάτων στο κόστος ή στην ποιότητα του προϊόντος της και στην υπάρχουσα παραγωγική δυναμικότητά της.
- Η διαπραγμάτευση με τους μεσάζοντες, προκειμένου οι τελευταίοι να πειστούν για το θετικό αντίκτυπο μιας αυξομείωσης στην τιμή και να υποστηρίξουν την απόφαση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια μείωση της τιμής μπορεί να σημαίνει για αυτούς μείωση των περιθωρίων κέρδους τους, ενώ μια αύξηση της τιμής μπορεί να μειώσει τις πωλήσεις τους και να αυξήσει τα κόστη αποθήκευσης λόγω αύξησης των αποθεμάτων.

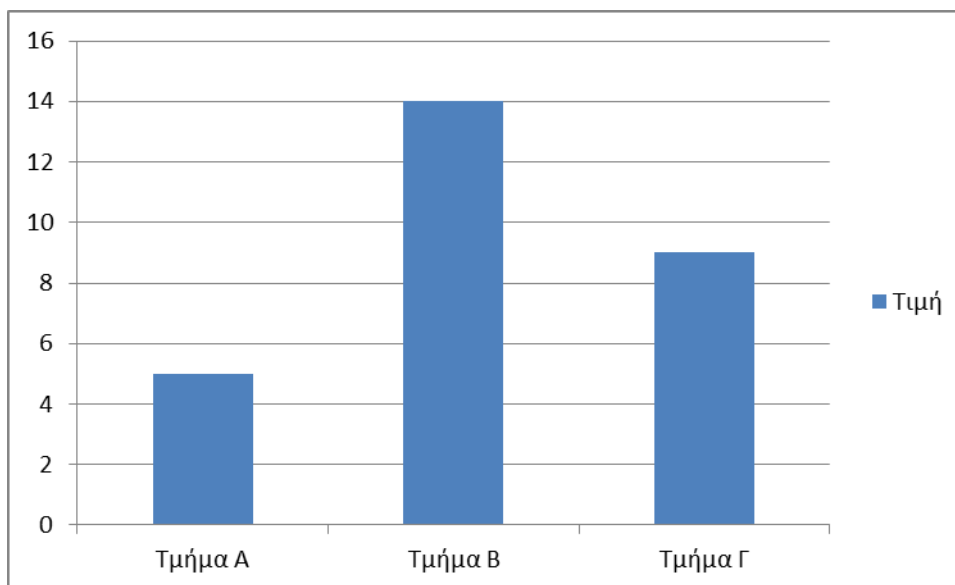
## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Τμηματοποίηση αγοράς και διάκριση τιμών

### 4.1 Τμηματοποίηση αγοράς

Τυπικά, μια **αγορά** ορίζεται ως όλοι οι πελάτες και δυνητικοί πελάτες για ένα προϊόν. Δυνητικοί πελάτες είναι εκείνοι που έχουν την ανάγκη ή επιθυμία για ένα προϊόν και έχουν τη δυνατότητα να αγοράσουν το προϊόν εάν τελικά το επιλέξουν. Οι περισσότερες αγορές όμως δεν είναι ομοιογενείς - με άλλα λόγια, δεν αποτελούνται από πελάτες που είναι όλοι παρόμοιοι. Αντίθετα, οι περισσότερες αγορές αποτελούνται από άτομα ή ομάδες ατόμων που έχουν πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά. Φυσικά, μερικά από αυτά τα διαφορετικά άτομα θα είναι παρόμοια μεταξύ τους. Αυτά είναι γνωστά ως **τμήματα αγοράς** - ομάδες αγοραστών και δυνητικοί αγοραστές σε μια αγορά που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά.

Η τμηματοποίηση αγοράς είναι η διαδικασία αναγνώρισης των τμημάτων της αγοράς, καθώς και η διαδικασία διαχωρισμού μιας ευρείας βάσης καταναλωτών σε υποομάδες (τμήματα αγοράς). Είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη στον καταναλωτή και μπορεί να εφαρμοστεί σχεδόν σε κάθε τύπο αγοράς. Συνήθως, δίνεται έμφαση σε κάποια κοινά χαρακτηριστικά, όπως κοινές ανάγκες, κοινά ενδιαφέροντα, παρόμοιος τρόπος ζωής ή ακόμη και παρόμοια δημογραφικά προφίλ. Έτσι, πίσω από την θεωρία της τμηματοποίησης, κρύβεται η υπόθεση ότι διαφορετικά τμήματα απαιτούν και διαφορετική στρατηγική μάρκετινγκ, καθώς διαφορετικοί πελάτες συνήθως θα κινητοποιηθούν από διαφορετικές προσφορές, τιμές ή και από μια διαφορετική πολιτική προώθησης προϊόντων.

Η τμηματοποίηση είναι σημαντική για κάθε πτυχή του μάρκετινγκ, αλλά ειδικά για την τιμολόγηση. Μια κατάλληλη στρατηγική τιμολόγησης εξαρτάται από το κόστος, την ευαισθησία του πελάτη ως προς τις τιμές, τον ανταγωνισμό της επιχείρησης και την αξία που έχει για τον πελάτη ένα συγκεκριμένο προϊόν, όπως είδαμε και στην ανάλυση του value-based pricing και, συνήθως, ένας τουλάχιστον από αυτούς τους παράγοντες διαφέρει σημαντικά μεταξύ των τμημάτων της αγοράς. Όταν συμβαίνει αυτό, γεννάται το ερώτημα ποιος ή ποιοι από τους παραπάνω παράγοντες θα καθορίσουν τελικά την τιμή που θα αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης. Στο γράφημα 4.1 παρουσιάζεται το συγκεκριμένο πρόβλημα, για μια αγορά χωρισμένη σε τρία τμήματα Α, Β και Γ, δείχνοντας την ανώτερη τιμή που θα μπορούσε να θέσει η επιχείρηση σε κάθε τμήμα ξεχωριστά.



Διάγραμμα 4.1 Τμήματα αγοράς με διαφορετικές ανώτερες τιμές

Οι εναλλακτικές που υπάρχουν σε αυτήν τη περίπτωση ως προς την ενιαία τιμολόγηση του προϊόντος είναι οι εξής. Αν τεθεί μια πολύ χαμηλή τιμή, έστω ίση με την ανώτερη τιμή του τμήματος αγοράς Α ( $P = 5$ ), τότε η τιμή θα είναι πολύ χαμηλή για τα τμήματα Β και Γ, οπότε οι πωλήσεις δεν θα επηρεαστούν αλλά πιθανά κέρδη θα χαθούν. Αν από την άλλη, η τιμή είναι πολύ υψηλή, έστω ίση με την τιμή του τμήματος Β ( $P = 14$ ), τότε οι πωλήσεις θα μειωθούν μιας που τα τμήματα Α και Γ δεν θα ενδιαφερθούν να αγοράσουν και τα κέρδη θα υποστούν μειώσεις. Αν, τέλος, καθοριστεί μια ενδιάμεση τιμή –ας υποθέσουμε μια τιμή ίση με 8- τότε η επιχείρηση θα χάσει το τμήμα της αγοράς Α, το οποίο δίνει για το προϊόν μέχρι την τιμή ίση με 5 και θα χάσει επίσης τη διαφορά στα κέρδη από τα τμήματα Β και Γ που θα μπορούσε να πετύχει, αυξάνοντας για αυτά περισσότερο την τιμή. Άρα κι εδώ τα κέρδη θα είναι μειωμένα.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι οποιαδήποτε τιμή και αν θέσει για το σύνολο της αγοράς θα της προσφέρει λιγότερα κέρδη από αυτά που θα μπορούσε να επιτύχει δυννητικά. Μια στρατηγική τιμολόγησης που βασίζεται σε μια μόνο τιμή για το σύνολο των πωλήσεων, σε αυτή την περίπτωση, αποτελεί ένα είδος «συμβιβασμού» από πλευράς της επιχείρησης, καθώς με την εφαρμογή τμηματοποιημένης ή διακριτής ή μη ενιαίας τιμολόγησης, μέσω δηλαδή της διαδικασίας του **διαφορισμού των τιμών**, η επιχείρηση μπορεί να χρεώσει περισσότερο στους πελάτες που είναι σχετικά μη ευαίσθητοι στις τιμές ή τους είναι δαπανηρή η εξυπηρέτηση από τους ανταγωνιστές, από εκείνους που είναι



σχετικά ευαίσθητοι στις τιμές. Έτσι οι πωλήσεις και η κερδοφορία στο σύνολό τους βελτιώνονται.

Οι Carlton και Perloff (2017) μιλάνε για τη σημαντικότερη κατηγοριοποίηση της διάκρισης τιμών, η οποία λαμβάνει υπόψη της τις πληροφορίες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για τους καταναλωτές. Έτσι, έχουμε την **τέλεια διάκριση τιμών** ή **διάκριση τιμών πρώτου βαθμού**, μια σχετικά σπάνια εφαρμόσιμη τακτική, κατά την οποία *ένα μονοπώλιο είναι σε θέση να χρεώνει τη μέγιστη τιμή που κάθε καταναλωτής είναι πρόθυμος να πληρώσει για κάθε μονάδα προϊόντος*, αποσπώντας έτσι όλο το πλεόνασμα καταναλωτή, τη **διάκριση τιμών δευτέρου βαθμού**, στις περιπτώσεις που ο πωλητής διαθέτει κάποιες πληροφορίες για την ανομοιογένεια των προτιμήσεων των αγοραστών, αλλά δε μπορεί να παρατηρήσει τα χαρακτηριστικά του κάθε μεμονωμένου αγοραστή και έτσι, *η τιμή ανά μονάδα εξαρτάται από τον αριθμό των μονάδων που αγοράζονται* και, τέλος, τη **διάκριση τιμών τρίτου βαθμού** (ή **επιλογή σύμφωνα με δείκτες**, σύμφωνα με τον Cabral), κατά την οποία *η επιχείρηση χρεώνει διαφορετικούς πελάτες διαφορετικές τιμές ανά μονάδα για το πανομοιότυπο προϊόν*, δηλαδή *κάθε ομάδα καταναλωτών αντιμετωπίζει τη δική της τιμή ανά μονάδα*.

Ποιες όμως είναι οι συνθήκες για να επιτύχει μια επιχείρηση διαφορισμό των τιμών; Οι Carlton και Perloff (2017) αναφέρουν τρεις (3) βασικές συνθήκες για να καταστεί εφικτός ο διαφορισμός τιμής. **Πρώτον**, θα πρέπει να έχει κάποια δύναμη στην αγορά, που σημαίνει ότι δεν μπορεί να δρα υπό καθεστώς τέλειου ανταγωνισμού αλλά να έχει κάποια μονοπωλιακή δύναμη, άρα και να μπορεί να θέτει τιμή πάνω από το οριακό κόστος επικερδώς. **Δεύτερον**, θα πρέπει με κάποιον τρόπο να γνωρίζει ή να μπορεί να συμπεράνει το κατά πόσο ο κάθε καταναλωτής είναι ευαίσθητος ως προς την τιμή, εφόσον οι πελάτες δεν έχουν κανέναν λόγο να «ταυτοποιηθούν» από μόνοι τους ως μέλη ενός τμήματος της αγοράς μη ευαίσθητου στις τιμές, απλώς για να βοηθήσουν την επιχείρηση να τους χρεώσει υψηλότερη τιμή. **Τέλος**, θα πρέπει η επιχείρηση να μπορεί να εμποδίσει ή να περιορίσει σε σημαντικό βαθμό τις μεταπωλήσεις από πελάτες που πληρώνουν χαμηλότερη τιμή σε εκείνους που πληρώνουν την υψηλότερη τιμή, φαινόμενο που ονομάζεται αρμπιτράζ (arbitrage). Οι Carlton και Perloff (2017) αναφέρουν επτά (7) λόγους για τους οποίους η μεταπώληση καθίσταται αδύνατη ή δύσκολη για τους καταναλωτές.

1. Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να μεταπωληθούν.

2. Μια εγγύηση που δίνεται για το προϊόν μπορεί να ακυρωθεί από τον κατασκευαστή, αν αυτό υπάρξει προϊόν μεταπώλησης.
3. Ένας κατασκευαστής μπορεί να νοθεύσει το προϊόν του σε αυτούς που πληρώνουν χαμηλότερη τιμή, για να μη μπορεί να μεταπωληθεί και χρησιμοποιηθεί για άλλους σκοπούς. Εδώ οι συγγραφείς δίνουν το παράδειγμα του αλκοόλ, το οποίο αγοράζεται φθηνότερα από φαρμακευτικές εταιρείες αλλά νοθευμένο με άλλες ουσίες, οι οποίες και καθιστούν αδύνατη τη μεταπώληση σε εταιρείες που παράγουν αλκοολούχα ποτά.
4. Αν οι καταναλωτές κατά την μεταπώληση πρέπει να επωμιστούν μεγάλα μεταφορικά κόστη, η μεταπώληση δεν φαντάζει επικερδής και άρα αποφεύγεται.
5. Κάποια συμβατικά διορθωτικά μέτρα, όπως η υπογραφή συμφωνίας/ συμβολαίου κατά την πώληση ότι απαγορεύεται η μεταπώληση, μπορούν επίσης να την περιορίσουν, αρκεί η αθέτηση του συμβολαίου να έχει νομικές κυρώσεις.
6. Η κυβερνητική παρέμβαση με τη μορφή νόμων, πολλές φορές επιτρέπουν σε επιχειρήσεις μιας ανταγωνιστικής αγοράς να συνεργάζονται και να εμποδίζουν τη μεταπώληση.
7. Τέλος, οι συγγραφείς αναλύουν την δύναμη της κάθετης ολοκλήρωσης στην αποτροπή μεταπώλησης, δηλαδή τη δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση με μονοπωλιακή ισχύ να εξαγοράσει τις βιομηχανίες με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης και να πωλεί μόνο στις ανελαστικές βιομηχανίες που δεν έχουν υποκατάστατα σε υψηλότερες τιμές.

Ο Schindler (2011), από την άλλη, αναφέρει ότι για να αντιμετωπιστούν οι όποιες δυσκολίες στην επίτευξη διάκρισης των τιμών, είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν «φράκτες» για να διατηρηθούν οι πελάτες του τμήματος της αγοράς που πληρώνει υψηλότερη τιμή ξεχωριστά από εκείνους του τμήματος της αγοράς που πληρώνει χαμηλότερη τιμή. Ένας φράκτης διάκρισης τιμών είναι ουσιαστικά ένα κριτήριο που πρέπει να πληρούν οι πελάτες για να ανήκουν στο χαμηλότερο επίπεδο τιμής. Αυτό το κριτήριο θα μπορούσε να είναι ένα χαρακτηριστικό του πελάτη, όπως η ηλικία του. Για παράδειγμα, όταν μια εταιρεία μεταφοράς ατόμων δίνει έκπτωση σε παιδιά μέχρι κάποιας ηλικίας, χρησιμοποιεί την ηλικία ως φράχτη κατάτμησης τιμών. Το κριτήριο θα μπορούσε επίσης να είναι ένα χαρακτηριστικό της κατάστασης αγοράς, όπως η ποσότητα των μονάδων που αγοράστηκαν. Για παράδειγμα, όταν ένα σούπερ μάρκετ δίνει προσφορές του τύπου «στα 2 προϊόντα, 1 δώρο», χρησιμοποιεί την ποσότητα αγοράς ως φράγμα τμηματοποίησης/διάκρισης τιμών.

Για να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη της διάκρισης τιμών πρέπει να δημιουργηθούν προσεκτικά τα εν λόγω φράγματα. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε τους δύο στόχους ενός φράγματος διάκρισης τιμών. Το πρώτο είναι ότι ο φράκτης διαιρεί την αγορά έτσι ώστε εκείνοι οι πελάτες για τους οποίους είναι κατάλληλη μια υψηλή τιμή να είναι στη μία πλευρά του φράχτη και εκείνοι οι πελάτες για τους οποίους η χαμηλή τιμή είναι κατάλληλη να είναι από την άλλη. Ο δεύτερος στόχος είναι να ελαχιστοποιηθεί ο βαθμός «διάσχισης» το φράχτη, ας πούμε από πελάτες που ανήκουν στην πλευρά των υψηλών τιμών του φράχτη ή από άτομα που θέλουν να κερδίσουν από το αρμπιτράζ που δημιουργείται λόγω διαφορών στην τιμή. Υπάρχουν έξι βασικοί τύποι «φράκτη» (ή τακτικές) διαφορισμού των τιμών:

1. Χαρακτηριστικά του πελάτη (ή ταυτότητα του πελάτη)
2. Ποσότητα αγοράς
3. Χαρακτηριστικά του προϊόντος
4. Συνδεδεμένες πωλήσεις
5. Χρόνος αγοράς ή χρήσης
6. Τόπος αγοράς ή χρήσης

#### **4.2 Διαφορισμός τιμών με βάση τα χαρακτηριστικά του πελάτη**

Οι Holden και Nagle (1995) ξεκινούν την ανάλυσή τους με μια σχετικά απλή περίπτωση διαφορισμού τιμής με βάση τα χαρακτηριστικά του πελάτη, με την περίπτωση των κομμωτών. Εδώ, τα διαφορετικά τμήματα αγοράς έχουν ένα προφανές χαρακτηριστικό που τους διαχωρίζει και έτσι η απλή παρατήρηση του κάθε πελάτη είναι αρκετή για την τμηματική τιμολόγηση. Έτσι, θα χρεώσουν χαμηλότερη τιμή στο κούρεμα κοντού μαλλιού και υψηλότερη στα μακριά μαλλιά, γιατί πολύ απλά είναι πιο δύσκολο και πιο χρονοβόρο το κούρεμα του δεύτερου.

Όμως, δεν είναι όλα τα χαρακτηριστικά των πελατών εύκολα παρατηρήσιμα, όπως τα μαλλιά. Έτσι, η απλή παρατήρηση μπορεί να είναι αναποτελεσματική ή αντιπαραγωγική, πολύ απλά γιατί είναι αφελές να πιστεύει πχ. ένας πωλητής ότι μπορεί να τμηματοποιήσει απλά και μόνο με το να ανταποκρίνεται και να προσφέρει χαμηλότερη τιμή μόνο σε όσους πελάτες διαμαρτύρονται για την τιμή. Για παράδειγμα, οι συγγραφείς μας δίνουν τον αμερικανικό ξενοδοχειακό τομέα την περίοδο της δεκαετίας του 1980,

κατά την οποία ενώ υπήρχε πλεονάζουσα δυναμικότητα, κάποια ξενοδοχεία μέσου ή και υψηλού επιπέδου έδιναν την εντολή να παρουσιάζεται στους πελάτες η κανονική τιμή δωματίου πρώτα και μόνο σε όσους εξακολουθούσαν να θεωρούν υψηλή την τιμή, να τους έδιναν τη δυνατότητα για μια έκπτωση, χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους ότι συνήθως οι πελάτες που παραπονιούνται, σπάνια είναι οι πιο ευαίσθητοι στις τιμές, απλά είναι αυτοί που γνωρίζουν την πολιτική των επιχειρήσεων και τους αρέσει να διαπραγματεύονται. Αντιθέτως, οι πιο ευαίσθητοι στις τιμές πελάτες, βρίσκοντας ντροπιαστικό ίσως το ότι έχουν την ανάγκη από μια χαμηλότερη τιμή, δεν θα διαπραγματευθούν εύκολα αλλά θα επιλέξουν κάποια άλλη, πιο οικονομική λύση.

Εφόσον λοιπόν η άμεση ταυτοποίηση και τμηματοποίηση του εκάστοτε πελάτη είναι δύσκολη, καθώς σπάνια στηρίζεται σε εμφανή χαρακτηριστικά του ατόμου (όπως στην περίπτωση των κομμωτηρίων), και αφού η ανταπόκριση της επιχείρησης μόνο στις περιπτώσεις παραπόνου του πελάτη για τις τιμές είναι αναποτελεσματική, πώς μπορεί μια επιχείρηση να λάβει τις απαραίτητες πληροφορίες για την ευαισθησία των πελατών ως προς την τιμή; Η επιχείρηση μπορεί να διαρθρώσει μια τιμολογιακή πολιτική που ωθεί τους πιο ευαίσθητους στην τιμή καταναλωτές να προσφέρουν εθελοντικά αντικειμενικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την τμηματοποίησή τους. Λόγου χάρη, τα θέατρα προσφέρουν ειδικές τιμές για ανέργους ή φοιτητές, οι οποίοι προσφέρουν εθελοντικά τα δελτία τους, τα πάσο κ.ο.κ. για να αποδείξουν ότι ανήκουν στη συγκεκριμένη κατηγορία. Τα κολλέγια επίσης προσφέρουν μειώσεις στα δίδακτρα σε συγκεκριμένες κατηγορίες ατόμων (πολύτεκνους, κ.ά.), ενώ ορισμένα σούπερ μάρκετ μπορεί να εκτυπώνουν κουπόνια στα φυλλάδια προσφορών τους, διότι θεωρούν πιο πιθανό κάποιος που μπαίνει στον κόπο να ενημερώνεται για τις προσφορές, πιθανό να είναι και πιο ευαίσθητος στις τιμές.

Με τον παραπάνω τρόπο, αυτό που έχει να κάνει μια επιχείρηση για να πείσει τον αγοραστή να αποκαλύψει μόνος του την ευαισθησία του ως προς την τιμή είναι να θέσει μια υψηλή τιμή και να προσφέρουν εκπτώσεις για επιπλέον πληροφορίες. Από τους αγοραστές που η επιχείρηση θα χρεώσει την πλήρη τιμή δεν χρειάζεται καμιά συνεργασία, απλά θα ταυτοποιηθούν μέσω της διαδικασίας του αποκλεισμού. Οι εκπτώσεις από μια αρχική, υψηλότερη τιμή έχουν επίσης το πλεονέκτημα ότι κάνουν την επιχείρηση να φαντάζει «φιλανθρωπική» στα μάτια των καταναλωτών.

Συχνά, η σχετική ευαισθησία του αγοραστή δεν εξαρτάται από κανένα χαρακτηριστικό άμεσα παρατηρήσιμο ή από παράγοντες που ο πελάτης αποκαλύπτει ελεύθερα. Εξαρτάται αντιθέτως από το πόσο καλά ενημερωμένος για τις εναλλακτικές λύσεις είναι ένας πελάτης και από τις προσωπικές αξίες που ο πελάτης τοποθετεί στα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά της προσφοράς του πωλητή. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η ταξινόμηση των αγοραστών ανά τμήμα απαιτεί συνήθως έναν εξειδικευμένο πωλητή εκπαιδευμένο στη συγκέντρωση και αξιολόγηση των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τον διαφορισμό τιμής, ενώ η τελική τιμή επιτυγχάνεται μέσω της διαπραγμάτευσης μεταξύ των δύο μερών.

Ο Schindler (2011) αναφέρει ότι οι πωλητές μερικές φορές τιμολογούν ένα προϊόν υψηλότερο κατά την πώληση σε μια επιχείρηση ή άλλο μεγάλο οργανισμό από ό,τι όταν πωλούν σε έναν μεμονωμένο καταναλωτή. Για παράδειγμα, για πολλά χρόνια οι εκδότες ακαδημαϊκών περιοδικών χρεώνουν σε βιβλιοθήκες πανεπιστημίων υψηλότερη τιμή για μια συνδρομή από ότι χρεώνουν μεμονωμένους χρήστες (π.χ. έναν καθηγητή) για την ίδια συνδρομή. Αυτό έχει νόημα επειδή οι μεμονωμένοι καταναλωτές αυτού του προϊόντος, δίνουν μια σχετικά χαμηλή αξία στο ενδεχόμενο μιας προσωπικής συνδρομής. Το όφελος τους θα ήταν να εξοικονομήσουν μόνο το χρόνο και να αποφύγουν την ταλαιπωρία από τη χρήση του αντιγράφου του βιβλίου της βιβλιοθήκης. Το χαρακτηριστικό του πελάτη που χρησιμοποιείται σε αυτή την περίπτωση ως «φράκτης» διαφοροποίησης της τιμής ονομάζεται από τον συγγραφέα ως **commercial status** του πελάτη, θα μπορούσαμε να πούμε ως εμπορική κατάσταση του πελάτη.

Ο διαφορισμός τιμής μέσω των χαρακτηριστικών των πελατών θα πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή, διότι πολλές φορές τίθενται ερωτήματα για το κατά πόσο οι τιμές είναι δίκαιες. Οι πελάτες μπορούν να θεωρήσουν ότι αδικούνται αν συνειδητοποιήσουν ότι κάποιες κατηγορίες πελατών πληρώνουν λιγότερα. Η χρήση χαρακτηριστικών όπως το φύλο, η φυλή, η θρησκεία πρέπει να αποφεύγεται επειδή είναι πολύ πιθανό να παραβιάζει τις ευαισθησίες των πελατών. Από την άλλη πλευρά, η ηλικία, η φοιτητική ιδιότητα, η εμπορική κατάσταση θεωρούνται γενικά αποδεκτοί τρόποι διάκρισης των τιμών.

### 4.3 Διαφορισμός τιμών βάσει της ποσότητας αγοράς

Λόγω των ζητημάτων δικαιοσύνης που εμπλέκονται στη χρήση χαρακτηριστικών των πελατών ως φράκτη διαφορισμού τιμών, οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν μια εναλλακτική προσέγγιση για την επίτευξη διαφορισμού. Αυτή η εναλλακτική προσέγγιση περιλαμβάνει τη χρήση ενός χαρακτηριστικού της κατάστασης αγοράς και όχι ενός χαρακτηριστικού του πελάτη ως φράγματος κατάτμησης τιμών. Αυτό δίνει στους πελάτες τουλάχιστον κάποιο βαθμό επιλογής σχετικά με το εάν λαμβάνουν ή όχι τη χαμηλή τιμή. Λόγω του γεγονότος ότι οι άνθρωποι μπορούν να ελέγξουν το τι κάνουν αλλά όχι το τι είναι (τι χαρακτηριστικά διαθέτουν), αυτό το είδος τμηματοποίησης των τιμών τείνει να είναι πιο συναισθηματικά αποδεκτό από τους πελάτες.

Ένα χαρακτηριστικό της κατάστασης της αγοράς που χρησιμοποιείται ευρέως είναι η ποσότητα που αγοράζει ο πελάτης. Η τιμή για εκείνους τους πελάτες που αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος είναι συχνά χαμηλότερη από εκείνη για τους πελάτες που αγοράζουν μικρότερες ποσότητες προϊόντος. Αυτή η χαμηλότερη τιμή ανά μονάδα συχνά ονομάζεται έκπτωση ποσότητας (quantity discount). Όταν χρησιμοποιούνται εκπτώσεις ποσότητας για τη διαφοροποίηση των τιμών, η ποσότητα του προϊόντος που αγοράστηκε είναι το φράγμα που επιτρέπει τη χρέωση διαφορετικών πελατών σε διαφορετικές τιμές για το ίδιο προϊόν.

Προκειμένου η έκπτωση ποσότητας να είναι αποτελεσματική ως φράκτης τμηματοποίησης τιμών, πρέπει να δομηθεί κατάλληλα για να αποτρέπει τη περίπτωση μεταπώλησής του. Συγκεκριμένα, εάν ένα προϊόν αποθηκεύεται και μεταφέρεται εύκολα, είναι απαραίτητο οι εκπτώσεις ποσότητας να είναι μετριοπαθείς, ώστε να μην είναι κερδοφόρο για έναν επιχειρηματία να αγοράσει μεγάλες ποσότητες του προϊόντος με σκοπό τη μεταπώληση του προϊόντος σε μικρούς αγοραστές ποσότητας. Πρέπει επίσης να αποθαρρύνονται οι συμμαχίες αγορών ή οι ενώσεις μεταξύ ομάδων αγοραστών ενός προϊόντος. Επίσης, η έκπτωση ποσότητας είναι αποτελεσματική μόνο για προϊόντα με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εκπτώσεις ποσότητας είναι ένα παράδειγμα **μη γραμμικής τιμολόγησης (nonlinear pricing)**, η οποία χρησιμοποιείται για την επίτευξη διαφορισμού τιμής δευτέρου βαθμού και *συμβαίνει όταν η συνολική δαπάνη του καταναλωτή για ένα προϊόν δεν αυξάνεται γραμμικά (αναλογικά) ως προς την ποσότητα που*

αγόρασε. Αυτό σημαίνει ότι η τιμή ανά μονάδα ποικίλει ως προς τον αριθμό των μονάδων που αγόρασε ο καταναλωτής. (Carlton και Perloff, 2017).

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι για να προσφέρει η επιχείρηση χαμηλότερες τιμές σε εκείνους τους καταναλωτές που αγοράζουν μεγαλύτερη ποσότητα του προϊόντος. Ο Schindler (2011) αναφέρει τους εξής: την αθροιστική έκπτωση αγοράς, την έκπτωση στο μέγεθος της παραγγελίας, την τιμολόγηση σταθερής χρέωσης και την διμερή τιμολόγηση.

#### **4.3.1 Η αθροιστική έκπτωση αγοράς**

Οι πελάτες που αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες είναι συνήθως πιο ευαίσθητοι στις τιμές. Έχουν ένα μεγαλύτερο οικονομικό κίνητρο για να μάθουν όλες τις εναλλακτικές λύσεις και να διαπραγματευτούν την καλύτερη δυνατή συμφωνία. Επιπλέον, η επιχείρηση βρίσκει πιο ελκυστική την πώληση σε αυτούς τους πελάτες, διότι οι μεγάλοι αγοραστές συχνά είναι λιγότερο δαπανηροί για εξυπηρέτηση. Το κόστος πώλησης και συντήρησης ενός λογαριασμού πελάτη γενικά δεν αυξάνεται αναλογικά με τον όγκο των αγορών.

Στις παραπάνω περιπτώσεις, η αθροιστική έκπτωση αγοράς (cumulative-purchase discount), πιο συχνά αναφερόμενη και ως έκπτωση όγκου πωλήσεων (volume discounts), αποτελεί μια καλή τακτική για διαφορισμό των τιμών. Η χρήση της συγκεκριμένης τακτικής εκπτώσεων δίνει στους πελάτες που έχουν πραγματοποιήσει πολλές αγορές από τον πωλητή, χαμηλότερη τιμή για νέες αγορές από ό, τι στους πελάτες που έχουν κάνει λιγότερες συναλλαγές με αυτόν τον πωλητή. Οι αθροιστικές εκπτώσεις αγοράς λαμβάνουν συχνά τη μορφή προγράμματος «επιβράβευσης», με χαρακτηριστικό παράδειγμα την επιβράβευση των αεροπορικών εταιρειών σε πελάτες της που ταξιδεύουν συχνά, αλλά κυρίως συναντώνται στους πελάτες χονδρικής πώλησης, στους επαγγελματίες πελάτες δηλαδή, και όχι τόσο στους ιδιώτες.

#### **4.3.2 Η έκπτωση στο μέγεθος της παραγγελίας**

Συχνά το κόστος επεξεργασίας και αποστολής αυξάνεται πολύ λίγο σε σύγκριση με το μέγεθος της παραγγελίας ενός πελάτη. Κατά συνέπεια, το κόστος ανά μονάδα επεξεργασίας και αποστολής μειώνεται σημαντικά με την παραγγελθείσα ποσότητα. Για το λόγο αυτό, οι πωλητές προτιμούν γενικά οι αγοραστές να πραγματοποιούν μεγάλες παραγγελίες πιο σπάνια, παρά μικρές παραγγελίες πιο συχνά. Για να τους ενθαρρύνουν να το πράξουν, οι πωλητές δίνουν συχνά εκπτώσεις βάσει της ποσότητας που αγοράστηκε σε μια δεδομένη παραγγελία (order-size discounts). Αποτελούν τον πιο συχνά

χρησιμοποιούμενο τύπο εκπτώσεων. Τέτοιες εκπτώσεις μπορεί να προσφέρονται για τις συνολικές αγορές ενός έτους σε συνδυασμό με τις εκπτώσεις όγκου πωλήσεων, που αναλύθηκαν παραπάνω, επειδή οι εκπτώσεις όγκου πωλήσεων και οι εκπτώσεις παραγγελιών εξυπηρετούν ξεχωριστούς σκοπούς. Η έκπτωση όγκου πωλήσεων γίνεται για να διατηρηθεί η σχέση με τους μεγάλους πελάτες, ενώ η έκπτωση παραγγελίας γίνεται για να ενθαρρύνει τους πελάτες να κάνουν μεγάλες παραγγελίες.

#### **4.3.3 Η τιμολόγηση σταθερής χρέωσης**

Η τιμολόγηση σταθερής χρέωσης (fixed-charge pricing) παρέχει ανοικτή πρόσβαση σε ένα προϊόν σε πελάτες που πληρώνουν μία μόνο τιμή, όπως η πληρωμή μιας τιμής για ένα γεύμα σε εστιατόριο με μπουφέ ή μια ετήσια χρέωση για να χρησιμοποιήσουν ένα γυμναστήριο ή ένα κέντρο ευεξίας. Επιτρέπουν, με άλλα λόγια, στους πελάτες την απεριόριστη χρήση ή κατανάλωση με μια σταθερή χρέωση. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι πελάτες που κάνουν μεγαλύτερη χρήση του προϊόντος, πληρώνουν χαμηλότερη τιμή ανά μερίδα/ανά χρήση από εκείνους που κάνουν λιγότερη χρήση του προϊόντος.

Οι Hinterhuber και Liozu (2014) αναφέρουν ότι η προτίμηση των πελατών για κατ'αποκοπή τέλη δεν βασίζεται συνήθως σε καθαρά οικονομικά συμφέροντα. Οι πελάτες καταλήγουν συνήθως να πληρώνουν περισσότερα με μια κατ'αποκοπή χρέωση από ότι με ένα συμβατικό πρόγραμμα πληρωμής ανά χρήση, ωστόσο η ικανοποίησή τους είναι υψηλότερη. Έτσι, οι πελάτες πληρώνουν περισσότερα και είναι, ωστόσο, πιο ευτυχισμένοι.

#### **4.3.4 Η διμερής τιμολόγηση**

Η διμερής τιμολόγηση ή τιμολόγηση δύο μερών (two-part pricing) περιλαμβάνει τόσο μια σταθερή χρέωση όσο και μια χρέωση ανά μονάδα, δηλαδή δύο ξεχωριστές χρεώσεις για την κατανάλωση ενός προϊόντος. Για παράδειγμα, τα πάρκα αναψυχής έχουν μερικές φορές ένα τέλος εισόδου (entrance fee) συν μια χρέωση εισιτηρίου για κάθε βόλτα, οι εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων έχουν ημερήσια τιμή συν μια χρέωση χιλιομέτρων και τα γυμναστήρια συχνά χρεώνουν μια εγγραφή συν επιπλέον χρεώσεις για κάθε υπηρεσία που θα χρησιμοποιήσουν. Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις, οι χρήστες που χρησιμοποιούν περισσότερο το προϊόν ή την υπηρεσία, πληρώνουν λιγότερα για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία από ό, τι οι χρήστες που το χρησιμοποιούν λιγότερο, καθώς το σταθερό τέλος κατανέμεται σε περισσότερες μονάδες. Μερικές φορές το σκεπτικό για



την τιμολόγηση δύο μερών είναι προφανές αφού υπάρχουν δύο διακριτά οφέλη. Παραδείγματος χάριν, τα νυχτερινά κέντρα προσφέρουν στους πελάτες τους ψυχαγωγία και ποτά. Θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνουν την ψυχαγωγία στην τιμή των ποτών, αλλά τότε όσοι πίνουν πολύ θα πληρώνουν δυσανάλογα για τη ψυχαγωγία, ενώ αυτοί που πίνουν ένα ποτό, θα πληρώνουν λίγα. Όσοι πίνουν πολύ θα μπορούσαν επομένως να πάνε αλλού, ενώ τα έσοδα ψυχαγωγίας που θα μπορούσαν να κερδίσουν από τους εναπομείναντες πελάτες που πίνουν λίγο, θα χαθούν. Για να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα, τα νυχτερινά κέντρα έχουν ταυτόχρονα και χρέωση για την ψυχαγωγία και χρέωση για ποτά.

Η παρουσία δύο προϊόντων δεν είναι, ωστόσο, ο συνηθέστερος λόγος για τη χρήση διμερούς τιμολόγησης. Οι ενοικιαστές αυτοκινήτων, για παράδειγμα, δεν αντλούν αξία με το να έχουν απλά το αυτοκίνητο, θέλουν να πάνε κάπου με αυτό. Η λογική της διμερούς τιμολόγησης σε αυτήν την περίπτωση είναι απλώς ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο επιπρόσθετο κόστος εξυπηρέτησης διαφορετικών τύπων ενοικιαστών. Δεδομένου ότι τα αυτοκίνητα χάνουν την αξία τους όσο περισσότερο οδηγούνται, κοστίζει επιπρόσθετα το να νοικιαστεί ένα αυτοκίνητο σε κάποιον που θα προσθέσει περισσότερα χιλιόμετρα σε αυτό.

Οι Carlton και Perloff (2017) αναφέρουν ότι με τη χρήση διμερούς τιμολόγησης, η επιχείρηση μπορεί να αποσπάσει όλο το πλεόνασμα καταναλωτή, αρκεί οι καταναλωτές να είναι πανομοιότυποι, να μην έχουν δηλαδή μεγάλες διαφορές στην ατομική καμπύλη ζήτησης.

#### **4.4 Διαφορισμός τιμών βάσει των χαρακτηριστικών του προϊόντος**

Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό της κατάστασης της αγοράς που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως φράκτης τμηματοποίησης τιμών είναι η επιλογή του πελάτη σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Για παράδειγμα, εάν οι πελάτες που εκτιμούν ένα βασικό προϊόν περισσότερο από άλλους τείνουν επίσης να επιλέξουν ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό πολυτελείας αυτού του προϊόντος, τότε θα ήταν λογικό για τον πωλητή να χρεώσει υψηλότερη τιμή για το βασικό προϊόν σε πελάτες που αγοράζουν και το χαρακτηριστικό πολυτελείας. Σε αυτή την περίπτωση, οι αγοραστές του χαρακτηριστικού πολυτελείας θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι πληρώνουν μια προσαύξηση στο βασικό προϊόν, επειδή η υψηλότερη τιμή που πληρώνουν για το βασικό προϊόν προκαλείται από την επιλογή τους για το χαρακτηριστικό πολυτελείας. Όταν τα χαρακτηριστικά του

προϊόντος χρησιμοποιούνται για τμηματοποίηση τιμών, είναι η επιλογή του χαρακτηριστικού που καθιστά το φράκτη που επιτρέπει στον πωλητή να χρεώνει διαφορετικούς πελάτες σε διαφορετικές τιμές για το ίδιο βασικό προϊόν.

Ένα καλό παράδειγμα για να κατανοήσει κάποιος τον τρόπο που χρησιμοποιείται ο διαφορισμός τιμής με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, δίνουν οι Nagle και Holden (1995), οι οποίοι περιγράφουν την περίπτωση των αεροπορικών εταιρειών. Η αγορά τους αποτελείται από έναν επαγγελματία ταξιδιώτη, μη-ευαίσθητου ως προς τις τιμές και έναν, πολύ ευαίσθητο ως προς την τιμή, ταξιδιώτη διακοπών. Η ανάλυση αυτών των τμημάτων αποκάλυψε ότι οι επιχειρηματίες δίνουν μεγάλη αξία στον ευέλικτο προγραμματισμό. Συχνά δεν ξέρουν εκ των προτέρων ακριβώς πότε θέλουν να φύγουν ή πόσο θα πρέπει να μείνουν. Αντίθετα, οι παραθεριστές σχεδιάζουν γενικά τα ταξίδια τους πολύ νωρίτερα. Αξιοποιώντας αυτήν τη διαφορά, οι αεροπορικές εταιρείες καθορίζουν τις κανονικές τιμές των εισιτηρίων και προσφέρουν εκπτώσεις μόνο σε αγοραστές που αγοράζουν τα εισιτήριά τους πολύ πριν από την αναχώρηση, ή σε εκείνους που μένουν στον προορισμό τους ένα σαββατοκύριακο, όταν οι επιχειρηματίες θέλουν να είναι σπίτι. Προσφέροντας χαμηλότερους ναύλους μόνο στον άκαμπτο προγραμματισμό, οι αεροπορικές εταιρείες μπόρεσαν να χρησιμοποιήσουν αρκετά χαμηλές τιμές για να προσελκύσουν αγοραστές ευαίσθητους στις τιμές χωρίς να κάνουν περιττές παραχωρήσεις σε εκείνους που είναι λιγότερο ευαίσθητοι στις τιμές.

#### **4.5 Διαφορισμός τιμών μέσω συνδεδεμένων πωλήσεων**

Οι Carlton και Perloff (2017) μας δίνουν τον ορισμό μιας συνδεδεμένης πώλησης ως μια πώληση κατά την οποία ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει ένα προϊόν μόνο αν ταυτόχρονα αγοράσει και ένα άλλο. Αν και οι συνδεδεμένες πωλήσεις συχνά χρησιμοποιούνται στο διαφορισμό τιμής, με την έννοια ότι μια συνδεδεμένη πώληση καθιστά το μονοπώλιο ικανό να αυξήσει τα κέρδη του πέρα και πάνω από ότι θα κέρδιζε αν τα δύο προϊόντα προσφέρονταν για πώληση σε μια σταθερή τιμή, οι συνδεδεμένες πωλήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και για άλλους λόγους, όπως η αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της μείωσης του κόστους συναλλαγής και της εξοικονόμησης του κόστους αποτίμησης των μονάδων των διαφορετικών προϊόντων, η αποφυγή ελέγχων ρυθμίσεων και η καταστρατήγηση κανονισμών, η προσπάθεια συγκαλυμμένης έκπτωσης, δηλαδή μιας έκπτωσης που δεν θα μπορούν οι ανταγωνιστές να γνωρίζουν και, τέλος, η προσπάθεια διασφάλισης της ποιότητας του προϊόντος.

Οι συγγραφείς διαχωρίζουν τις συνδεδεμένες πωλήσεις στην ομαδοποίηση (bundling) ή το πακέτο συνδεδεμένων πωλήσεων (package tie-in sale), όταν δύο ή περισσότερα προϊόντα πωλούνται μόνο σε μια σταθερή αναλογία και στις απαιτήσεις συνδεδεμένης πώλησης (requirements tie-in sale), όταν οι πελάτες που αγοράζουν ένα προϊόν από μια επιχείρηση έχουν την υποχρέωση να πραγματοποιήσουν όλες τις άλλες αγορές ενός άλλου προϊόντος από την ίδια επιχείρηση.

Οι Nagle και Holden (1995) αναφέρουν ότι αυτό που κάνει την ομαδοποίηση (bundling) επιτυχή ως τακτική τμηματοποίησης τιμών είναι το γεγονός ότι σε κάθε περίπτωση, τα ομαδοποιημένα προϊόντα έχουν μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ τους στην αξία που τους δίνουν τα διαφορετικά τμήματα αγοραστών. Για να γίνει κατανοητή η δύναμη της ομαδοποίησης στην επίτευξη μεγιστοποίησης των κερδών, οι συγγραφείς δίνουν ως παράδειγμα μια εφημερίδα που πωλεί διαφημιστικό χώρο στην πρωινή της έκδοση και στην απογευματινή. Έστω ότι υπάρχουν δύο τμήματα αγοραστών, το τμήμα Α αποτιμά περισσότερο από το τμήμα Β τον διαφημιστικό χώρο στην πρωινή έκδοση (π.χ. λιανοπωλητές), ενώ το τμήμα Β αποτιμά περισσότερο από το τμήμα Α τον διαφημιστικό χώρο στην απογευματινή έκδοση (π.χ. θέατρα, εστιατόρια), ενώ και τα δύο ενδιαφέρονται περισσότερο για τον διαφημιστικό χώρο στην πρωινή έκδοση.

Διαφημιζόμενος	Πρωινή Έκδοση	Απογευματινή Έκδοση
Τμήμα Α (Λιανοπωλητές, παντοπώλες)	1.000	400
Τμήμα Β (Εστιατόρια, θέατρα)	700	600

Πίνακας 4.1 Αποτίμηση διαφημιστικού χώρου από δύο διαφορετικά τμήματα αγοράς

Χωρίς να προβεί η εφημερίδα σε συνδεδεμένη πώληση της πρωινής και απογευματινής της έκδοσης, για να προσελκύσει και τα δύο τμήματα αγοράς να ενδιαφερθούν και για τις δύο εκδόσεις, θα έπρεπε να προσφέρει και στα δύο τμήματα μια τιμή των 700€ για διαφήμιση στην πρωινή έκδοση και μια τιμή των 400€ για διαφήμιση στην απογευματινή έκδοση, με κέρδη που θα έφταναν στα 1.100€ για κάθε διαφημιζόμενο. Όμως, όπως φαίνεται από τον πίνακα 4.1, το τμήμα Α το πακέτο των δύο εκδόσεων το αποτιμά στα 1.400€, ενώ το τμήμα Β στα 1.300€. Φαίνεται δηλαδή ότι η εφημερίδα μπορεί να πωλήσει το ομαδοποιημένο της προϊόν στα 1.300€ και στα δύο τμήματα, δηλαδή 200€ αύξηση στα κέρδη της από κάθε διαφημιζόμενο.

Φαίνεται λοιπόν, όπως σχετικά αναφέρουν και οι Hintehuber και Liozu (2014), ότι η ομαδοποίηση αυξάνει τα κέρδη, καθώς επιτρέπει στην εταιρεία να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο του πλεονάσματος του καταναλωτή, εάν οι πελάτες διαφέρουν ως προς την σχετική αποτίμηση των μεμονωμένων προϊόντων του πακέτου.

Γενικά τα προϊόντα δεν πωλούνται μόνο σε αδιαίρετα πακέτα (indivisible bundling). Οι περισσότερες εταιρείες ακολουθούν την τακτική της προαιρετικής ομαδοποίησης (optional bundling) όταν τα προϊόντα μπορούν να αγοραστούν χωριστά, αλλά υπάρχει η δυνατότητα να αγοραστούν σε πακέτο σε τιμές χαμηλότερες από το κόστος, από ό, τι αν αγοράζονταν ξεχωριστά. Τέλος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η τακτική της ομαδοποίησης προστιθέμενης αξίας (value-added bundling), κατά την οποία αντί η επιχείρηση να μειώσει τις τιμές του πακέτου για να προσελκύσει τους καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι ως προς τις τιμές, τους προσφέρει μέσα στο πακέτο μια επιπλέον αξία (προϊόν ή υπηρεσία) που οι λιγότεροι ευαίσθητοι ως προς τις τιμές καταναλωτές δεν θέλουν.

#### **4.6 Διαφορισμός τιμής και Χρόνος**

Ένα από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι η αλλοίωση τους. Οι υπηρεσίες που δεν πωλούνται μια δεδομένη στιγμή, δεν μπορούν να αποθηκευτούν προς πώληση σε μελλοντική στιγμή. Κάτω από αυτό το πρίσμα, οι υπηρεσίες θεωρούνται ευπαθή προϊόντα. Αυτό παρουσιάζει κι ένα ιδιαίτερο πρόβλημα στην αντιμετώπιση των ισχυρών διακυμάνσεων της ζήτησης. Για παράδειγμα, ένα εστιατόριο μπορεί να έχει μόνο έναν μικρό αριθμό πελατών κατά τη διάρκεια της ημέρας, αλλά μέχρι το βράδυ μπορεί να προκύψει τόσο μεγάλη ζήτηση που οι πελάτες να χρειαστεί να περιμένουν για να καθίσουν.

Όταν μπορούν να προβλεφθούν οι περίοδοι κατά τις οποίες η ζήτηση θα είναι χαμηλή και υψηλή, οι πωλητές υπηρεσιών συχνά αναπτύσσουν μια στρατηγική τιμολόγησης, έτσι ώστε οι τιμές τους να είναι υψηλότερες κατά τις χρονικές περιόδους αυξημένης ζήτησης. Αυτό είναι γνωστό ως **τιμολόγηση αιχμής** (peak-load pricing). Ξεκίνησε από τις εταιρείες παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, οι οποίες καθόριζαν υψηλότερες τιμές ηλεκτρικής ενέργειας κατά τις περιόδους που υπήρχαν βαριά φορτία στην ηλεκτρική τους ικανότητα παραγωγής και χαμηλότερες τιμές σε άλλες εποχές. Η τιμολόγηση αιχμής έχει εξαπλωθεί από τότε σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών που προσφέρουν προϊόντα υπηρεσιών. Για παράδειγμα, πολλά θέατρα θα έχουν χαμηλότερες

τιμές για τις προβολές κατά τη διάρκεια της ημέρας από ό, τι για τις ίδιες ταινίες που προβάλλονται το βράδυ, όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη.

Άλλη μια μεγάλη κατηγορία τεχνικών για τη χρήση του χρόνου αγοράς στον διαφορισμό των τιμών αποτελούν οι **εκπτώσεις**. Σύμφωνα με τον Schindler (2011), αυτές χωρίζονται σε τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες. Πρώτον, οι περιοδικές εκπτώσεις (periodical discounts). Γνωστές και ως Υψηλή/χαμηλή τιμολόγηση (high/low pricing), επειδή κατά την περίοδο της υψηλής τιμής το προϊόν πωλείται στην «κανονική» του τιμή, ενώ την περίοδο της χαμηλής τιμής, το προϊόν προσφέρεται με έκπτωση, οι περιοδικές εκπτώσεις για να είναι αποτελεσματικές ως τεχνική τμηματοποίησης των τιμών, είναι απαραίτητο το τμήμα της αγοράς που προσδίδει χαμηλή αξία στο προϊόν (χαμηλό Value To Customer - VTC) να είναι πρόθυμο να περιμένει για την επόμενη έκπτωση της επιχείρησης. Αν μεγάλο μέρος του τμήματος αγοράς με χαμηλό VTC είναι πρόθυμο να πληρώσει λίγο παραπάνω για την ευκολία να μην περιμένει, τότε καλύτερη ίσως είναι η τεχνική των καθημερινά χαμηλών τιμών (Everyday Low Pricing – EDLP), με την οποία ο πωλητής θέτει μια τιμή ανάμεσα στην χαμηλότερη και υψηλότερη τιμή που καθορίζει ο ανταγωνιστής του με την χρήση Υψηλής/χαμηλής τιμολόγησης. Δεύτερον, οι προωθητικές εκπτώσεις (promotional discounts), οι οποίες εφαρμόζονται για να επικοινωνήσει η εταιρεία στους πελάτες και τους δυνητικούς πελάτες πληροφορίες σχετικά με το προϊόν και τα οφέλη από τη χρήση του. Τρίτον, οι εκπτώσεις έγκαιρης αγοράς (early-purchase discounts) χρησιμοποιούνται για όσους δεσμεύονται γρήγορα στην αγορά ενός προϊόντος. Βασική προϋπόθεση, μεγάλο κομμάτι του τμήματος που δεσμεύεται σε τόσο έγκαιρη αγορά να εκτιμούν λιγότερο το προϊόν ή να είναι περισσότερο ευαίσθητοι ως προς τις τιμές. Τέτατον, οι εκπτώσεις αργοπορημένης αγοράς (late-purchase discounts) χρησιμοποιούνται κυρίως για την τόνωση των πωλήσεων σε προϊόντα που υπάρχει μεγάλο στοκ για μεγάλο χρονικό διάστημα, σε προϊόντα που είναι ξεπερασμένα ή φτάνουν στο τέλος εποχής τους.

#### **4.7 Διαφορισμός τιμής και Τόπος**

Για πολλά βιομηχανικά προϊόντα, το κόστος αποστολής τους από το εργοστάσιο του κατασκευαστή στον τόπο όπου θα χρησιμοποιηθούν από την εταιρεία αγορών αποτελεί σημαντικό μέρος αυτού που πρέπει να πληρώσει ο αγοραστής για να αποκτήσει τα προϊόντα. Ο χάλυβας, η βενζίνη, τα αυτοκίνητα, ο άνθρακας και το τσιμέντο είναι παραδείγματα τέτοιων προϊόντων. Ορισμένοι πωλητές θα ορίσουν τιμές που καλύπτουν μόνο το προϊόν. Ο αγοραστής είναι υπεύθυνος για τη διευθέτηση της αποστολής του

προϊόντος από το εργοστάσιο του πωλητή στην τοποθεσία του αγοραστή και ο αγοραστής πληρώνει για αυτήν την αποστολή. Αυτή η πρακτική που είναι γνωστή ως **τιμολόγηση προέλευσης FOB**, ένας παραδοσιακός όρος που προέρχεται από την φράση free on board και δείχνει ότι το προϊόν είναι "δωρεάν επί του σκάφους" - δηλαδή, δεν φέρει την ευθύνη του πωλητή στον τόπο παραγωγής του. Το προϊόν γίνεται ιδιοκτησία του αγοραστή - και ανησυχία του αγοραστή - όταν ο πωλητής το φορτώνει στον αγοραστή.

Παρά την απλότητα της τιμολόγησης προέλευσης FOB, είναι πιο συνηθισμένο για τους πωλητές βιομηχανικών προϊόντων να χρησιμοποιούν κάποια μορφή **παραδοθείσας τιμολόγησης** (delivered pricing). Στην παραδοθείσα τιμολόγηση, η τιμή που ο πωλητής αναφέρει στον πελάτη περιλαμβάνει τη μεταφορά του προϊόντος στην τοποθεσία του πελάτη. Η παραδοθείσα τιμολόγηση δίνει στον πωλητή μεγαλύτερο βαθμό ελέγχου τιμολόγησης. Ο συνδυασμός, με την έννοια των συνδεόμενων πωλήσεων (bundling) που είδαμε νωρίτερα, της αποστολής ενός προϊόντος μαζί με το προϊόν μπορεί να προσφέρει στον παραγωγό του προϊόντος ένα πρόσθετο μέσο διαχείρισης της τιμής που πληρώνει ο πελάτης για το προϊόν. Συνήθως, η παραδοθείσα τιμολόγηση περιλαμβάνει τη χρήση της τοποθεσίας του προϊόντος ως φράγμα τμηματοποίησης τιμών. Αυτοί οι πελάτες των οποίων η χρήση του προϊόντος απαιτεί να αποσταλεί σε μια τοποθεσία μακρύτερα από τον παραγωγό θα χρεωθούν περισσότερο για το προϊόν από εκείνους τους πελάτες που χρησιμοποιούν το προϊόν σε τοποθεσία πιο κοντά στον παραγωγό. Το υψηλότερο κόστος του πωλητή - σε αυτήν την περίπτωση, υψηλότερο κόστος αποστολής - θα έκανε την τιμή του προϊόντος υψηλότερη για αυτούς τους πιο απομακρυσμένους πελάτες.

Στην **τιμολόγηση του βασικού σημείου** (basing-point pricing), οι χρεώσεις ναύλων που αναφέρονται στον αγοραστή είναι το κόστος αποστολής του προϊόντος από μέρος διαφορετικό από την τοποθεσία του παραγωγού. Για παράδειγμα, αν ένας κατασκευαστής βρίσκεται σε μια απομακρυσμένη τοποθεσία μπορεί να χρησιμοποιήσει την τοποθεσία ενός πιο προσβάσιμου ανταγωνιστή ως «σημείο αναφοράς». Οι πελάτες θα γνωρίζουν μια τιμή προϊόντος συν τα έξοδα μεταφοράς από το σημείο αναφοράς του προσβάσιμου ανταγωνιστή, γεγονός που θα τους διευκόλυνε να συγκρίνουν τις τιμές. Επειδή οι αγορές βιομηχανικών προϊόντων συχνά περιλαμβάνουν έναν σχετικά μικρό αριθμό μεγάλων πελατών, είναι συνήθως πρακτικό για τους πωλητές να καθορίζουν τις τιμές προορισμού FOB ή τα έξοδα μεταφοράς μεμονωμένα για κάθε πελάτη. Ωστόσο, για πωλητές που θέλουν να χρησιμοποιούν δημοσιευμένες τιμές, είναι δυνατό να

χρησιμοποιηθούν βιομηχανικές ζώνες τιμών. Πρόκειται για γειτονικές περιοχές εντός των οποίων όλες οι τιμές προορισμού FOB ή τα τέλη μεταφοράς θα είναι ίδια.

Η χρήση της παραδοθείσας τιμολόγησης βοηθά τον πωλητή να αντιμετωπίσει ένα κοινό πρόβλημα που προκύπτει από το υψηλό κόστος αποστολής. Όμως, τα έξοδα αποστολής μπορούν να δυσκολέψουν τον πωλητή να ανταγωνιστεί επιτυχώς στις πιο απομακρυσμένες τοποθεσίες πελατών, καθώς οι απομακρυσμένοι πελάτες θα μπορούσαν να στραφούν σε κοντινότερους ανταγωνιστές της επιχείρησης, αποφεύγοντας έτσι τις υψηλές χρεώσεις για την αποστολή του προϊόντος. Για να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα, μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει παραδοθείσες τιμές που δεν καλύπτουν πλήρως το κόστος αποστολής του προϊόντος. Με άλλα λόγια, ο πωλητής απορροφά μέρος των εξόδων μεταφοράς φορτίου. Όταν οι παραδοθείσες τιμές έχουν οριστεί έτσι ώστε να απορροφούν τουλάχιστον μερικά από τα έξοδα αποστολής, αναφέρεται ως **τιμολόγηση απορρόφησης φορτίου** (freight absorption pricing). Για παράδειγμα, με τις βιομηχανικές ζώνες τιμών, οι διαφορές τιμών μεταξύ των ζωνών θα οριστούν μικρότερες από τις πραγματικές διαφορές μεταξύ των ζωνών στο κόστος αποστολής. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες μπορούν να πουλήσουν το παραδοθέν προϊόν σε τιμή πλησιέστερη σε αυτήν που θα ήταν η καλύτερη τιμή για τους πελάτες στις πιο απομακρυσμένες αγορές.

Όταν οι παραδοθείσες τιμές συνεπάγονται μερική απορρόφηση του κόστους αποστολής από τον πωλητή, χρησιμοποιούνται δύο φράκτες τμηματοποίησης τιμών. Η «περίφραξη» του τόπου χρήσης επιτρέπει στο προϊόν που παραδίδεται να πωλείται σε υψηλότερη τιμή στους πιο απομακρυσμένους αγοραστές. Αλλά είναι η τιμολόγηση του προϊόντος σε ένα πακέτο που περιλαμβάνει τόσο το προϊόν όσο και τη μεταφορά του στον αγοραστή που επιτρέπει στον πωλητή να είναι ανταγωνιστικός στις πιο μακρινές τοποθεσίες. Λόγω αυτής της ομαδοποίησης, ο πιο μακρινός αγοραστής πληρώνει στην πραγματικότητα μια χαμηλότερη τιμή για το ίδιο το προϊόν από ό, τι ο αγοραστής του οποίου η τοποθεσία είναι πιο κοντά σε εκείνη του πωλητή.

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Τιμολόγηση και Καινοτομία**

Οι Liozu και Hinterhuber (2014), βασισμένοι σε μια σειρά συνεντεύξεων με διευθύνοντες συμβούλους και άλλα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη από 20 εταιρείες σε Αμερική και Ευρώπη και σε δημοσιεύσεις για την τιμολογιακή πολιτική 70 εταιρειών σε Αμερική, Ευρώπη και Ασία, υπολόγισαν ότι λιγότερο από το 5% των επιχειρήσεων έχουν εφαρμόσει κάποια καινοτομία στην τιμολογιακή τους στρατηγική, ενώ η έρευνα τους απέδειξε ότι όσες τελικά εφαρμόζουν κάποιου είδους καινοτομία στην τιμολογιακή τους δραστηριότητα, ξεπερνούν σε απόδοση σημαντικά τους ανταγωνιστές.

Για τους συγγραφείς, μια καινοτομία στην τιμολόγηση σημαίνει εφαρμογή μιας νέας τιμολογιακής πολιτικής, η οποία θα καταφέρει να αποδυναμώσει τη λανθασμένη άποψη ότι η τιμολόγηση είναι μια συνθήκη ανταγωνισμού με τους πελάτες, μια κατάσταση κατά την οποία η επιχείρηση θα κερδίσει και ο πελάτης θα χάσει. Η από κοινού αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας στην τιμολόγηση.

Η εμπειρία της General Electric (GE) υπογραμμίζει τη σημασία της καινοτομίας στην τιμολόγηση. Αρχικά, η εταιρεία πουλούσε κινητήρες αεροσκαφών σε αεροπορικές εταιρείες σε τιμή ίση ή και χαμηλότερη του κόστους, σε μια προσπάθεια ανάκτησης κερδών μέσω συμβολαίων συντήρησης. Η ικανοποίηση των πελατών ήταν χαμηλή, μιας που οι συμβάσεις των υπηρεσιών συντήρησης ήταν ακριβές. Η GE προσπάθησε να γεφυρώσει το χάσμα με τον εξής τρόπο: Αντί να πουλάει κινητήρες τζετ, η GE άρχισε να πουλάει αυτό που αποκαλεί «Power by the Hour». Δηλαδή, δικαιώματα χρήσης για κινητήρες, που περιλαμβάνουν συντήρηση και ανταλλακτικά. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο όταν το αεροσκάφος πετά και έτσι κερδίζουν χρήματα. Σε αντίθεση με τις συμβάσεις συντήρησης, η GE είχε πλέον κάθε κίνητρο για να εξασφαλίσει την απόδοση των κινητήρων. Ως αποτέλεσμα, τα κέρδη - καθώς και η ικανοποίηση των πελατών - αυξήθηκαν δραματικά.

Με βάση τον Πίνακα 5.1, οι συγγραφείς τονίζουν την έμφαση που πρέπει να δοθεί σε τρία (3) στοιχεία, εξίσου σημαντικά, για την επιτυχή εφαρμογή μιας καινοτόμου τιμολόγησης: στην τιμολογιακή στρατηγική, στις τιμολογιακές τακτικές και στην οργανωτική δομή της επιχείρησης.



Element	No innovation in pricing	Roadmap for innovation in pricing						
Strategy	Cost or competition-based pricing	Good-better-best market segmentation	Needs-based market segmentation	Pay-for-performance pricing	Pricing to drive market expansion	New metrics	Zero as a special price	Participative pricing
Tactics	Discounting	Revenue management	Contingent pricing	Bundling	Individualized pricing	Flat fees	Creative discounting	Psychological pricing
Organization	No pricing team	Dedicated pricing function	Centralization of the pricing function	CEOs as pricing champions	Confidence	Company-wide pricing capabilities	Change management	Pricing experiments: Pricing as learning

Πίνακας 5.1 A roadmap for innovation in pricing. Διαθέσιμο στο:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681314000032>

## 5.1 Καινοτομία στην τιμολογιακή στρατηγική

Καινοτομία στην τιμολογιακή πολιτική σημαίνει ουσιαστικά την αποφυγή της τιμολόγησης με βάση το κόστος ή τον ανταγωνισμό και στροφή της επιχείρησης στην τιμολόγηση στραμμένη στον πελάτη και τις ανάγκες του. Εδώ μπορεί η επιχείρηση να ρίξει το βάρος στην καλύτερη τμηματοποίηση της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη την αξία που έχει το προϊόν για κάθε τμήμα καταναλωτών και να προβεί σε διάκριση τιμών, κάτι που αναλύσαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Βασικό στοιχείο της επιτυχίας της τμηματοποίησης αποτελεί και το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να προσφέρει στα διάφορα τμήματα όχι μόνο διαφορετικές τιμές, αλλά και διαφοροποιημένο προϊόν που να καλύπτει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών.

Μια άλλη καινοτομία τιμολογιακή πολιτική αποτελεί και η τιμολόγηση «πληρωμή για την απόδοση» (pay-for-performance pricing). Σύμφωνα με αυτήν, πελάτης και πωλητής καθορίζουν από κοινού την απόδοση που αναμένουν από τη χρήση του προϊόντος και μόνο εάν αυτή επιτευχθεί, ο πελάτης πληρώνει. Φαρμακευτικές και διαφημιστικές εταιρείες, εταιρείες λογισμικού ή συμβουλευτικών υπηρεσιών, εφαρμόζουν αυτού του είδους τιμολόγηση.

Αντί να γίνει πιο ανταγωνιστική για να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, οι καινοτόμες προσεγγίσεις τιμολόγησης προσπαθούν να επεκτείνουν τη συνολική αγορά. Παράδειγμα αποτελεί η ΙΚΕΑ, η οποία αντί να επιτρέψει στα κόστη να καθορίσουν τις τιμές, καθορίζει τις τιμές με βάση τι προτίθενται να πληρώσουν τα βασικά τμήματα αγοράς της. Έπειτα, προσπαθεί να φέρει τα κόστη σε επιτρεπτά σημεία. Αυτή η εστίαση στις τιμές ως οδηγούς του κόστους επιτρέπει στην ΙΚΕΑ να επεκτείνει συνεχώς τη συνολική αγορά στον τομέα των επίπλων.

Τέλος, καινοτόμο στρατηγική αποτελεί και η συμμετοχική τιμολόγηση (participative pricing), η οποία επιτρέπει στον πελάτη να αναλάβει ενεργό ρόλο στην τιμολόγηση. Υπάρχουν δύο μορφές συμμετοχικής στρατηγικής: Η «ονόμασε τη δική σου τιμή» (Name-your-own-price ή NYOP) και η «πλήρωσε όσο θέλεις» (Pay-what-you-want ή PWYW). Κατά την εφαρμογή τιμολόγησης NYOP, ζητείται από τους πελάτες να υποβάλουν μια τιμή προσφοράς για ένα προϊόν. Ο πελάτης λαμβάνει το προϊόν μόνο εάν αυτή η τιμή προσφοράς είναι υψηλότερη από μια άγνωστη κατώτατη τιμή. Η NYOP επιτρέπει μεγάλο βαθμό διάκρισης τιμών μεταξύ των πελατών. Είναι πιο επικερδής από τις σταθερές τιμές εάν ο πωλητής είναι μονοπώλιο. Επιπλέον, στον ανταγωνισμό, η NYOP αυξάνει την κερδοφορία επιτρέποντας σε μια εταιρεία να επεκτείνει την τρέχουσα πελατειακή της βάση με ευαίσθητους, σε τιμές, πελάτες που διαφορετικά δεν θα αγόραζαν. Η τιμολόγηση PWYW επιτρέπει στον πελάτη πλήρη διακριτική ευχέρεια στη ρύθμιση των τιμών. Σε αντίθεση με τους μηχανισμούς NYOP, οι πωλητές πρέπει να αποδεχτούν οποιαδήποτε τιμή, συμπεριλαμβανομένου του μηδενός. Παραδείγματα τιμολόγησης PWYW μπορούν να βρεθούν σε υπηρεσίες πληροφοριών (π.χ. Wikipedia), σε μουσεία (εθελοντικές συνεισφορές), στη μουσική βιομηχανία (π.χ. Radiohead) κ.ο.κ. Οι εκτιμήσεις περί δικαιοσύνης, οι κοινωνικοί κανόνες και οι αξιόπιστες απειλές από τον πωλητή να επιστρέψει σε σταθερές τιμές φαίνεται να παρακινούν τους πελάτες να πληρώνουν μη μηδενικές τιμές.

## **5.2 Καινοτομία στις τιμολογιακές τακτικές**

Η διαχείριση εσόδων (revenue management) θεωρείται από τους συγγραφείς Hintehuber και Liozu (2014) ως η πιο σημαντική τακτική καινοτομίας στην τιμολόγηση για τον κλάδο των υπηρεσιών. Ξεκίνησε να χρησιμοποιείται από τις αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες και είχε σαν κεντρική ιδέα το ότι έπρεπε να πωληθούν εισιτήρια με εκπτώτική τιμή, αλλά όχι περισσότερα από όσα χρειάζονται για να καλυφθούν τα πάγια κόστη και τα λειτουργικά τους έξοδα. Όταν αυτά καλυφθούν, τα υπόλοιπα εισιτήρια

μπορούν να πωληθούν σε υψηλότερες τιμές για να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα της επιχείρησης. Η διαχείριση εσόδων μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κλάδους που διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά: κυμαινόμενη ζήτηση, ύπαρξη διαφορετικών τμημάτων αγοράς, σταθερή χωρητικότητα ή ποσότητα προϊόντος προς πώληση, αναλώσιμο προϊόν, υψηλό σταθερό κόστος, χαμηλό μεταβλητό κόστος και προβλέψιμη ζήτηση.

Σαν εναλλακτική λύση σε μια στρατηγική σταθερά υψηλών ή σταθερά χαμηλών τιμών, οι συγγραφείς προτείνουν την απρόβλεπτη ή ενδεχόμενη τιμολόγηση (contingent pricing). Οι Bialogorsky και Gerstner (2004) ορίζουν την ενδεχόμενη τιμολόγηση ως μια συμφωνία για την πώληση ενός προϊόντος σε χαμηλή τιμή, εάν ο πωλητής δεν μπορέσει να λάβει προσφορά υψηλότερης τιμής κατά την διάρκεια μιας καθορισμένης περιόδου. Εάν επιτευχθεί υψηλότερη τιμή κατά τη διάρκεια της προγραμματισμένης χρονικής περιόδου, η αρχική πώληση δεν πραγματοποιείται και ο πρώτος δυνητικός αγοραστής λαμβάνει μια συμφωνημένη αποζημίωση. Διαφορετικά, ο αρχικός αγοραστής λαμβάνει το προϊόν για τη συμφωνηθείσα τιμή.

Οι συγγραφείς συνεχίζουν με την περίπτωση της εξατομικευμένης τιμολόγησης (individual pricing), δηλαδή την χρέωση διαφορετικών τιμών για ίδιο ή πανομοιότυπο προϊόν ή υπηρεσία βάσει δεδομένων που λαμβάνονται από ειδικά λογισμικά και τα οποία αφορούν μεμονωμένους πελάτες. Έτσι η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει, όσο αυτό είναι δυνατόν, τέλεια διάκριση τιμών. Αναφέρεται η περίπτωση της αμερικανικής τράπεζας SunTrust, η οποία χρησιμοποιεί λογισμικό για να αναζητήσει περιπτώσεις πελατών που χρεώθηκαν λιγότερα από όσα οι ίδιοι ήταν πρόθυμοι να πληρώσουν για ένα στεγαστικό δάνειο και να εντοπίσει, επίσης, περιπτώσεις που έχασε πελάτες λόγω χρέωσης υψηλών τιμών. Εν συνεχεία, το λογισμικό παράγει μια βελτιστοποιημένη, εξατομικευμένη τιμή για διαφορετικούς πελάτες.

Αν και οι εκπτώσεις αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, ειδική αναφορά σε αυτές γίνεται και από τους Hinteuber και Liozu (2014). Αξίζει λοιπόν να σημειωθούν οι τακτικές εκπτώσεων που θεωρούνται ως και οι πιο καινοτόμες από τους συγγραφείς. Πέραν της μη γραμμικής τιμολόγησης που προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο περί τμηματοποίησης αγοράς και διάκρισης τιμών, οι συγγραφείς μιλούν για την τακτική των σταδιακά μειούμενων εκπτώσεων (δηλ. 40% την πρώτη εβδομάδα, 30% την δεύτερη, κ.ο.κ.), σε αντίθεση με την άμεση και ξαφνική λήξη των εκπτώσεων, οδηγεί σε προσδοκίες των καταναλωτών για υψηλότερες μελλοντικές τιμές, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε

αύξηση του όγκου πωλήσεων στην τωρινή περίοδο. Επίσης, στην περίπτωση των πακέτων μπόνους (bonus packs), δηλαδή πακέτων με έξτρα προϊόν, οι καταναλωτές φαίνεται να συσχετίζουν λανθασμένα την έξτρα προσφερόμενη ποσότητα με μείωση στην τιμή ανά μονάδα που πληρώνουν και άρα προτιμούν το πακέτο μπόνους. Επιπλέον, σημαντικός είναι και ο τρόπος με τον οποίο θα παρουσιαστεί η έκπτωση στον πελάτη. Αν και φαίνεται ότι το «πληρώστε μόνο το 60%» ισοδυναμεί με το «λάβετε 40% έκπτωση από την αρχική τιμή», οι συγγραφείς υποδεικνύουν ότι η πρώτη μορφή παρουσίασης της έκπτωσης κάνει τους πελάτες να αντιλαμβάνονται ότι θα έχουν επιτύχει μεγαλύτερη οικονομία κι, έτσι, υπάρχουν υψηλότερες πιθανότητες να προβούν σε αγορά. Οι εκπτώσεις διασταυρούμενων αγορών (cross – market discounts) χρησιμοποιούνται από εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε δύο ή περισσότερες αγορές. Έτσι, αξιοποιούν την ισχυρή τους θέση σε μια αγορά, για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους σε μια άλλη. Με άλλα λόγια, οι εταιρείες στην κυρίαρχη αγορά προσφέρουν στους πελάτες έκπτωση στα προϊόντα της δεύτερης αγοράς, με αποτέλεσμα να αυξάνονται τόσο τα κέρδη των εταιρειών, όσο και η ικανοποίηση των πελατών. Έναν ακόμη τρόπο καινοτόμου προσφοράς εκπτώσεων στους πελάτες αποτελούν και οι συμμετοχικές εκπτώσεις (participative discounts), με τις οποίες συγκεκριμένες ενέργειες εκ μέρους των πελατών προκαλούν μειωμένες τιμές. Τέτοιες ενέργειες αποτελούν οι συστάσεις των προϊόντων και της εταιρείας σε νέους πελάτες (referrals) και οι ελάχιστες απαιτήσεις αγοράς (minimum purchase requirements). Ειδικότερα, οι ελάχιστες απαιτήσεις αγοράς μπορούν να οδηγήσουν τους πελάτες να αισθάνονται πιο ευτυχισμένοι αν και πληρώνουν περισσότερα: οι πελάτες που πληρούν τις προϋποθέσεις για την ελάχιστη απαίτηση αγοράς (π.χ. 500 €) και τους προσφέρεται χαμηλότερη έκπτωση (π.χ. 20%) καταλήγουν να είναι πιο ευτυχισμένοι από τους πελάτες που προσφέρεται μεγαλύτερη έκπτωση (π.χ. 30%) χωρίς την ελάχιστη απαίτηση αγοράς. Εδώ, η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και τα υψηλότερα κέρδη συνυπάρχουν ως αποτέλεσμα της δημιουργικότητας στις εκπτώσεις. Τέλος, οι συγγραφείς μιλάνε για την περίπτωση όπου οι εκπτώσεις «κερδίζονται» μέσω δημιουργικών ενεργειών (creative free). Αντί να χρεώνουν πλήρως για συμπληρωματικές υπηρεσίες (τις οποίες οι πελάτες θα μπορούσαν να αντιληφθούν ως απληστία) ή να τις δώσουν δωρεάν (κάτι που θα έβλαπτε τα κέρδη), οι κορυφαίες εταιρείες εφαρμόζουν τη δημιουργικότητα για να επιλέξουν τις δωρεάν συμπληρωματικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, τα ξενοδοχεία Hilton στην Καλιφόρνια προσφέρουν δωρεάν χώρο στάθμευσης στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου για όλους τους επισκέπτες, αλλά σε μια μόνο περίπτωση: η δωρεάν στάθμευση ισχύει μόνο για ηλεκτρικά οχήματα. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία βελτιώνει πραγματικά την

ικανότητά της να χρεώνει για στάθμευση. Επιπλέον, μέσω αυτής της πολιτικής, οι πελάτες θεωρούν το Hilton μια εταιρεία με περιβαλλοντική συνείδηση - ακόμη και αν πρέπει να πληρώσουν για στάθμευση.

### **5.3 Καινοτομία στην οργάνωση της τιμολόγησης**

Τέλος, οι Hinterhuber και Liozu (2014), αναφέρονται στη σημαντικότητα της αλλαγής της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων, στην προσπάθειά τους επίτευξης καινοτόμων τιμολογιακών στρατηγικών. Συμπεραίνοντας, μέσω της έρευνάς τους, ότι περίπου το 5% όλων των εταιρειών έχουν μια ειδική ομάδα τιμολόγησης υπεύθυνη για την ανάλυση, ανάπτυξη και παρακολούθηση των δυνατοτήτων τιμολόγησης, προτείνουν ως πιθανά σημεία εκκίνησης για την ανάπτυξη καινοτομίας τα εξής:

**Αφοσιωμένη τιμολογιακή λειτουργία.** Για σχεδόν το 95% των εταιρειών, η καινοτομία τιμολόγησης απαιτεί τη δημιουργία μιας ειδικής τιμολογιακής λειτουργίας. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία τιμοκαταλόγου που αντικατοπτρίζει την αξία των πελατών, την καθιέρωση μιας πολιτικής εκπτώσεων προσανατολισμένης στην απόδοση, την ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για την επικοινωνία της αξίας και της τιμής στους πελάτες, τη συλλογή πληροφοριών για πελάτες, προϊόντα και προσωπικό πωλήσεων για την ανάλυση βασικών δεικτών απόδοσης που σχετίζονται με την τιμολόγηση (π.χ. αποκλίσεις τιμών από τις τιμές-στόχους, συμπεριφορά έκπτωσης από το προσωπικό πωλήσεων, πραγματική κερδοφορία έναντι κερδοφορίας - στόχου σε επίπεδο πελάτη), κ.ά.

**Κεντρική διαχείριση της τιμολογιακής λειτουργίας.** Πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι ένας κεντρικός σχεδιασμός τιμολόγησης, ο οποίος συνδυάζει στοιχεία συγκεντρωτισμού με στοιχεία αποκέντρωσης, αυξάνει την απόδοση των επιχειρήσεων. Ένας τιμολογιακός οργανισμός, καθοδηγούμενος κεντρικά, συγκεντρώνει το σχεδιασμό της διαδικασίας τιμολόγησης σε μια λειτουργία κεντρικών γραφείων. Αυτή η κεντρική λειτουργία τιμολόγησης (π.χ. ο Διευθυντής Τιμολόγησης) αναπτύσσει επίσης τιμές καταλόγου, εργαλεία τιμολόγησης και βασικούς δείκτες απόδοσης που σχετίζονται με την τιμολόγηση. Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ, πωλήσεων και τιμολόγησης σε χώρες και επιχειρηματικές μονάδες (δηλαδή, αυτοί που βρίσκονται σε αποκεντρωμένες λειτουργίες) ασχολούνται με την καθημερινή τιμολόγηση και μπορούν, με αιτιολόγηση, να αποκλίνουν από τις κεντρικά αναπτυγμένες οδηγίες τιμολόγησης.

**Διευθύνοντες σύμβουλοι ως «πρωταθλητές τιμολόγησης».** Ο ενεργός Διευθύνων Σύμβουλος που υποστηρίζει την τιμολόγηση επηρεάζει θετικά και σημαντικά τις

δυνατότητες τιμολόγησης και την σταθερή απόδοση. Έτσι λοιπόν, πρέπει να αναγνωρίζει τη σημασία της τιμολόγησης, να υποστηρίζει με ενθουσιασμό τη λειτουργία τιμολόγησης και να παρέχει πόρους, να επιδεικνύει αντοχή όταν αντιμετωπίζονται εμπόδια στις απαραίτητες αλλαγές τιμών και, τέλος, να δείχνουν δημόσια εμπιστοσύνη σε τι μπορεί να κάνει η τιμολόγηση για την ικανοποίηση των πελατών και την κερδοφορία της εταιρείας.

**Αυτοπεποίθηση.** Η αυτοπεποίθηση μπορεί να είναι ο μοναδικός σημαντικός, άυλος διαχωριστής μεταξύ εταιρειών υψηλής απόδοσης και χαμηλής απόδοσης σε σχέση με την τιμολόγηση. Η καινοτομία στην τιμολόγηση απαιτεί αυτοπεποίθηση: την πίστη στις ικανότητες κάποιου να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε πρόκληση, μια αίσθηση σκοπού, ένα όραμα και εμπιστοσύνη στο μέλλον, την πεποίθηση ότι τα προϊόντα / υπηρεσίες κάποιου αποδίδουν αξία, το θάρρος να εφαρμόσουν αλλαγές στις τιμές αγορά, και – τέλος– τη δυνατότητα να πούμε όχι στα αιτήματα των πελατών για μειώσεις τιμών. Οι εταιρείες με υψηλές επιδόσεις έχουν Διευθύνοντες Συμβούλους που εμπνέουν εμπιστοσύνη στις ομάδες πωλήσεών τους ενθαρρύνοντάς τους να ορίσουν υψηλά πρότυπα για την αριστεία και να εμπιστεύονται τη δική τους κρίση.

**Τιμολογιακές δυνατότητες σε επίπεδο εταιρείας.** Θα πρέπει να καλύπτονται οι τρεις κρίσιμες διαστάσεις της τιμολόγησης: η προοπτική του πελάτη (μέτρηση και ποσοτικοποίηση της μέγιστης προθυμίας πληρωμής και της ελαστικότητας τιμής), η προοπτική του ανταγωνιστή (γνώση σχετικά με τα επίπεδα τιμών των ανταγωνιστών, τα προϊόντα τους και την ικανότητα ανταπόκρισής τους στις αλλαγές της αγοράς) και την προοπτική της εταιρείας (διαθεσιμότητα εργαλείων τιμολόγησης, ύπαρξη διαδικασιών διαχείρισης τιμών και διαθεσιμότητα εκπαίδευσης για την ανάπτυξη δεξιοτήτων εργαζομένων στην τιμολόγηση). Η περιοδική αξιολόγηση των δυνατοτήτων τιμολόγησης επιτρέπει στις εταιρείες να (1) αναλύουν τις δυνατότητες τιμολόγησης ενός οργανισμού στην πάροδο του χρόνου και πέρα από τα γεωγραφικά όρια, (2) να συγκρίνουν τις δυνατότητες τιμολόγησης τόσο εντός όσο και μεταξύ των εταιρειών και (3) να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν μέτρα για την περαιτέρω ανάπτυξη των δυνατοτήτων τιμολόγησης. Αυτή η συγκριτική αξιολόγηση και η βελτίωση των δυνατοτήτων τιμολόγησης οδηγεί σε αυξημένη οργανωτική απόδοση.

**Διαχείριση αλλαγών.** Η καινοτομία στην τιμολόγηση εμπλέκει ουσιαστικά τον οργανισμό σε μια διαδικασία διαχείρισης αλλαγών. Η δέσμευση του οργανισμού να πειραματιστεί και να εφαρμόσει νέες προσεγγίσεις τιμολόγησης είναι μια διαδικασία

διαχείρισης αλλαγών που υπερβαίνει σημαντικά την πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων, όπως είναι η αλλαγή τιμών καταλόγου. Οι νέες προσεγγίσεις τιμολόγησης συχνά απαιτούν νέες ικανότητες, μια νέα οργανωτική δομή, διαφορετικούς στόχους και συστήματα κινήτρων, νέες διαδικασίες και εργαλεία και νέες οργανωτικές προτεραιότητες. Από οργανωτική άποψη, η καινοτομία στην τιμολόγηση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια συνεχής διαδικασία διαχείρισης αλλαγών σε αντίθεση με ένα έργο με πεπερασμένη ζωή.

**Πειράματα τιμολόγησης - Τιμολόγηση ως οργανωτική μάθηση.** Τέλος, η καινοτομία στην οργάνωση της τιμολογιακής λειτουργίας συνεπάγεται πολλές φορές την αντιμετώπιση της τιμολόγησης ως οργανωτική μάθηση. Η Amazon παρέχει μια εξαιρετική περίπτωση: η εταιρεία αλλάζει τις τιμές των προϊόντων της αρκετές φορές την ημέρα και μετρά την ικανοποίηση των πελατών, τα μοτίβα αγορών και τα έσοδα μετά από κάθε αλλαγή σε μια συνεχή προσπάθεια εντοπισμού του συγκεκριμένου σημείου τιμής που προσφέρει τόσο την υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών όσο και κέρδη σε οποιοδήποτε δεδομένο χρονικό τμήμα. Για παράδειγμα, η συχνότητα και το μέγεθος των αλλαγών τιμών για τα βιβλία που κυκλοφόρησαν πρόσφατα είναι μεγαλύτερα από αυτά των καθιερωμένων βιβλίων, γεγονός που υποδηλώνει ότι η Amazon δίνει μεγάλη έμφαση στον πειραματισμό την περίοδο λίγο μετά την κυκλοφορία νέων τίτλων.

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Μελέτη περιπτώσεων**

### **6.1 Εισαγωγή**

Μετά τη θεωρητική προσέγγιση της τιμολογιακής πολιτικής και την ανάλυση του εύρους των στρατηγικών τιμολόγησης που μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει, χρήσιμο θα ήταν να εξετάσουμε και τις περιπτώσεις κορυφαίων -στον κλάδο τους- εταιρειών και τις τιμολογιακές στρατηγικές που αυτές χρησιμοποιούν.

Στην προσπάθεια για μια σφαιρική θεώρηση του θέματος, επιλέχθηκαν εταιρείες από διαφορετικούς κλάδους και με διαφορετικό επίπεδο ανταγωνισμού. Έτσι, συμπεριλήφθηκε μια εταιρεία λιανικών πωλήσεων, η οποία, κατά την ίδρυσή της, είχε μικρό μερίδιο αγοράς και τεράστιο ανταγωνισμό να αντιμετωπίσει (Starbucks), μια εταιρεία ηλεκτρονικού εμπορίου (Alibaba), χονδρικών -αρχικά- πωλήσεων με ανταγωνισμό κυρίως από λίγες εταιρείες με μεγάλο μερίδιο αγοράς (Amazon, Walmart), μια εταιρεία λογισμικού (Microsoft) που μπόρεσε να δράσει σχεδόν μονοπωλιακά στην αρχή και, τέλος, μια εταιρεία υπολογιστών (Dell), η οποία ξεκίνησε με τεράστιο ανταγωνισμό από κορυφαίες εταιρείες, με μεγάλο μερίδιο αγοράς η καθεμία.

### **6.2 Η περίπτωση των Starbucks**

Η εταιρεία Starbucks Coffee έχει την έδρα της στο Σιάτλ της Ουάσιγκτον. Ξεκίνησε το 1971 με ένα μόνο κατάστημα λιανικής στην ιστορική Pike Place Market του Σιάτλ. Τώρα έχει γίνει μια από τις μεγαλύτερες μάρκες και λιανοπωλητές ειδών καφέ στον κόσμο. Η Starbucks μπήκε στο χρηματιστήριο στις 26 Ιουνίου 1992.

Ο κύριος στόχος της Starbucks είναι να γίνει η κορυφαία μάρκα και λιανοπωλητής του καλύτερου καφέ σε καθεμία από τις αγορές-στόχους της σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, πωλώντας τον καλύτερο ποιοτικό καφέ και συναφή προϊόντα και παρέχοντας εξυπηρέτηση πελατών υψηλής ποιότητας. Η Starbucks αγοράζει και ψήνει καφέ υψηλής ποιότητας για να τον πουλήσει σε συνδυασμό με φρέσκα, πλούσια σε εσπρέσο ποτά, διάφορες ποικιλίες αρτοσκευασμάτων και εξαρτήματα και εξοπλισμό που σχετίζονται με τον καφέ. Επιπλέον, η Starbucks πωλεί προϊόντα καφέ και τσαγιού στρατηγικά μέσω άλλων καναλιών, όπως σούπερ μάρκετ και μη παραδοσιακών καναλιών λιανικής, όπως η United Airlines, η Marriott International, τα βιβλιοπωλεία Barnes & Noble και τα πολυκαταστήματα.



Ο συνολικός αριθμός των καταστημάτων Starbucks είναι 15.011 που λειτουργούν στις Η.Π.Α., τα οποία εκτείνονται σε 50 πολιτείες. Σε διεθνές επίπεδο, καταστήματα της Starbucks βρίσκονται σε 44 χώρες εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών, εκ των οποίων 1.049 καταστήματα που ανήκουν στην εταιρεία και λειτουργούν στην Αυστραλία, τον Καναδά, την Κίνα, τη Γερμανία, τη Σιγκαπούρη, την Ταϊλάνδη και το Ηνωμένο Βασίλειο και 6.506 που είναι κοινοπραξίες.

Ο Mazouni M., στην εργασία του “How Starbucks Uses Pricing Strategy for Profit Maximization”, αναφέρει ότι η εταιρεία Starbucks τον Αύγουστο του 2016, κατάφερε με μια αύξηση του 1% κατά μέσο όρο στα μικρότερα μεγέθη καφέδων που προσφέρει, να αυξήσει σε ένα τρίμηνο τα καθαρά της έσοδα κατά 25%. Με την εταιρεία να ισχυρίζεται ότι αυτή η αύξηση των τιμών οφείλεται στην αύξηση του κόστους εργασίας και στην αύξηση των τιμών των λοιπών εμπορευμάτων, πέραν του καφέ, αυτή η κίνηση φαίνεται απλά αποτέλεσμα μιας σωστής τιμολογιακής στρατηγικής, καθώς το κόστος της βασικής πρώτης ύλης του καφέ το ίδιο διάστημα μειώθηκε αισθητά, αυξάνοντας ήδη τα περιθώρια κέρδους της εταιρείας.

Η Starbucks χρησιμοποιεί με μεγάλη επιτυχία την τιμολόγηση με βάση την αντιλαμβανόμενη αξία του προϊόντος (value-based pricing), δίνοντας έμφαση στη σωστή έρευνα και ανάλυση των πελατών της, ούτως ώστε να μπορέσει να διατυπώσει τις κατάλληλες αυξήσεις των τιμών της, μέχρι το σημείο που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν χωρίς να απομακρυνθούν. Χωρίς να έχει προβεί σε μειώσεις τιμών, ακόμη και σε δύσκολες περιόδους, κατάφερε με τις αυξήσεις των τιμών της ανά περιόδους να αποτρέψει τους ευαίσθητους πελάτες, δημιουργώντας όμως έτσι μια πιστή, υψηλότερου εισοδήματος καταναλωτική βάση, η οποία θεωρεί τον καφέ της εταιρείας ως μια προσιτή πολυτέλεια. Αντί λοιπόν να προχωρήσει σε έναν πόλεμο τιμών με τους φθηνότερους ανταγωνιστές, η Starbucks χρησιμοποιεί τις αυξήσεις τιμών για να διαχωριστεί από τον ανταγωνισμό και να ενισχύσει την κορυφαία εικόνα της μάρκας και των προϊόντων της. Δεδομένης της μεγάλης «πιστότητας» των πελατών της, η εταιρεία διατηρεί μια αρκετά ανελαστική καμπύλη ζήτησης και μια μικρή μόνο αύξηση στις τιμές, μπορεί να αποφέρει μεγάλη αύξηση στα περιθώρια κέρδους της, χωρίς να μειώσει τη συνολική ζήτηση.

Επιπλέον, σε κάθε περίοδο αύξησης τιμών, στοχεύει μόνο ορισμένες περιοχές, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες αγορές σε αυτές τις περιοχές, καθώς επίσης εφαρμόζει αυξήσεις τιμών σε συγκεκριμένα μόνο ποτά και μεγέθη και όχι στο σύνολο των

προσφερόμενων προϊόντων της. Αυξάνοντας π.χ. αποκλειστικά την τιμή των μικρότερων μεγεθών, είναι σε θέση να απορροφήσει το πλεόνασμα των καταναλωτών εκείνων που βρίσκουν μεγαλύτερη αξία στο να αλλάξουν την επιλογή τους σε ένα προϊόν μεγάλου μεγέθους. Με άλλα λόγια, αυξάνοντας ελαφρώς τις τιμές στα προϊόντα που δεν είναι ευρείας-υψηλής κατανάλωσης και υψηλών περιθωρίων κέρδους, στρέφει τους πελάτες της σε άλλα προϊόντα της, πιο επικερδή για την ίδια.

Τέλος, η Starbucks γνωστοποιεί με έμπειρο τρόπο την τιμολογιακή της πολιτική και διαμορφώνει, κατά κάποιον τρόπο, την αντίληψη των καταναλωτών. Η χρήση της αιτιολόγησης του αυξημένου κόστους των εμπορευμάτων για να δικαιολογήσει την τιμή, καθώς και δηλώσεις που στοχεύουν να κάνουν την αύξηση να φαίνεται ασήμαντη (για παράδειγμα, αύξηση τιμής σε λιγότερο από το ένα τρίτο των ποτών) θα συμβάλει στην πρόωθηση μιας στάσης αποδοχής.

### **6.3 Ο όμιλος Alibaba**

Εκκινώντας από μία μικρή εγκατάσταση στη Κίνα, ο όμιλος Alibaba εισήλθε στην παγκόσμια σκηνή ηλεκτρονικού εμπορίου με το Alibaba.com - μια υπηρεσία ιστού που επιταχύνει το εμπόριο μεταξύ επιχειρήσεων (B2B) σε όλο τον κόσμο - για να γίνει μία από τις πρώτες διαδικτυακές επιχειρήσεις της Κίνας. Το Alibaba.com, το οποίο ιδρύθηκε το 1999, είναι η μεγαλύτερη διαδικτυακή αγορά, τόσο σε εγχώριο, όσο και σε διεθνές επίπεδο.

Ο όμιλος Alibaba παρέχει τρεις διαδικτυακές αγορές B2B που συνδέουν αγοραστές και πωλητές από όλο τον κόσμο – μια αγορά στην αγγλική γλώσσα (alibaba.com), μια αγορά κινεζικής γλώσσας (alibaba.com.cn) και μια αγορά ιαπωνικής γλώσσας (alibaba.com.jp). Εκτός από το Alibaba.com, ο όμιλος Alibaba έχει διαφοροποιήσει τις προσπάθειές του από άλλες αντίστοιχες εταιρείες, με τη δημιουργία και άλλων ιστοσελίδων ηλεκτρονικού εμπορίου όπως η ηλεκτρονική πλατφόρμα λιανικού εμπορίου (B2C) Taobao.com, η επίσης διεθνής ηλεκτρονική πλατφόρμα λιανικού εμπορίου (και μεγάλο ανταγωνιστή της Amazon) AliExpress, η Alipay για ασφαλείς ηλεκτρονικές αγορές και αγορές μέσω κινητού τηλεφώνου, η πλατφόρμα ψηφιακού μάρκετινγκ Alimama, η Alisoft, η οποία εμπορεύεται λογισμικό μέσω διαδικτύου για διαχείριση μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Κίνα και η Yahoo! Koubei, μια διαδικτυακή συνεργασία διαβαθμισμένων υπηρεσιών μεταξύ Yahoo!-Όμιλος Κίνας και Alibaba, ουσιαστικά μια μηχανή αναζήτησης για εστιατόρια, ενοικιάσεις και πωλήσεις ακινήτων, ταξίδια και πολλά

άλλα. Αυτές οι διαδικτυακές υπηρεσίες επεκτείνουν το επιχειρηματικό χαρτοφυλάκιο του ομίλου Alibaba, αφού συμπεριλαμβάνουν υπηρεσίες όπως ιστότοπους λιανικής πώλησης και ιστότοπους λύσεων διαχείρισης επιχειρήσεων, καθιστώντας τον έναν από τους μεγαλύτερους και πιο ολοκληρωμένους παρόχους μέσω διαδικτύου, προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής και χονδρικής πώλησης. Σε αυτούς τους ιστότοπους, οι κινεζικές και ξένες εταιρείες ανταλλάσσουν τα πάντα, από αυτοκίνητα, οικοδομικά υλικά έως iPod, τηλεοράσεις και χαρτικά. Τα βασικά οφέλη από τη χρήση του alibaba.com είναι το χαμηλό κόστος, η πρόσβαση σε πολλούς προμηθευτές / αγοραστές, ο γρήγορος χρόνος συναλλαγής, η μεγαλύτερη διαφάνεια στις συναλλαγές, ο χαμηλότερος κίνδυνος απάτης και η εύκολη πραγματοποίηση επαφών με μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

Το αρχικό επιχειρηματικό μοντέλο της Alibaba ήταν απλό, η δημιουργία μιας ηλεκτρονικής, 24ωρης πλατφόρμας «συνάντησης» για προμηθευτές και αγοραστές σε όλο τον κόσμο. Από την αρχή, η Alibaba δεν συνέδεε μόνο τους κινέζους προμηθευτές με διεθνείς αγοραστές, αλλά είχε ως στόχο να συνδέσει μεταξύ τους όλους τους εισαγωγείς και τους εξαγωγείς σε όλο τον κόσμο. Και οι δύο αγορές χωρίζονται σε πάνω από 40 κλάδους της βιομηχανίας που καλύπτουν μεγάλες κατηγορίες καταναλωτών, όπως είδη ένδυσης, ηλεκτρονικά είδη, δώρα, προϊόντα ομορφιάς, προϊόντα ασφαλείας και είδη γραφείου. Η Alibaba βελτιώνει συνεχώς τα έσοδα με την πάροδο των ετών, φτάνοντας τα 50 δισεκατομμύρια δολάρια το 2019.

Η Alibaba έχει μερικές από τις χαμηλότερες τιμές που μπορεί κάποιος να βρει σε ολόκληρο τον κόσμο. Όχι μόνο είναι φθηνότερο τα προϊόντα να προέρχονται από χώρες όπως η Κίνα, αλλά οι προμηθευτές της Alibaba πωλούν χύμα τα προϊόντα τους και σε ποσότητες χονδρικής, επιτρέποντάς τους να διατηρήσουν το κόστος ακόμη χαμηλότερο. Εν ολίγοις, η τιμή στην Alibaba είναι εξαιρετικά χαμηλή. Αξίζει επίσης να σημειωθεί, ότι επιτρέπονται οι διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές για τη δημιουργία μιας ακόμη καλύτερης συμφωνίας. Ο όμιλος Alibaba έχει υιοθετήσει μια σειρά στρατηγικών τιμολόγησης, όπως:

- Η τιμολόγηση βάσει ανταγωνισμού, δηλαδή καθορισμός μιας τιμής συγκρίσιμης με εκείνες των μεγάλων ανταγωνιστών. Ο όμιλος χρησιμοποιεί ανταγωνιστικές τιμές, ούτως ώστε η τιμή που προσφέρουν να μην έχει μεγάλες διαφορές από τους ανταγωνιστές της και προσπαθούν να προσελκύσουν τη στοχευμένη αγορά με έναν συνδυασμό χαμηλής τιμής και προϊόντων καλής ποιότητας.

- Η τιμολόγηση γραμμής προϊόντος περιλαμβάνει την τιμολόγηση διαφορετικών προϊόντων εντός της ίδιας γκάμας προϊόντων, σε διαφορετικά «σημεία» τιμών. Ο όμιλος Alibaba διαθέτει ποικιλία παρόμοιων προϊόντων σε διαφορετικές τιμές ανάλογα με τους προμηθευτές. Οι προμηθευτές προσφέρουν μια σειρά παρόμοιων προϊόντων σε ανταγωνιστική τιμή. Οι αγοραστές μπορούν να έχουν μια ευρεία επιλογή τιμών σε κάθε προϊόν.
- Η τιμολόγηση διείσδυσης. Η Alibaba εμφανίστηκε ως κορυφαία εταιρεία B2B λόγω της τιμής που προσέφερε στους πελάτες. Χρησιμοποίησε μια τιμή διείσδυσης επιβάλλοντας χαμηλές τιμές στο εύρος των προϊόντων που προσέφεραν οι προμηθευτές τους.
- Η έκπτωση είναι ένας άλλος τρόπος τιμολόγησης που χρησιμοποιείται από την Alibaba. Η εταιρεία επέλεξε αυτή τη μέθοδο επειδή διεγείρει τις πωλήσεις καθώς και τη διατήρηση πελατών. Οι εκπτώσεις από την Alibaba, δίδονται στους πελάτες όταν αγοράζουν προϊόντα ογκώδη και κατά τη διάρκεια των φεστιβάλ. Ορισμένοι προμηθευτές εφαρμόζουν επίσης τη μέθοδο «αγοράζω ένα, παίρνω ένα δωρεάν» (BOGOF – Buy one, get one free).
- Οι υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (value – added services) είναι επίσης μια από τις μεθόδους τιμολόγησης που έχει εφαρμόσει ο όμιλος Alibaba, σύμφωνα με τις οποίες το προϊόν προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή, αλλά τα χρήματα των έξτρα υπηρεσιών προσθέτονται στην τιμή, όπως οι χρεώσεις αποστολής, η γρήγορη παράδοση, οι εγγυήσεις, η προσαρμοσμένη σχεδίαση και πολλά άλλα. Η Alibaba Groups χρησιμοποιεί αυτήν τη μέθοδο για να διασφαλίσει ότι το συνολικό κόστος των προϊόντων μαζί με τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας είναι περισσότερο από το κόστος παραγωγής, έτσι ώστε η εταιρεία να μπορεί να έχει κέρδος.

#### **6.4 Η περίπτωση της Microsoft**

Η Microsoft Corporation ιδρύθηκε το 1975 και αποτελεί σήμερα τη μεγαλύτερη εταιρεία ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων λογισμικού στον κόσμο. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Redmond της Washington (USA), ενώ η εταιρεία έχει θυγατρικές σε περισσότερες από 120 χώρες, απασχολώντας συνολικά περισσότερους από 90.000 υπαλλήλους παγκοσμίως, εκ των οποίων περισσότεροι από 16.000 εργάζονται στην Ευρώπη.

Με βάση την επίσημη ιστοσελίδα της, αποστολή της Microsoft είναι να βοηθήσει κάθε άνθρωπο, επιχείρηση και οργανισμό, να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες του, μέσα από την αξιοποίηση της τεχνολογίας. Κάτω από αυτό το πρίσμα, η Microsoft® επενδύει κάθε χρόνο πάνω από \$9 δις σε έρευνα και ανάπτυξη, και τα προϊόντα της σχεδιάζονται πάντα με γνώμονα τη διεύρυνση των ατομικών και επιχειρηματικών δυνατοτήτων όλων μας.<sup>14</sup>

Το άρθρο «Η νέα, επιθετική στρατηγική τιμολόγησης της Microsoft» που γράφτηκε από τον Peter Burrows (2009) αναφέρεται πρώτα στη στρατηγική τιμολόγησης της Microsoft ως μονοπωλητή. Αναφέρει ότι η Microsoft είχε «απολαύσει ολυμπιακά περιθώρια κέρδους, χρησιμοποιώντας τη μονοπωλιακή της δύναμη για να διατηρήσει τις τιμές στο λογισμικό της». Η εταιρεία χρησιμοποίησε τη δύναμή της ως μονοπώλιο για να τιμολογεί τα προϊόντα της σε υψηλά επίπεδα και κέρδισε μερίδιο αγοράς μέσω άλλων μέτρων. Έτσι, ως μονοπώλιο, η Microsoft ήταν σε θέση να επηρεάσει την τιμή των προϊόντων και οι αγοραστές δεν είχαν καμία ισχύ έναντι της τιμής που είχε ορίσει η εταιρεία.

Ωστόσο, με την έλευση της οικονομικής ύφεσης στην παγκόσμια οικονομία, υπήρξε πίεση στην εταιρεία να επιτύχει τους στόχους εσόδων της. Η εταιρεία αντιμετώπισε ανταγωνισμό από άλλους γίγαντες λογισμικού, όπως η Google, και με την οικονομική ύφεση βρέθηκε σε θέση όπου δεν μπορούσε να χρησιμοποιήσει τη μονοπωλιακή της δύναμη για να διατηρήσει υψηλές τιμές για τα προϊόντα της. Ως εκ τούτου, η εταιρεία αναγκάστηκε να μειώσει τις τιμές των προϊόντων της, από τα προϊόντα υψηλής ποιότητας, όπως είναι το OS Windows και το Office έως και τα προϊόντα διαδικτύου που κυκλοφόρησαν πρόσφατα.

Ο πρωταρχικός στόχος της εταιρείας ήταν να μειώσει τις τιμές και να αυξήσει τον όγκο των πωλήσεων, γεγονός που θα αναζωογονούσε τα χαμηλά περιθώρια κέρδους της. Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Microsoft, Steve Ballmer, σκόπευε να ψάξει ευκαιρίες ανάπτυξης, όπως η είσοδος σε πολύ επικερδείς και γρήγορα αναδυόμενες αγορές στην Ευρώπη και την Ασία. Η Microsoft σε αυτό το σημείο είχε επικεντρωθεί περισσότερο στην απόκτηση εταιρικών αγοραστών για το λογισμικό της και στη μείωση των τιμών για τους μεμονωμένους πελάτες. Ο πρωταρχικός σκοπός της μείωσης των τιμών ήταν η αύξηση των πωλήσεων της στο πρωτότυπο λογισμικό, κυρίως σε εκείνους που θα χρησιμοποιούσαν το πειρατικό λογισμικό διαφορετικά.

---

<sup>14</sup> Διαθέσιμο στο: <https://news.microsoft.com/el-gr/greek-profile/>

Εκτός από τη μείωση των τιμών των προϊόντων, άλλαξε επίσης το μοντέλο εσόδων της. Όπως στην περίπτωση του Office 2010, η Microsoft παρουσίασε δύο εκδόσεις - η μία υποτίθεται ότι πρέπει να αγοραστεί και η άλλη είναι μια λιγότερο ισχυρή, όμως δωρεάν διαδικτυακή έκδοση που υποστηρίζεται από διαφημίσεις. Η εταιρεία άλλαξε επίσης τις πωλήσεις της δίνοντας περισσότερη έμφαση στις διαδικτυακές συναλλαγές, οι οποίες μείωσαν ουσιαστικά την τιμή και αύξησαν τα κέρδη της σχεδόν τρεις φορές. Στη συνέχεια, το άρθρο παρέχει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο η Microsoft κυκλοφόρησε το νέο λειτουργικό της σύστημα, Windows 7, με τιμή σχεδόν 40\$ χαμηλότερη από την τιμή του προηγούμενου λειτουργικού συστήματος, Windows Vista. Αυτή υπήρξε και η πρώτη φορά που η Microsoft χρέωσε χαμηλότερη τιμή στο προϊόν της από την τιμή της προηγούμενης έκδοσης του λειτουργικού της.

Η Microsoft επίσης χρησιμοποιεί μια αρκετά νέα στρατηγική τιμολόγησης, τη «Freemium» τιμολόγηση. Σε αυτή την περίπτωση, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία προσφέρεται δωρεάν, αλλά εάν ο πελάτης θέλει όλες τις premium λειτουργίες θα πρέπει να πληρώσει ένα τέλος. Αυτός ο τύπος στρατηγικής τιμολόγησης είναι πολύ δημοφιλής στις εταιρείες λογισμικού, καθώς επιτρέπει στους πελάτες να δοκιμάσουν το προϊόν και να δελεαστούν να αγοράσουν τα premium χαρακτηριστικά. Η Microsoft επέλεξε να χρησιμοποιήσει αυτήν τη στρατηγική τιμολόγησης, καθώς προσφέρει τώρα το λογισμικό της σε όλους τους τύπους συσκευών, συμπεριλαμβανομένων υπολογιστών και κινητών τηλεφώνων. Τώρα προσφέρει στους πελάτες της τις πιο κοινές δυνατότητες δωρεάν, ωστόσο, εάν θέλει κάποιος να χρησιμοποιήσει το λογισμικό π.χ. τη σουίτα Office, σε συσκευές που έχουν μεγαλύτερη οθόνη από 10 ίντσες, απαιτεί από τους πελάτες να πληρώσουν μια συνδρομή που ξεκλειδώνει premium χαρακτηριστικά. Αυτή η στρατηγική τιμολόγησης έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει στους πελάτες να δοκιμάσουν το Office 365 δωρεάν, επιτρέποντας στην εταιρεία να δείξει τα οφέλη από τη χρήση των προϊόντων στη σουίτα.

Τέλος, η Microsoft εφαρμόζει τη στρατηγική τιμολόγησης «αγοράζω μόνο ό, τι χρησιμοποιώ» (buy only what you use) για υπηρεσίες cloud. Αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει χρεώσεις βάσει του πόσο πραγματικά χρησιμοποιεί ο πελάτης, αντί των χρεώσεων ανά συσκευή. Το πλεονέκτημα αυτής της στρατηγικής τιμολόγησης είναι η ικανότητά του να προσελκύει πελάτες που ενδιαφέρονται για επιπλέον χρεώσεις κατά τη χρήση πολλαπλών υπολογιστικών συσκευών. Έτσι, αυτό το στοιχείο του συνδυασμού μάρκετινγκ δείχνει ότι η Microsoft μεταρρυθμίζει τις στρατηγικές τιμολόγησης για να

αντιμετωπίσει τις αλλαγές στην αγορά hardware και λογισμικού υπολογιστών, ειδικά εν μέσω ανταγωνισμού με άλλες εταιρείες τεχνολογίας.

## 6.5 Η εταιρεία Dell

Η Dell Technologies Inc., πρώην PC's Limited (1984–88) και Dell Computer Corporation (1988–2003), είναι μια εταιρεία που σχεδιάζει, αναπτύσσει και κατασκευάζει προσωπικούς υπολογιστές (PC) και μια ποικιλία προϊόντων που σχετίζονται με τον υπολογιστή. Η εταιρεία είναι ένας από τους κορυφαίους προμηθευτές υπολογιστών στον κόσμο. Η Dell έχει την έδρα της στο Τέξας.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1984 από τον Αμερικανό Michael Dell. Αρχικά η Dell ξεκίνησε την παροχή προσαρμοσμένων αναβαθμίσεων για υπολογιστές. Το εγχείρημα αποδείχθηκε κερδοφόρο. Το 1985 η εταιρεία κυκλοφόρησε τον πρώτο υπολογιστή στην τιμή των 800 δολαρίων περίπου, ενώ το Macintosh της Apple την ίδια στιγμή πωλούνταν 2.500 δολάρια<sup>15</sup>. Βασισμένη στην αρχή της δημιουργίας και πώλησης προσαρμοσμένων υπολογιστών απευθείας στους καταναλωτές, η εταιρεία πουλούσε αρχικά τα προϊόντα της μέσω διαφημίσεων, τηλεφωνικών κλήσεων και καταλόγων αλληλογραφίας. Αποφεύγοντας το κόστος που σχετίζεται με τις παραδοσιακές αγορές λιανικής, η Dell μπόρεσε να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπολογιστές σε ανταγωνιστικές τιμές. Η εταιρεία έδωσε έμφαση στην υποστήριξη πελατών, την αποστολή τεχνικών σε υπολογιστές που χρειαζόνταν σέρβις και την εφαρμογή μιας πολιτικής επιστροφών χωρίς ρίσκο. Αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο αποδείχθηκε επιτυχημένο και η εταιρεία μεγάλωσε γρήγορα και επεκτάθηκε στις διεθνείς αγορές και, έτσι, το 1987 ανοίγει την πρώτη της θυγατρική εταιρεία στο Ηνωμένο Βασίλειο, για να ακολουθήσουν τα επόμενα 4 έτη άλλες 11 χώρες. Μπήκε στο χρηματιστήριο το 1988 με κόστος κτήσης 8,50 δολάρια ανά μετοχή. Η κεφαλαιοποίηση της μετά από αυτές τις κινήσεις έφτασε από τα 30 εκ. δολάρια στα 80-85 εκ. δολάρια.

Η Dell κυκλοφόρησε τον πρώτο φορητό υπολογιστή το 1989. Το 1991 ο πρώτος έγχρωμος φορητός υπολογιστής της Dell κυκλοφόρησε, ενώ το 1994 υπήρξε η πρώτη εταιρεία που προσέφερε μπαταρίες ιόντων λιθίου μεγάλης διάρκειας. Το 1996 άρχισε να πωλεί ηλεκτρονικούς υπολογιστές online και επίσης χρησιμοποίησε το Διαδίκτυο για υποστήριξη πελατών. Οι διαδικτυακές πωλήσεις βοήθησαν την Dell να προσπεράσει την

---

<sup>15</sup> Διαθέσιμο στο:

<https://businessrev.gr/2019/06/13/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CF%8E%CE%BD-dell/>

Compaq Computer Corporation το 1999 ως ο μεγαλύτερος πωλητής υπολογιστών στις Ηνωμένες Πολιτείες. Στις αρχές του 21ου αιώνα, η Dell επέκτεινε τη σειρά προϊόντων της ώστε να περιλαμβάνει τηλεοράσεις, ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές και μια ποικιλία προϊόντων που σχετίζονται με τον υπολογιστή. Το 2003 η εταιρεία μετονομάστηκε σε Dell Inc. για να υποδηλώσει τη μετάβαση στην ευρύτερη αγορά ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης. Ωστόσο, η κυριαρχία της στην αγορά άρχισε να εξασθενεί και η εταιρεία επέστρεψε στην ιδιωτική ιδιοκτησία το 2013, όταν ο Michael Dell και η ιδιωτική εταιρεία Silver Lake Partners την αγόρασαν για 25 δισεκατομμύρια δολάρια. Το 2016 η εταιρεία και μια εταιρεία επενδύσεων απέκτησαν την EMC, μια αμερικανική εταιρεία που ειδικεύεται σε αποθήκευση δεδομένων μέσω clouding. Η συγχώνευση, αξίας περίπου 60 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ήταν η μεγαλύτερη συμφωνία τεχνολογίας εκείνη την εποχή.

Το 2018 ο Michael Dell ανακοίνωσε πως η εταιρεία που διευθύνει θα ξαναμπει στις αγορές και θα μοιράζει μετοχές. Η Dell βρισκόταν περίπου στα 20 δις δολάρια έσοδα σαν εταιρεία, αλλά με την εξαγορά της EMC το 2015 έναντι 67 εκ. δολαρίων, την μεγαλύτερη του τεχνολογικού κλάδου, έφτασε τα τελευταία χρόνια το 90 εκ. δολάρια στα έσοδα.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα πρώτα χρόνια της ίδρυσης της εταιρείας, με το μοντέλο άμεσων πωλήσεων της, η Dell εξάλειψε την ανάγκη για μεσάζοντες, καθιστώντας έτσι τους υπολογιστές της φθηνότερους από τους ανταγωνιστές, αποκομίζοντας έτσι και υψηλότερα κέρδη. Ωστόσο, τα επόμενα χρόνια η Dell προσπάθησε να επιτύχει μια αλλαγή στη δύναμη του brand της και να εδραιωθεί έναντι των ανταγωνιστών της Apple, IBM και HP. Όμως, για να το επιτύχει αυτό, πώς ακριβώς τιμολογεί τα προϊόντα της;

Η Dell υιοθετεί δύο κύριες στρατηγικές τιμολόγησης - στρατηγικές τιμολόγησης μείγματος προϊόντων (Product mix pricing strategies) και στρατηγικές τιμολόγησης προσαρμογής τιμών (Price adjustment pricing strategies).<sup>16</sup>

Οι πιο παρατηρήσιμες στρατηγικές τιμολόγησης με βάση το μείγμα προϊόντων είναι οι εξής:

- **Τιμολόγηση σύμφωνα με τις γραμμές των επιχειρήσεων (LOBs)** ή, αλλιώς, **τιμολόγηση γραμμής προϊόντος**. Αυτός ο τύπος τιμολόγησης είναι πιο εμφανής στην τιμολόγηση φορητών υπολογιστών και επιτραπέζιων

---

<sup>16</sup> Διαθέσιμο στο: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/marketing-mix-of-dell-analysis-marketing-essay.php>



υπολογιστών. Οι διάφοροι φορητοί υπολογιστές και επιτραπέζιοι υπολογιστές που πωλούνται τοποθετούνται διαφορετικά στην αγορά. Ανάλογα με τη θέση τους και τις αντίστοιχες στρατηγικές μάρκετινγκ, οι τιμές τους είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα, το Dell Inspiron απευθύνεται σε κοινό που αναζητά λειτουργικούς και οικονομικούς φορητούς υπολογιστές. Το Dell Studio που κυκλοφόρησε είχε υψηλότερη τιμή καθώς προσέφερε καλύτερες δυνατότητες και καλύτερο στυλ. Με την εισαγωγή της σειράς Adamo, η Dell επεκτάθηκε στην αγορά πολυτελών φορητών υπολογιστών υψηλού επιπέδου και η τιμή της διαμορφώθηκε σε σημαντικά υψηλότερα επίπεδα από τα δύο πρώτα.

- **Πληρωμή τιμής για εξατομίκευση (paying a price for customization)** ή, με άλλα λόγια, **προαιρετική τιμολόγηση προϊόντων (optional product pricing)**. Η Dell προσφέρει ένα ευρύ φάσμα επιλογών για την εξατομίκευση της αγοράς ενός προϊόντος της. Αλλά η προσαρμογή αυτή κοστίζει. Ο πελάτης δηλαδή πληρώνει ένα ποσό πάνω από την αξία για κάθε επιπλέον δυνατότητα που προσθέτει στην αγορά του. Αυτή η στρατηγική τιμολόγησης χρησιμοποιείται ευρέως κατά την πώληση υπολογιστών.
- **Τιμολόγηση πακέτου (bundle) προϊόντων**, δηλαδή η πώληση πολλών διαφορετικών προϊόντων μαζί σε μειωμένη τιμή. Η Dell χρησιμοποιεί αυτήν τη στρατηγική κυρίως για το κατάστημα ηλεκτρονικών και αξεσουάρ. Τα πακέτα διατίθενται ελκυστικά και μπορούν να προσθέσουν ένα επίπεδο εξατομίκευσης.

Από την άλλη πλευρά, μερικές από τις κοινές στρατηγικές προσαρμογής τιμών που η Dell υιοθετεί συχνά είναι η τιμολόγηση εκπτώσεων και η προωθητική τιμολόγηση. Η Dell κάνει προσφορές στους πελάτες της όλο το χρόνο. Η διάρκεια των προσφορών μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τη ζήτηση και τη σεζόν. Μια τακτική που χρησιμοποιεί συνεχώς για να προσφέρει εξοικονόμηση στους πελάτες της είναι η δωρεάν αποστολή.

Πολύ συχνά τα έξοδα αποστολής αυξάνουν το κόστος του προϊόντος που το καθιστά ακριβότερο από ό, τι είναι στην πραγματικότητα. Πράγματι, οι πελάτες εκτιμούν την ιδέα της δωρεάν αποστολής. Μια έκθεση σχετικά με τη διαδικτυακή συμπεριφορά των αγοραστών δείχνει ότι από το 2010, 82% καταναλωτές στο Ηνωμένο Βασίλειο συμφώνησαν ότι η δωρεάν αποστολή επηρέασε την απόφαση αγοράς τους.

Η Dell επίσης έχει ιστορικό στην προωθητική τιμολόγηση. Στην ύφεση στις αρχές της δεκαετίας του 2000, οι πωλήσεις υπολογιστών αναμενόταν να μειώνονται κάθε χρόνο. Σε μια προσπάθεια να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της HP, Compaq και IBM, μείωσε τις τιμές των προϊόντων της ακόμη περισσότερο για να κλέψει μερίδιο αγοράς. Αυτό μείωσε επίσης τις συνολικές τιμές στην αγορά. Το μοντέλο άμεσης προσφοράς που χρησιμοποιούσε, τη διευκόλυνε να παρέχει χαμηλότερες τιμές χωρίς να επηρεάζονται τα οικονομικά της ιδιαίτερα, αλλά για τους ανταγωνιστές της, κατάφερε να μετατραπεί σε έναν ισχυρό αντίπαλο.

Οι προωθήσεις πωλήσεων έχουν αναδειχθεί ως ένα από τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας της εκάστοτε εταιρείας με τον πελάτη. Οι αποφάσεις αγοράς είναι συχνά παρορμητικές και ως εκ τούτου λαμβάνουν χώρα κατά την διάρκεια της επίσκεψης στο κατάστημα λιανικής. Στην περίπτωση της Dell, η παρουσία λιανικής βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι ιστοσελίδες της παγκοσμίως να προσομοιώνουν την εμπειρία λιανικής αγοράς και να τραβήξουν την προσοχή του αγοραστή τα πρώτα δευτερόλεπτα / κλικ.

Σε αυτή την προσπάθειά της, η Dell χρησιμοποιεί διάφορες τεχνικές. Εκτός από τις συνηθισμένες εποχικές και εορταστικές εκπτώσεις, προσπαθεί να δελεάσει τους πελάτες με μηνιαίες και εβδομαδιαίες προσφορές. Επιπλέον, υπάρχουν οι κλασικές προσφορές "Αγοράστε ένα και λάβετε το δεύτερο με έκπτωση", η οποία είναι μια αλλαγή της έννοιας BOGOF (Αγοράστε ένα πάρετε ένα δωρεάν) που χρησιμοποιεί η Alibaba.

Τέλος, για να διατηρήσει την αφοσίωση και την καλή θέληση των πελατών, η Dell εκδίδει κάποια κουπόνια στους υπάρχοντες πελάτες αλλά και στους πελάτες της που επιστρέφουν. Οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά τα κουπόνια για να αγοράσουν προϊόντα σε μειωμένες τιμές.

## **6.6 Συμπεράσματα**

Είναι εμφανές ότι, για να μπορέσει μια επιχείρηση όχι μόνο να επιβιώσει μακροπρόθεσμα αλλά και να εδραιωθεί στον χώρο της, θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στο κομμάτι της τιμολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών της. Αν και όλες οι εταιρείες που εξετάστηκαν ακολουθούν κάποιες κοινές γραμμές (για παράδειγμα, η πολιτική που θα χαράξουν είναι άμεσα συνυφασμένη με το επίπεδο του ανταγωνισμού που αντιμετωπίζουν κάθε φορά), ωστόσο η καθεμία χρειάστηκε να ακολουθήσει ένα μοναδικό μείγμα στρατηγικών που την κάνει να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες. Στα σημαντικά

συμπεράσματα πάντως, αν και σε επιφανειακό επίπεδο έρευνας, είναι η αλλαγή στην τιμολόγηση σύμφωνα με τις λοιπές συνθήκες της αγοράς, η δύναμη της προωθητικής τιμολόγησης και των προσφορών, με τόσο θετικό αντίκτυπο, όσο και αρνητικό αν δεν χρησιμοποιηθούν με σύνεση, καθώς και οι δυνατότητες για απόκτηση μεριδίου αγοράς μέσω του διαφορισμού των τιμών.

## **Επίλογος**

Η σημαντικότητα της τιμολόγησης ως επιχειρησιακής διαδικασίας, καθώς και η πολυπλοκότητα της χρήσης του κατάλληλου συνδυασμού των διαφόρων τιμολογιακών στρατηγικών, καταδεικνύουν τη σοβαρότητα του θέματος της τιμολογιακής πολιτικής για κάθε επιχείρηση. Ο υπεύθυνος τιμολόγησης θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση όλων των εργαλείων που έχει στη διάθεσή του, να γνωρίζει το επίπεδο ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει αλλά και τα κόστη του προϊόντος που η εταιρεία του παράγει, να έχει τη δυνατότητα να αναπροσαρμόζει ή/ και να αλλάζει πλήρως τις τιμολογιακές στρατηγικές που χρησιμοποιεί, όποτε αυτό χρειάζεται, να έχει αυτοπεποίθηση στην πολιτική που ασκεί και να μη φοβάται να πειραματιστεί σε νέες τακτικές τιμολόγησης. Τέλος, το πιο σημαντικό κομμάτι αποτελεί η ανάλυση και διαχείριση των αναγκών του πελάτη. Ο υπεύθυνος τιμολόγησης πρέπει να κατανοήσει την ανάγκη για στροφή από τις πιο παραδοσιακές μεθόδους τιμολόγησης βάσει κόστους ή ανταγωνισμού, στις μεθόδους τιμολόγησης που στο επίκεντρο έχουν τον πελάτη και τις ανάγκες του, καθώς η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, βοηθά την επιχείρηση να εδραιωθεί στην αγορά και αυξάνει μακροπρόθεσμα την κερδοφορία της. Θα πρέπει μέσω ενδελεχούς και διαρκούς έρευνας να ενημερώνεται για την ικανοποίηση των πελατών, την αξία που προσδίδουν αυτοί στο προϊόν, την πιστότητά τους και την ανάγκη τους για αλλαγή ή εξέλιξη του προσφερόμενου προϊόντος, να μπορεί να επικοινωνεί σωστά τις τακτικές τιμολόγησης στον πελάτη, αλλά και να μπορεί να τμηματοποιεί όσο καλύτερα γίνεται την αγορά σε επιμέρους τμήματα, απορροφώντας έτσι το πλεόνασμα του καταναλωτή και μεγιστοποιώντας τα κέρδη της.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

## Ελληνική

1. Δρανδάκης, Ε., Μπήτρος, Γ. & Μπαλτάς, Ν., 2003. *Μικροοικονομική Θεωρία – Τόμος Β΄*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθάν. Σταμούλης.
2. Ήντουνας, Κ., Παπαβασιλείου, Ν., 2017. *Η τιμολογιακή Στρατηγική της Επιχείρησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Unibooks.
3. Κατσουλάκος, Ι., 2004. *Θεωρία Βιομηχανικής Οργάνωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθήτω – ΓΙΩΡΓΟΣ ΔΑΡΔΑΝΟΣ

## Ξενόγλωσση

1. Armstrong, G., Kotler, P., 2001. *Αρχές Μάρκετινγκ, 9<sup>η</sup> Αμερικανική Έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας Εκδοτική.
2. Begg, D., Fischer, S. & Dornbusch, R., 1998. *Εισαγωγή στην Οικονομική – Τόμος Α΄*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.
3. Bialogorsky, E., Gerstner, E., 2004. *Contingent Pricing to Reduce Price Risks*. Marketing Science Vol. 23, Is. 1, pp. 146 – 155.
4. Cabral, L., 2003. *Βιομηχανική Οργάνωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
5. Carlton, D., Perloff, J., 2017. *Σύγχρονη Βιομηχανική Οργάνωση*. Nicosia: Broken Hill Publishers Ltd.
6. Charupat N., Miu P., 2016. *Leveraged Exchange-Traded Funds*. New York: Palgrave Macmillan.
7. Deshpande, S., 2018. *Various Pricing Strategies: A Review*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Vol. 20, Is. 2, pp 75-79.
8. Garrison, R., Noreen, E., 2005. *Διοικητική Λογιστική*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
9. Kienzler, M., Kowalkowski, C., 2017. *Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research*. Journal of Business Research Vol. 78 (September), pp. 101-110.
10. Nagle, T., Holden, R., 1995. *The strategy and tactics of Pricing: A guide to profitable decision making, 2nd Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice – Hall, Inc.
11. Needles, B., Powers, M. & Crosson, V., 2017. *Διοικητική Λογιστική*. Nicosia: Broken Hill Publishers Ltd.
12. Schindler, R., 2011. *Pricing Strategies: A Marketing Approach*. London: SAGE Publications.

## Ελληνόγλωσσοι διαδικτυακοί σύνδεσμοι

1. Businessrev.gr. Ιστορίες εταιριών – Dell.  
<https://businessrev.gr/2019/06/13/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B5%CF%82-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CF%8E%CE%BD-dell>. [Πρόσβαση 8/6/2021]
2. Microsoft.com. Ποιοι είμαστε. <https://news.microsoft.com/el-gr/greek-profile>. [Πρόσβαση 10/6/2021]
3. Weblogographic.com. Τι είναι το πλεόνασμα του παραγωγού και πώς μετράται.  
<https://el.weblogographic.com/what-is-producer-surplus>. [Πρόσβαση 13/10/2020]
4. Παπαδέας, Π., 2015. *Διοικητική Λογιστική: Έλεγχος Αποτελεσματικότητας και Λήψη Αποφάσεων*. Θεσσαλονίκη: ΣΕΑΒ, ΚΑΛΛΙΠΟΣ.  
[https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2453/1/02\\_chapter\\_5.pdf](https://repository.kallipos.gr/pdfviewer/web/viewer.html?file=/bitstream/11419/2453/1/02_chapter_5.pdf). [Πρόσβαση 23/11/2020]

## Ξενόγλωσσοι διαδικτυακοί σύνδεσμοι

1. Bloomberg, 2009. *Microsoft's Aggressive New Pricing Strategy*.  
<https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-07-16/microsofts-aggressive-new-pricing-strategy>. [Πρόσβαση 10/6/2021]
2. Diavastis, I., Karagiorgos, T., 2009. *Pricing Strategies in Services-A research on Greek services sector*.  
[https://www.researchgate.net/publication/319069302\\_Pricing\\_Strategies\\_in\\_Services\\_-\\_A\\_research\\_on\\_Greek\\_services\\_sector](https://www.researchgate.net/publication/319069302_Pricing_Strategies_in_Services_-_A_research_on_Greek_services_sector). [Πρόσβαση 10/12/2020]
3. Hinterhuber, A., Liozu, S., 2014. *Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?* Business Horizons Vol. 57, pp. 413 – 423.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681314000032>. [Πρόσβαση 15/12/2020]
4. Kunter, M., 2016. *The Van Westendorp Price-Sensitivity Meter As A Direct Measure Of Willingness-To-Pay*.  
[https://www.researchgate.net/publication/304658564\\_The\\_Van\\_Westendorp\\_Price-Sensitivity\\_Meter\\_As\\_A\\_Direct\\_Measure\\_Of\\_Willingness-To-Pay](https://www.researchgate.net/publication/304658564_The_Van_Westendorp_Price-Sensitivity_Meter_As_A_Direct_Measure_Of_Willingness-To-Pay). [Πρόσβαση 8/12/2020]

5. Mazouni, M., 2017. *How Starbucks Uses Pricing Strategy for Profit Maximization*. [https://www.researchgate.net/publication/320558141\\_How\\_Starbucks\\_Uses\\_Pricing\\_Strategy\\_for\\_Profit\\_Maximization](https://www.researchgate.net/publication/320558141_How_Starbucks_Uses_Pricing_Strategy_for_Profit_Maximization). [Πρόσβαση 21/1/2021]
6. The Economist, 2013. *Thinking twice about price*. <https://www.economist.com/business/2013/07/27/thinking-twice-about-price>. [Πρόσβαση 18/10/2020]
7. Ukessays.com. Marketing mix of Dell analysis. <https://www.ukessays.com/essays/marketing/marketing-mix-of-dell-analysis-marketing-essay.php>. [Πρόσβαση 9/6/2021]
8. Ukessays.com. The Alibaba Group Company Analysis. <https://www.ukessays.com/essays/marketing/the-alibaba-group-company-analysis-marketing-essay.php>. [Πρόσβαση 9/6/2021]