



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΠΜΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης:
Μια εμπειρική μελέτη

Του
Παναγιώτη Γ. Γιαννόπουλου,
Διπλωματούχου Μηχανολόγου και Αεροναυπηγού Μηχανικού

Επιβλέπων: Κωνσταντίνος Κωστόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Πειραιάς, 2023

ΔΗΛΩΣΗ

«Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου».

«Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στο μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο».

Πρόλογος

*«Επιτυχία είναι να προχωράς από αποτυχία σε αποτυχία,
χωρίς να χάνεις τον ενθουσιασμό σου»*

-Winston Churchill

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ολοκληρώνεται παράλληλα και ο κύκλος των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Από την θέση αυτή, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για όλες τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μας μετέδωσαν.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες, οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου, κύριο Κωνσταντίνο Κωστόπουλο, για την ανάθεση ενός ιδιαίτερα ενδιαφέροντος θέματος και τις ουσιαστικές κατευθύνσεις και παρεμβάσεις του, καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Επιπλέον, ευχαριστώ, τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής, κύριο Σωκράτη Μοσχούρη και κύριο Ιωάννη Γιαννατσή, για την συμβολή τους στην υποστήριξη της παρούσας εργασίας.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στους γονείς μου, Γιώργο και Σοφία, στις αδερφές μου, Κωνσταντίνα και Διονυσία, και στην σύντροφό μου, Χαρά, για την έμπρακτη στήριξη και την κατανόηση σε όλες τις επιλογές μου.

Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος,
Πειραιάς, 2023

Περίληψη

Η λήψη αποφάσεων σχετικά με την τιμολόγηση των αγαθών ενός οργανισμού, έχει αποτελέσει ένα από τα κύρια ζητήματα που απασχολούν την επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα, καθώς τέτοιου είδους αποφάσεις έχουν άμεση επίπτωση στην κερδοφορία και τα ταμειακά διαθέσιμα των οργανισμών. Υπό την έννοια αυτή, οι αποφάσεις τιμολόγησης έχουν έντονο στρατηγικό χαρακτήρα και επηρεάζουν τόσο τον σχεδιασμό ανταγωνιστικών στρατηγικών, σε ένα πρώτο επίπεδο, όσο και τον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αναδεικνύεται η συσχέτιση των στρατηγικών τιμολόγησης με τις ανταγωνιστικές και τις εταιρικές στρατηγικές. Επιπρόσθετα, παρατίθενται ορισμένες κλασικές στρατηγικές τιμολόγησης, ενώ δίνεται και το θεωρητικό υπόβαθρο σχεδιασμού στρατηγικών τιμολόγησης, μέσω της ανάλυσης των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που θέτουν οι οργανισμοί κατά την στρατηγική επιλογή εμπορίας ή παραγωγής συγκεκριμένων αγαθών. Ένας ορθολογικός σχεδιασμός, αναμφίβολα επηρεάζεται από εσωτερικούς, εξωτερικούς και παράγοντες σχετικά με τον κύκλο ζωής των αγαθών. Σχετικά, με την παραμετροποίηση των εν λόγω περιορισμών, γίνεται αναλυτική αναφορά.

Στον πυρήνα της εργασίας, βρίσκεται η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλάνου τιμολόγησης, με χρήση τεχνικών ανάλυσης δεδομένων. Το πλάνο, υλοποιείται με ανάλυση δεδομένων οργανισμού, που δραστηριοποιείται σε χονδρικό εμπόριο (B2B). Η συγκριτική θεώρηση του προτεινόμενου πλάνου, με τα αντίστοιχα μαθηματικά μοντέλα προσομοίωσης των κλασικών στρατηγικών τιμολόγησης, αποδεικνύει την υπεροχή του έναντι των υπολοίπων. Συγκεκριμένα, αποδεικνύεται δυνητική αύξηση της κερδοφορίας της τάξης του 20%, σε βάθος διετίας.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικές τιμολόγησης, Παράγοντες επιρροής στρατηγικών τιμολόγησης, Ανταγωνιστικές στρατηγικές, Εταιρικές στρατηγικές, B2B αγορές

Abstract

Pricing decision making has been one of the main issues that concern the scientific and business community, as these decisions have a direct impact on the profitability and cash flow of organizations. In this sense, pricing decision making has a strong strategic character and affect both the planning of competitive strategies, at a first level, and the corporate strategic planning, in the long term.

In this context, the correlation of pricing strategies with competitive and corporate strategies is highlighted. In addition, main pricing strategies are listed. Furthermore, the theoretical background for designing pricing strategies is given, through the analysis of the qualitative and quantitative objectives set by organizations during the strategic choice of marketing or production of specific goods. A rational design is undoubtedly influenced by internal, external and life cycle factors. A detailed report is made regarding the parameterization of the above restrictions.

At the core of the thesis is the development of an integrated pricing plan, using data analysis techniques. The plan is implemented using corporate data related with wholesale trade market (B2B). The comparative consideration of the proposed plan, with the corresponding mathematical simulation models of the above-mentioned pricing strategies, proves its superiority over the rest. Specifically, a potential increase in profitability of 20%, over a two-year period, is demonstrated.

Key words: Pricing strategies, Factors influencing pricing strategies, Competitive strategies, Corporate strategies, B2B markets

Πίνακας Περιεχομένων

Κατάλογος Πινάκων.....	i
Κατάλογος Εικόνων	ii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	iii
Εισαγωγή.....	1
Γενικά εισαγωγικά στοιχεία	1
Σκοπός και δομή εργασίας.....	2
Κεφάλαιο 1 Θεωρητικό Υπόβαθρο	4
1.1 Προσδιορισμός τιμής.....	4
1.2 Συσχέτιση τιμής με προσφορά και ζήτηση	6
1.2.1 Ελαστικότητα ζήτησης σχετικά με την τιμή	8
1.2.2 Υπολογισμός τιμής και ελαστικότητας – Εφαρμογή.....	10
1.3 Συσχέτιση τιμής με την διαμόρφωση εταιρικής στρατηγικής.....	12
1.3.1 Προσδιορισμός εταιρικής στρατηγικής.....	12
1.3.2 Βασικές στρατηγικές ανάπτυξης	14
1.3.3 Επίδραση της τιμής στην διαμόρφωση ανταγωνιστικής και εταιρικής στρατηγικής	16
Κεφάλαιο 2 Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης	21
2.1 Στάδια χάραξης στρατηγικής τιμολόγησης	21
2.2 Στρατηγικές βασισμένες στο κόστος	26
2.3 Στρατηγικές προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό	28
2.4 Στρατηγικές βασισμένες στην ζήτηση.....	30
2.5 Περίεργη στρατηγική τιμολόγησης (odd pricing strategy)	31
2.6 Εμπειρικές και στατιστικές μέθοδοι.....	32
Κεφάλαιο 3 Παράγοντες επιρροής στην επιλογή στρατηγικής τιμολόγησης	35
3.1 Εσωτερικοί παράγοντες επιρροής.....	37
3.2 Εξωτερικοί παράγοντες επιρροής	38

3.3 Οι φάσεις του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ως παράγοντας επιρροής	40
Κεφάλαιο 4 Διαμόρφωση στρατηγικής τιμολόγησης: Εμπειρική μελέτη	46
4.1 Σύντομη περιγραφή της μελέτης περίπτωσης	46
4.2 Μεθοδολογία προσέγγισης προβλήματος	49
4.3 Επιλογή μεταβλητών προβλήματος	53
4.3.1 Εξαρτημένες μεταβλητές.....	54
4.3.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές.....	55
Κεφάλαιο 5 Εφαρμογή μοντέλων παλινδρόμησης: Ευρήματα και συμπεράσματα ..	61
5.1 Μοντέλο υπολογισμού τιμής: Κωδικός 1	61
5.2 Μοντέλα υπολογισμού τιμής: Κωδικοί 2 και 3.....	68
5.3 Δυνητικά οφέλη από την ανάλυση των μοντέλων: Μια συγκριτική θεώρηση ..	71
Κεφάλαιο 6 Συζήτηση	74
6.1 Σύνοψη.....	74
6.2 Περιορισμοί μελέτης	75
6.3 Προτάσεις για επέκταση της έρευνας	76
Βιβλιογραφία	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Στατιστικά στοιχεία παλινδρόμησης.....	81

Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΚΥΡΙΟΙ ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....	23
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΦΑΣΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ - ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΟΥ – ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΒΑΣΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	54
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	60
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΜΕΤΡΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 1- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	65
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΜΕΤΡΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 2- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΜΕΤΡΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 3- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΔΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΕΝΑΡΙΩΝ ΧΡΗΣΗΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	72

Κατάλογος Εικόνων

ΕΙΚΟΝΑ 1 Η ΠΡΟΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΤΡΟΠΟ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΛΟΓΩ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	6
ΕΙΚΟΝΑ 2 ΓΡΑΦΙΚΗ ΤΡΟΠΟΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ, ΓΙΑ ΓΡΑΜΜΙΚΕΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΕΙΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ (LI AND YANG, 2016).....	8
ΕΙΚΟΝΑ 3 ΧΑΡΤΗΣ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ, ΣΕ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	17
ΕΙΚΟΝΑ 4 ΑΛΓΟΡΙΘΜΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ	26
ΕΙΚΟΝΑ 5 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	36
ΕΙΚΟΝΑ 6 ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΕΝΟΣ ΤΥΠΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (ΠΗΓΗ: HTTPS://CORPORATEFINANCEINSTITUTE.COM/).....	41
ΕΙΚΟΝΑ 7 Η ΠΕΡΙΟΧΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	48
ΕΙΚΟΝΑ 8 ΑΛΓΟΡΙΘΜΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ..	50
ΕΙΚΟΝΑ 9 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΕΞΕΤΑΖΟΜΕΝΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ (ΠΗΓΗ: ΕΛΣΤΑΤ)	71

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗΣ ΤΙΜΗΣ ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗΣ	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΣΥΝΑΡΤΗΣΕΙ ΤΗΣ ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΙΜΗΣ	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΤΩΝ ΚΩΔΙΚΩΝ ΤΗΣ ΠΡΩΤΗΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 ΠΟΡΕΙΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΩΔΙΚΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	59
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΩΔΙΚΟΥ 1 ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	62
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΟΥ 1 - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	63
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ 1 ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΤΙΜΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΟΥ ΚΩΔΙΚΟΥ 1 - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	66
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΩΔΙΚΟΥ 1 - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	67
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΩΔΙΚΟΥ 2 - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΩΔΙΚΟΥ 3 - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	70

Εισαγωγή

Γενικά εισαγωγικά στοιχεία

Οι αποφάσεις σχετικά με την τιμή πώλησης των αγαθών ενός οργανισμού, θεωρούνται ιδιαίτερα κρίσιμες διότι είναι άμεσα συσχετισμένες με την εξασφάλιση της κερδοφορίας και κατ' επέκταση της οικονομικής βιωσιμότητας. Επιπλέον έχουν άμεση επίπτωση στον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό. Ειδικότερα, σε αρκετές βιβλιογραφικές αναφορές, σημειώνεται ότι ο σχεδιασμός ανταγωνιστικών στρατηγικών έχει αμφίδρομη σχέση εξάρτησης με τις στρατηγικές τιμολόγησης, υπό την έννοια ότι οι αποφάσεις του τρόπου τοποθέτησης των αγαθών σε ανταγωνιστικές αγορές, δηλαδή η επιλογή ηγεσίας κόστους ή η εισαγωγή αγαθών με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά έναντι των κύριων ανταγωνιστικών αγαθών, είναι συνυφασμένη και με την τελική τιμή του προϊόντος. Ενώ, σε ένα δεύτερο επίπεδο, μπορούμε να σημειώσουμε, ότι οι αποφάσεις τιμολόγησης συνδέονται και με τις κεντρικές εταιρικές αποφάσεις, σχετικά με την ολοκλήρωση ή την περαιτέρω διεξόδου σε μια αγορά, διότι η υλοποίηση τους απαιτεί ταμειακά διαθέσιμα, τα οποία προκύπτουν από τον εύστοχο σχεδιασμό στρατηγικών τιμολόγησης.

Λόγω της κρίσιμότητάς του, το συγκεκριμένο ζήτημα έχει απασχολήσει έντονα την επιστημονική κοινότητα, για αρκετά χρόνια. Στο πλαίσιο αυτό, έχει αναπτυχθεί και τυποποιηθεί πληθώρα στρατηγικών τιμολόγησης, ανάλογα με την κουλτούρα που διέπει τον εκάστοτε οργανισμό, με ορισμένες από τις πιο διαδεδομένες να θεωρούνται οι στρατηγικές με βάση το κόστος, με βάση τον ανταγωνισμό και με βάση την ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Ωστόσο, ορισμένες πιο σύγχρονες προσεγγίσεις, αντιμετωπίζουν το πρόβλημα υπολογισμού της τιμής, ως πολυδιάστατο. Πιο συγκεκριμένα, θεωρείται πως μια σειρά από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, θα πρέπει να συνεκτιμηθεί προκειμένου να ληφθούν ορθολογικές αποφάσεις τιμολόγησης, ανατρέποντας με τον τρόπο αυτό τις παλαιότερες μονοδιάστατες προσεγγίσεις.

Σύμφωνα με τις συγκεκριμένες προσεγγίσεις, η τελική τιμή των αγαθών προκύπτει από επιμέρους παραμέτρους, για τον υπολογισμό των οποίων είναι απαραίτητη η συνεισφορά όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων. Υπό την έννοια αυτή, κάθε οργανισμός θα πρέπει να σχεδιάζει και να υλοποιεί ένα πλάνο τιμολόγησης, στο πλαίσιο της στρατηγικής του. Στην παρούσα

εργασία, εξετάζονται τα επιμέρους στάδια μιας στρατηγικής τιμολόγησης, ενώ σχεδιάζεται μια στρατηγική για έναν συγκεκριμένο οργανισμό, στο πλαίσιο εφαρμογής των εν λόγω σταδίων.

Σκοπός και δομή εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλάνου τιμολόγησης σε έναν οργανισμό που δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο (B2B) και συγκεκριμένα στον κλάδο τροφοδοσίας καταστημάτων λιανικής μικρής και μεσαίας κλίμακας, με καπνικά, ζαχαρώδη και συναφή προϊόντα. Η επιλογή του συγκεκριμένου κλάδου, γίνεται κατόπιν της διαπίστωσης σχετικής έλλειψης στην διαθέσιμη ελληνική βιβλιογραφία.

Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, η εργασία δομείται σε έξι (6) επιμέρους κεφάλαια, εκ των οποίων τα πρώτα τρία (3) κεφάλαια συντελούν το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο και τα υπόλοιπα τρία (3) συντελούν το εμπειρικό μέρος, στο οποίο δημιουργούνται μοντέλα για την προσομοίωση των αποφάσεων τιμολόγησης του οργανισμού και υλοποιούνται δυνητικά σενάρια χρήσης, βασισμένα σε μαθηματικά μοντέλα, έτσι ώστε να προκύψουν τα δυνητικά οφέλη από την υιοθέτηση εμπειρικών μορφών στρατηγικής. Τα περιεχόμενα του κάθε κεφαλαίου καταγράφονται κάτωθι.

Στο **Κεφάλαιο 1** αποδίδεται το θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με την έννοια της τιμής και αναλύεται σημαντικότητάς της για την βιωσιμότητα των οργανισμών. Επιπλέον, δίνεται το θεωρητικό υπόβαθρο και ο μαθηματικός τύπος για τον υπολογισμό της τιμής σαν συνάρτηση της ζήτησης, σύμφωνα με την κλασσική προσέγγιση του μάρκετινγκ, η οποία υποστηρίζει ότι ο παράγοντας μεγαλύτερης επιρροής στην τιμή πώλησης είναι η ζήτηση. Η τελευταία ενότητα του κεφαλαίου επικεντρώνεται στην αναλυτική αποτύπωση των συσχετίσεων μεταξύ στρατηγικών τιμολόγησης, ανταγωνιστικών στρατηγικών και εταιρικών στρατηγικών.

Στο **Κεφάλαιο 2**, αποτυπώνεται μια αλγοριθμική διαδικασία υπολογισμού της τιμής, μέσω της συνεισφοράς όλων των βασικών τμημάτων σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία σχεδιάζεται με στόχο την πλήρωση των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που τίθενται από τους οργανισμούς, σχετικά με τα αγαθά. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, παρουσιάζονται ορισμένες από τις πλέον διαδεδομένες κατηγορίες στρατηγικών τιμολόγησης, συνοδευόμενες από σχολιασμό σχετικά με τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν αλλά και τις αδυναμίες τους. Επιπρόσθετα, στο **Κεφάλαιο 3** καταγράφονται οι βασικές κατηγορίες παραγόντων που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν κατά τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής στρατηγικής τιμολόγησης.

Τα Κεφάλαια 4 και 5, αποτελούν το κύριο μέρος της εμπειρικής μελέτης. Στο **Κεφάλαιο 4**, γίνεται μια σύντομη περιγραφή της μελέτης περίπτωσης και στην συνέχεια καταγράφεται ο

τρόπος προσέγγισης του προβλήματος και επιλέγονται οι μεταβλητές για την μαθηματική προσομοίωση των αποφάσεων. Αντίστοιχα, στο **Κεφάλαιο 5**, λαμβάνει χώρα η μαθηματική προσομοίωση και προκύπτουν τα προτεινόμενα μαθηματικά μοντέλα, μέσω των οποίων υπολογίζονται και τα δυνητικά οφέλη από την υιοθέτησή τους. Τέλος, ακολουθείται μια προσέγγιση ανάπτυξης σεναρίων για την εύρεση της βέλτιστης στρατηγικής, κατόπιν της οποίας προκύπτει ότι ο σχεδιασμός στρατηγικής με βάση τα μαθηματικά μοντέλα που προτείνονται, πρόκειται να επιφέρει αύξηση των εσόδων σε επίπεδο 20%.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το **Κεφάλαιο 6**, στο οποίο γίνεται σύνοψη των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν και των αντίστοιχων αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Ενώ παράλληλα, αποτυπώνονται οι περιορισμοί της εμπειρικής μελέτης και προτείνονται ιδέες για μελλοντικές εφαρμογές, σε παρεμφερή προβλήματα.

Κεφάλαιο 1

Θεωρητικό Υπόβαθρο

1.1 Προσδιορισμός τιμής

Ως τιμή πώλησης ενός αγαθού ορίζεται η χρηματική μονάδα που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ένας καταναλωτής προκειμένου να μπορέσει να αποκτήσει μια μονάδα από το συγκεκριμένο αγαθό. Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές και τις έρευνες που έχουν διεξαχθεί, φαίνεται ότι το οικονομικό τμήμα και το τμήμα μάρκετινγκ ενός οργανισμού είναι κατά κύριο λόγο επιφορτισμένα με τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού.

Ωστόσο, ο προσδιορισμός της τιμής πώλησης, αποτελεί ένα διαχρονικό και σύνθετο πρόβλημα που απασχολεί την επιστημονική κοινότητα και τον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτό αιτιολογείται υπό την έννοια ότι η τιμή πώλησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει αποδεδειγμένη και άμεση επιρροή τόσο στην λειτουργική κερδοφορία του οργανισμού όσο και στην αντίληψη που δημιουργείται στον πελάτη σχετικά με το αγαθό (Mankiw et. al, 2018). Το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι διαχρονικά επίκαιρο για τον επιχειρηματικό κλάδο, ωστόσο από τα χρόνια της οικονομικής ύφεσης (2009-2019) και μετέπειτα, έχει αποκτήσει ζωτικής σημασίας χαρακτήρα, διότι έχει εν πολλοίς συσχετιστεί με την διατήρηση ή βελτίωση των πωλήσεων και του κύκλου εργασιών των οργανισμών και κατ' επέκταση με την βιωσιμότητά τους (Μπεκιάρη, 2016).

Στην πραγματικότητα, δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος τρόπος προσδιορισμού της τιμής πώλησης, ο οποίος να ισχύει σε όλες τις μορφές επιχειρήσεων ή στην πλειοψηφία αυτών (Dolgui and Proth, 2005). Οι διάφορες επιστημονικές προσεγγίσεις προσπαθούν να επιλύσουν το πρόβλημα προσδιορισμού της τιμής, λαμβάνοντας υπόψιν πολλούς ετερογενείς παράγοντες, όπως την παραγωγική δυναμικότητα και την δομή κόστους που υφίσταται σε έναν οργανισμό, τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης σχετικά με την θέση της στην αγορά, την δυναμική των ανταγωνιστών, την οικονομική δυνατότητα των αγοραστών, την μακροπρόθεσμη απόδοση των επενδύσεων και άλλες παραμέτρους. Όσο μεγαλύτερη προσπάθεια γίνεται ως προς τον εξ ορθολογισμό και την λογική ερμηνεία μια προτεινόμενης τιμής, τόσο περισσότερες

παράμετροι ανάλυση θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν, γεγονός που εν γένει περιπλέκει και δυσκολεύει τα μοντέλα υπολογισμού της τιμής (Faith et. al, 2014 and Perrault et. al, 2005).

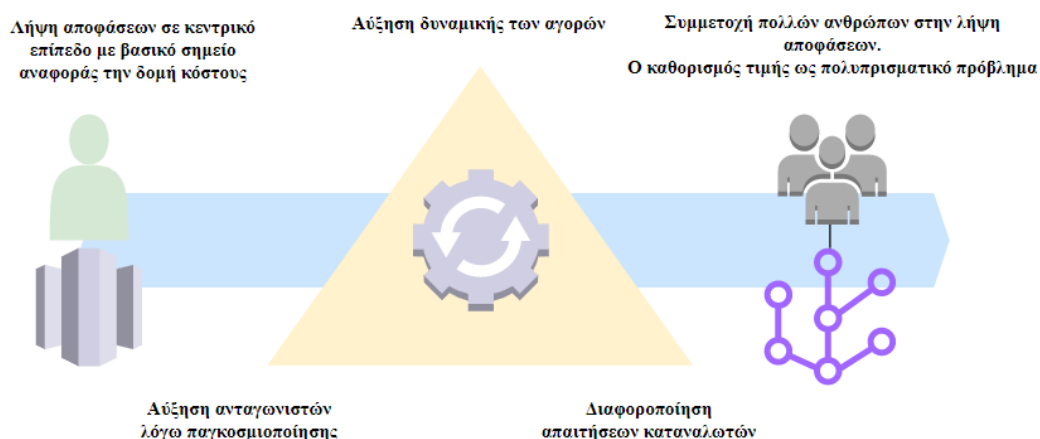
Παρότι ο καθορισμός τιμής, σύμφωνα με τις σύγχρονες προσεγγίσεις αποτελεί ένα σύνθετο και πολυδιάστατο πρόβλημα, κάτι τέτοιο δεν φαίνεται να ισχύει και στις παλαιότερες κλασσικές οικονομικές προσεγγίσεις. Πιο συγκεκριμένα, ανατρέχοντας στην παλαιότερη βιβλιογραφία περί καθορισμού τιμής, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι αρκετοί ήταν οι επιστήμονες αλλά και οι managers μεγάλων οργανισμών, οι οποίοι επέλεγαν ως βασική διάσταση προσδιορισμού της τιμής, το κόστος. Πιο συγκεκριμένα, η τότε μεθοδολογία προσδιορισμού επικεντρωνόταν κυρίως στον αναλυτικό υπολογισμό των έμμεσων και άμεσων κατηγοριών κόστους και εν συνεχεία στην αναγωγή του συνολικού κόστους ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος (Morris et. al, 1990). Με τρόπο αυτό, γινόταν εφικτός ο υπολογισμός του απαραίτητου όγκου πωλήσεων και κατ' επέκταση ο σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας. Στην συνέχεια, ακολουθούσαν διαβουλεύσεις και ποιοτικές μετρήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις προδιαγραφές του προϊόντος, με βάση τα οποία η ανώτατη διοικητική ομάδα λάμβανε αποφάσεις σχετικά με την τελική τιμή πώλησης του προϊόντος, εφαρμόζοντας ένα ποσοστό προσαύξησης (mark-up) επί του κόστους. Με βάση την παραπάνω περιγραφή, συμπεραίνουμε ότι η τότε προσέγγιση της τιμής, στηριζόταν σε μεγάλο βαθμό στις ικανότητες αποτύπωσης της αγοράς και πρόβλεψης των πωλήσεων, από τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών. Οικονομοτεχνικά, η συγκεκριμένη μεθοδολογία βασίζεται σε μια από τις κλασσικότερες οικονομικές θεωρίες, σύμφωνα με την οποία η τιμή θα πρέπει να ορίζεται στο σημείο όπου ισορροπούν η ζήτηση και η προσφορά (Μπόικου, 2016).

Με την εξέλιξη των αγορών, οι παραδοσιακές μέθοδοι τιμολόγησης, άρχισαν να χάνουν έδαφος, διότι αφενός δεν μπορούσαν να λάβουν υπόψιν ούτε την δυναμική εναλλαγή του ανταγωνισμού λόγω της προοδευτικής παγκοσμιοποίησης των περισσότερων κλάδων της οικονομίας και αφετέρου δεν ήταν σχεδιασμένες με τρόπο που να αποτυπώνει την αντίληψη και τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών σχετικά με τα προϊόντα.

Έτσι, φτάνοντας στο σήμερα όπου για τα περισσότερα προϊόντα της αγοράς, θεωρείται ότι λειτουργούν σε περιβάλλοντα πλήρους ανταγωνισμού, οι προσεγγίσεις υπολογισμού της τιμής έχουν γίνει πολυδιάστατες και έχουν κατά κύριο στρατηγικό χαρακτήρα για τους οργανισμούς, θεμελιώνοντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Είναι πλέον αποδεδειγμένο ότι οι στρατηγικές αποφάσεις ενός οργανισμού που θεωρείται μεσαίας ή μεγάλης δυναμικής για να έναν κλάδο, αυτόματα επηρεάζουν και τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου. Επιπλέον, οι σύγχρονες προσεγγίσεις στην διοικητική των οργανισμών, προστάζουν ότι οι αποφάσεις δεν

θα πρέπει να λαμβάνονται από ελάχιστα ανώτατα όργανα, αλλά να λαμβάνονται μέσα από διαδικασίες πολυφωνίας και ετερογένειας των απόψεων. Αυτή η λογική σαφώς έχει επηρεάσει τον σύγχρονο τρόπο καθορισμού τιμής.

Στην Εικόνα 1, παρουσιάζεται διαγραμματικά η σταδιακή εξέλιξη του τρόπου λήψης αποφάσεων περί καθορισμού τιμής, από τις πρωταρχικές έως και τις πλέον σύγχρονες προσεγγίσεις.



Εικόνα 1 Η προοδευτική εναλλαγή στο τρόπο τιμολόγησης λόγω των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος

1.2 Συσχέτιση τιμής με προσφορά και ζήτηση

Σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, ο αποτελεσματικός προσδιορισμός της τιμής προκύπτει μέσα από την ανάλυση πολλών και διαφορετικών μεταβλητών που σχετίζονται τόσο με το καταναλωτικό κοινό όσο και με την αποτίμηση της αγοράς. Ενδεικτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ορισμένες βασικές μεταβλητές είναι ο προσδιορισμός του καταναλωτικού κοινού-στόχο και η εύρεση της μέσης αγοραστικής δυνατότητάς του, ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή από ένα συγκεκριμένο αγαθό, η ύπαρξη και το ποσοστό πληρότητας υποκατάστατων προϊόντων και άλλες.

Πέραν των υπολοίπων, ο προσδιορισμός της τιμής πώλησης είναι πολύ σημαντικός για έναν οργανισμό, διότι αποτελεί έναν κοινό τόπο συσχέτισης της προσφοράς και της ζήτησης, δύο εκ των βασικότερων συναρτήσεων στην μικροοικονομική ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα, βασιζόμενοι στην θεωρία οικονομικής αναλυτικής, μπορούμε να θεωρήσουμε την ζήτηση ως

μια συνάρτηση πολλών μεταβλητών, με την βασικότερη εξ' αυτών να θεωρείται η τιμή. Ο τύπος υπολογισμού της συνάρτησης της ζήτησης παρατίθεται παρακάτω:

$$F_{demand} = f(P, X_1, X_2, \dots, X_n) \quad (\sigma\chi. 1)$$

Στην Σχέση 1, η μεταβλητή P αντιπροσωπεύει την τιμή του προϊόντος, ενώ οι μεταβλητές X_i , αντιπροσωπεύουν τα διάφορα χαρακτηριστικά του πληθυσμού και του προϊόντος. Ανάλογα με το πόσο πολύπλοκη ή απλουστευμένη είναι η προσέγγιση προσδιορισμού της ζήτησης, τόσο περισσότερες ή λιγότερες μεταβλητές χρησιμοποιούνται. Μια ορθολογική, όχι ιδιαίτερα σύνθετη προσέγγιση είναι η χρήση πέντε (5) μεταβλητών X_i , οι οποίες να μετρούν την οικονομική δυνατότητα των καταναλωτών (X_1), την τιμή των υποκατάστατων προϊόντων (X_2), τον βαθμό διαφοροποίησης από τα υποκατάστατα (X_3), τις επιθυμίες (X_4) και τις άμεσες ανάγκες του καταναλωτή (X_5).

Επιπρόσθετα, η συνάρτηση υπολογισμού της προσφοράς μιας κατηγορίας αγαθών στην αγορά, είναι και αυτή μια συνάρτηση πολλών μεταβλητών με πρωτεύουσα την τιμή και υπολογίζεται ως εξής:

$$F_{supply} = f(P, X_1, X_2, \dots, X_n) \quad (\sigma\chi. 2)$$

Αντίστοιχα με την συνάρτηση ζήτησης και στην συνάρτηση προσφοράς, η μεταβλητή P αναπαριστά την τιμή πώλησης. Ενώ οι μεταβλητές X_i , αποτυπώνουν παραμέτρους σχετικές με την παραγωγή και πώληση του προϊόντος, όπως τα κόστη παραγωγής, τα προσδοκόμενα κέρδη κάθε μέλους της αλυσίδας αξίας, η απαιτούμενη τεχνολογία και τεχνογνωσία και άλλες. Προφανώς και σε αυτή την περίπτωση, όσες περισσότερες μεταβλητές χρησιμοποιηθούν τόσο πιο αναλυτικός υπολογισμός της προσφοράς γίνεται, αλλά ταυτόχρονα αυξάνεται και η δυσκολία των υπολογισμών.

Οι μορφές των παραπάνω συναρτήσεων μπορεί να είναι είτε γραμμικές, για την περιγραφή πιο απλών και προβλημάτων, είτε εντελώς μη γραμμικές, με εφαρμογή σε σύνθετα και πιο ρεαλιστικά προβλήματα.

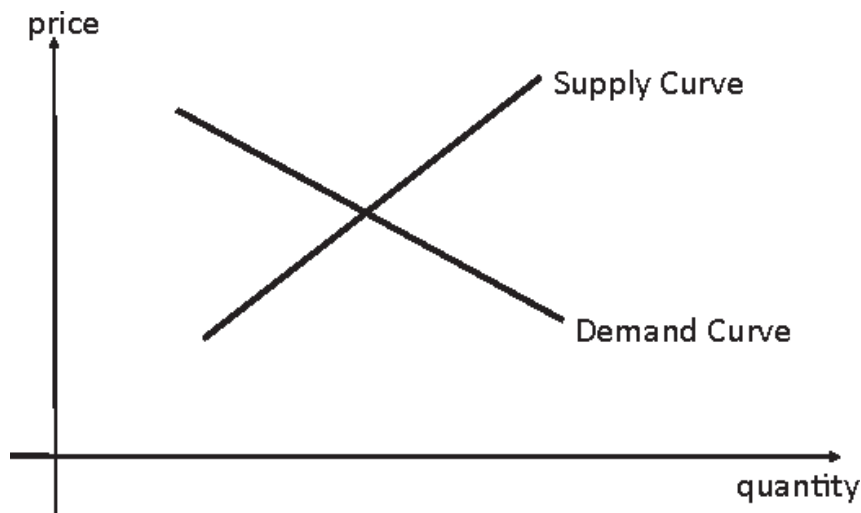
Σύμφωνα με τις αρχές της οικονομικής θεωρίας, οι συναρτήσεις προσφοράς και ζήτησης μπορούν να θεωρηθούν ως άμεσα συσχετισμένες, καθώς περιγράφονται με όμοια βασική μεταβλητή, την τιμή. Στο σημείο όπου, οι δύο καμπύλες των αντίστοιχων συναρτήσεων, τέμνονται μεταξύ τους, θεωρείται ως σημείο ισορροπίας ή σημείο βέλτιστης τιμής για την πώληση ενός προϊόντος σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Ο υπολογισμός του σημείου ισορροπίας της αγοράς, είναι πολύ σημαντικός καθώς δίνει πληροφoρίας διπλής σημασίας για τον οργανισμό και την οργάνωση των μετέπειτα στρατηγικών πωλήσεων εντός μιας συγκεκριμένης αγοράς. Ειδικότερα, οι αρχές και οι θεωρίες

της οικονομικής επιστήμης, θεωρούν το σημείο ισορροπίας, ως το σημείο εκείνο το οποίο μεγιστοποιεί την συνάρτηση αξίας του καταναλωτή και ταυτόχρονα βελτιστοποιεί τον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία των εμπλεκόμενων οργανισμών. Με πιο απλά λόγια, η τιμή πώλησης που προκύπτει από το σημείο ισορροπίας, είναι αυτή που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής ότι αξίζει να πληρώσει για να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο προϊόν ή να επωφεληθεί από την χρήση μιας υπηρεσίας.

Επεξηγηματικά, αναφέρεται ότι ως εμπλεκόμενοι οργανισμοί θεωρούνται όλοι εκείνοι που συμμετέχουν στην αλυσίδα προστιθέμενης αξίας του προϊόντος. Επιπλέον, με τον όρο συνάρτηση αξίας καταναλωτή, νοείται εκείνη η συνάρτηση που περιέχει όλες τις μεταβλητές που ποσοτικοποιούν το τι αντιλαμβάνεται ένας καταναλωτής ως αξία σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Τέτοιου είδους μεταβλητές μπορεί να είναι η ποιότητα, ορισμένα φυσικά ή τεχνικά χαρακτηριστικά, η χρησιμότητα και άλλα.

Στην Εικόνα 2, παρουσιάζεται διαγραμματικά ο τρόπος υπολογισμού της τιμής μέσω του σημείου ισορροπίας, για την απλουστευμένη περίπτωση γραμμικών συναρτήσεων ζήτησης και προσφοράς.



Εικόνα 2 Γραφική τρόπος υπολογισμού σημείου ισορροπίας, για γραμμικές συναρτήσεις ζήτησης και προσφοράς (Li and Yang, 2016)

1.2.1 Ελαστικότητα ζήτησης σχετικά με την τιμή

Η συσχέτιση της τιμής με την ζήτηση, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω είναι δεδομένη. Ένας πολύ σημαντικός δείκτης που συσχετίζει απευθείας αυτά τα δύο μεγέθη είναι η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή. Αντίστοιχα ορίζεται και ο δείκτης ελαστικότητας της προσφοράς ως προς την τιμή.

Ως ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή, ορίζεται η ποσοστιαία μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας ενός αγαθού, υπό την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής του, όταν όλοι

οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες παραμένουν αμετάβλητοι (Mankiw et. al, 2018). Για τον υπολογισμό της ελαστικότητας (ε) ενός αγαθού, χρησιμοποιείται η Σχέση 3.

$$\varepsilon = \frac{\text{μεταβολή ζήτησης (\%)}}{\text{μεταβολή τιμής πώλησης (\%)}} = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}} \quad (\text{σχ. 3})$$

όπου Q : ζητούμενη ποσότητα και P : τιμή πώλησης

Με βάση τον δείκτη ελαστικότητας ζήτησης, όλα τα καταναλωτικά αγαθά μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες, ανάλογα με την ευαισθησία που καταγράφουν οι πωλήσεις τους στις εκάστοτε μεταβολές τιμών. Η πρώτη κατηγορία αφορά προϊόντα ελαστικής ζήτησης, των οποίων οι πωλήσεις είναι άμεσα συνυφασμένες και ευαίσθητε ως προς την τιμή και η δεύτερη κατηγορία αφορά τα προϊόντα ανελαστικής ζήτησης, τα οποία κατά αντιστοιχία, δεν εμφανίζουν ιδιαίτερες μεταβολές πωλήσεων με σχετικά μικρές μεταβολές τιμών.

Πέραν του δείκτη ελαστικότητας ζήτησης ως προς την τιμή, στην οικονομική αναλυτική έχουν αναπτυχθεί και άλλοι δείκτες ελαστικότητας ζήτησης, οι οποίοι συσχετίζουν άλλες κρίσιμες διαστάσεις της αγοράς και των προϊόντων, οι οποίοι δυνητικά επιφέρουν μεταβολές στη ζήτηση των προϊόντων. Ορισμένοι ευρέως χρησιμοποιούμενοι δείκτες, είναι ο δείκτης ελαστικότητας ζήτησης ως προς το εισόδημα, ο δείκτης ελαστικότητα ζήτησης ως προς την μεταβολή της τιμής ενός υποκατάστατου αγαθού και άλλοι (Salvatore, 2012).

Ολοκληρώνοντας την συγκεκριμένη ενότητα, είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον, η πλειοψηφία των αγορών λειτουργεί σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, γεγονός που σημαίνει ότι το σημείο ισορροπίας μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, και κατ' επέκταση η τιμή πώλησης, προκύπτει από την ίδια την αγορά. Ωστόσο, οι μεγάλοι οργανισμοί και οι φορείς έχουν την δυνατότητα σε αρκετές περιπτώσεις, να διαταράσσουν την ισορροπία της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, οι τυχόν μεταβολές στην τιμή ισορροπίας, ταυτόχρονα επιφέρουν μικρότερες ή μεγαλύτερες, ανάλογα με την τιμή του δείκτη ελαστικότητας ζήτησης ως προς την τιμή, επιπτώσεις και στην ποσότητα πώλησης και κατ' επέκταση στον κύκλο εργασιών. Οι φορείς από την πλευρά τους μπορούν να επιβάλλουν μεταβολές στην τιμή ισορροπίας, θεσπίζοντας ένα κατώτερο όριο πώλησης για συγκεκριμένα προϊόντα. Στην αντίπερα όχθη, οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν την δυναμική να ορίζουν την υψηλότερη δυνατή τιμή πώλησης των προϊόντων τους, κυρίως για την εξυπηρέτηση σκοπών marketing. Οι παραπάνω συνθήκες προφανώς επηρεάζουν όλη την αγορά και εκτρέπουν την τιμή προς τα κάτω.

- **Επιβολή ανώτατης τιμής:** Για να είναι μια τέτοια επιβολή αποτελεσματική, θα πρέπει η τιμή να είναι σαφώς μικρότερη από την τιμή ισορροπίας της αγοράς. Αυτό

στην πραγματικότητα οδηγεί σε μία μείωση της φυσιολογικής τιμής, η οποία αναπόφευκτα θα οδηγήσει σε αύξηση της ζητούμενης ποσότητας (υπερβάλλουσα ζήτηση). Η ίδια η αγορά, προφανώς δεν μπορεί αν καλύψει την ζητούμενη ποσότητα, συνεπώς οργανισμοί από εξωγενείς αγορές εισέρχονται και αυξάνουν τα επίπεδα ανταγωνισμού.

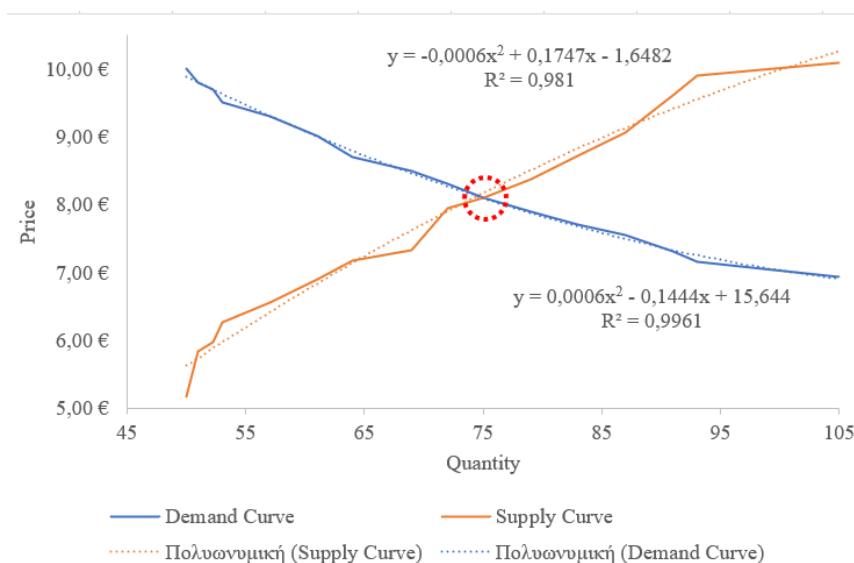
- **Επιβολή κατώτατης τιμής:** Ο ορισμός μια κατώτατης τιμής, είναι αποτελεσματικός μόνο εφόσον η κατώτατη τιμή βρίσκεται πάνω από την τιμή ισορροπίας. Συνεπώς, πρόκειται για μια αύξηση της τιμής η οποία οδηγεί σε μείωση της ζητούμενης ποσότητας. Στην περίπτωση αυτή, η αγορά μπορεί να θεωρηθεί κορεσμένη και έτσι θα πρέπει να αναπτυχθούν στρατηγικές εξωστρέφειας προς δυναμικότερες αγορές.

1.2.2 Υπολογισμός τιμής και ελαστικότητας – Εφαρμογή

Με στόχο την πλήρη διασαφήνιση όλων των εννοιών που διατυπώθηκαν στην συγκεκριμένη ενότητα, κρίνεται σκόπιμη η παράθεση μιας σύντομης εφαρμογής, στην οποία θα γίνουν αναλυτικά οι υπολογισμοί του σημείου ισορροπίας της τιμής καθώς και της ελαστικότητας της ζήτησης με βάση την τιμή.

Ας θεωρήσουμε το παράδειγμα μιας αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται μια βιομηχανία X, πωλώντας το βασικό προϊόν της, Y. Τα στατιστικά στοιχεία των πωλήσεων του προϊόντος Y, καθώς και η τάση της αγοράς για το εξεταζόμενο χρονικό διάστημα, υποθέτουμε ότι έχουν καταγραφεί από την εταιρεία, με στόχο τον επαναπροσδιορισμό της τιμής πώλησης του συγκεκριμένου προϊόντος. Στο Διάγραμμα 1, παρουσιάζεται η αναπαράσταση της συνάρτησης ζήτησης και της συνάρτησης προσφοράς, με βάση τις διάφορες τιμές που ίσχυαν για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος



Διάγραμμα 1 Υπολογισμός προτεινόμενης τιμής βάσει του σημείου ισορροπίας προσφοράς και ζήτησης

Παρατηρώντας το Διάγραμμα 1, διαπιστώνουμε ότι η ζητούμενη ποσότητα παρουσιάζει φθίνουσα τάση με την αύξηση των τιμών, σε αντίθεση με την προσφορά που παρουσιάζει αύξουσα τάση. Επίσης, είναι σημαντικό το γεγονός ότι και οι δύο καμπύλες, μπορούν με μεγάλη ακρίβεια να αναπαρασταθούν με την χρήση πολυωνύμων δευτέρου βαθμού. Η διαπίστωση αυτή, είναι ουσιώδης καθώς μας επιτρέπει τον ευκολότερο προσδιορισμό του σημείου ισορροπίας, μέσω του οποίου θα προκύψει και η προτεινόμενη τιμή.

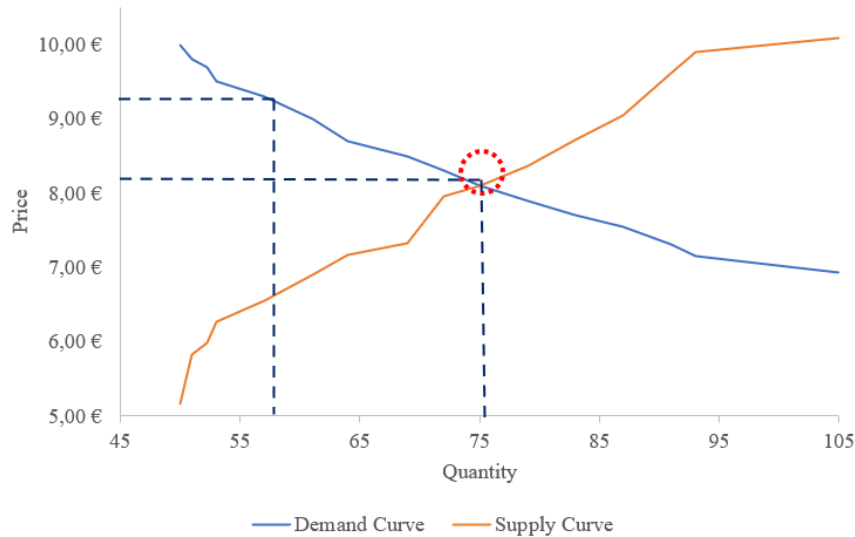
Για τον υπολογισμό του σημείου ισορροπίας, αρκεί να υπολογίσουμε το σημείο όπου η συνάρτηση της ζήτησης γίνεται ίση με την συνάρτηση της προσφοράς. Υλοποιώντας την διαδικασία αυτή, τότε προκύπτει η τιμή της προτεινόμενης ποσότητας πώλησης (X), η οποία ισούται με 76,02. Αντικαθιστώντας την τιμή του X, στην συνάρτηση της ζήτησης, τότε προκύπτει η προτεινόμενη τιμή να ισούται με 8,165 ευρώ. Η πώληση του προϊόντος Y, στην προτεινόμενη τιμή, πρόκειται να βελτιώσει την κερδοφορία της εταιρείας, κερδίζοντας παράλληλα το μέγιστο δυνατό μερίδιο στην συγκεκριμένη αγορά. Για λόγους οπτικοποίησης, το σημείο ισορροπίας αναπαρίσταται στο Διάγραμμα 1, με κυκλικό διακεκομμένο σχήμα.

Όσον αφορά την ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή, προκύπτει με αντικατάσταση στον τύπο (βλ. σχ. 3):

$$\varepsilon = \frac{\frac{\Delta Q}{Q}}{\frac{\Delta P}{P}} = \frac{\frac{105 - 50}{50}}{\frac{6,93 - 10}{10}} = -3,58$$

Η ελαστικότητα της ζήτησης, προέκυψε αρνητική, κάτι το οποίο ήταν αναμενόμενο σύμφωνα με τα όσα έχουν αναφερθεί, διότι η αύξηση των τιμών έχει αρνητική επίδραση στις πωλήσεις, για τις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων. Επιπλέον, το συγκεκριμένο προϊόν

φαίνεται να έχει ισχυρή ελαστική συμπεριφορά, καθώς το $| \epsilon | > 1$, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ποσοστιαία ζήτηση ανά μονάδα αύξησης της τιμής, μειώνεται ταχέως. Δηλαδή, αυτό σημαίνει ότι μία μικρή σχετικά αύξηση στην τιμή θα επιφέρει ασύμμετρα μεγαλύτερες επιπτώσεις στη ζήτηση. Για την απεικόνιση του συγκεκριμένου φαινομένου, χρησιμοποιείται το Διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2 Υπολογισμός ποσοστιαίας μείωσης της ζήτησης συναρτήσει της ποσοστιαίας αύξησης τιμής

Με βάση το Διάγραμμα 2, διαπιστώνουμε ότι μια μοναδιαία αύξηση της τιμής πώλησης του προϊόντος, από τα 8,165 στα 9,165 ευρώ, η οποία αντιστοιχεί σε ποσοστιαία αύξηση τιμής:

$$\frac{9,165 - 8,165}{8,165} = \frac{1}{8,165} = 12,25\%$$

Πρόκειται να επιφέρει μια μείωση στις πωλήσεις από 76 περίπου μονάδες στις 58 περίπου μονάδες, γεγονός που μεταφράζεται σε 31,03 % πτώση των πωλήσεων. Συνεπώς, διαπιστώνει κανείς ότι η τιμή επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις στην εν λόγω αγορά. Στην αντίθετη περίπτωση της πτώσης της τιμής κατά μία μονάδα, μπορούμε να παρατηρήσουμε από το Διάγραμμα 2, ότι η αύξηση των πωλήσεων δεν θα αυξηθεί με τόσο μεγάλο ποσοστό.

1.3 Συσχέτιση τιμής με την διαμόρφωση εταιρικής στρατηγικής

1.3.1 Προσδιορισμός εταιρικής στρατηγικής

Ως στρατηγική ορίζεται ο τρόπος διοίκησης και διαχείρισης των συνολικών ενεργειών και προσπαθειών που καταβάλλονται από έναν οργανισμό καθώς και η ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων υλικών πόρων που διατίθενται, με σκοπό την δημιουργία μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη των στόχων λειτουργίας του οργανισμού, η οποία κατ' επέκταση επιφέρει την πλήρωση των προσδοκιών των μετόχων

του (Johnson et. al, 2008). Η δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής, αποτελεί πολύ κρίσιμο παράγοντα για την βιωσιμότητα του οργανισμού και για τον λόγο αυτό επιτελείται από τα κορυφαία διοικητικά κλιμάκια.

Στις περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές, αναφέρεται ότι κατά ένα σημαντικό βαθμό η δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής, επαφίεται στον τρόπο που τα στελέχη αντιλαμβάνονται την δυναμική που υπάρχει στο εσωτερικό του οργανισμού αλλά και στο βαθμό που είναι διατεθειμένοι να επενδύσουν περαιτέρω στην δυναμική προκειμένου να την εξελίξουν και να δημιουργήσουν έτσι ορισμένες θεμελιώδεις δεξιότητες, οι οποίες θα διαφοροποιήσουν τον οργανισμό από τους υπόλοιπους και θα του εξασφαλίσουν μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, συχνά αναφέρεται ότι πέραν των όσων συμβαίνουν στο εσωτερικό του οργανισμού, τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την χάραξη στρατηγικής, θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένα και κατατοπισμένα, σχετικά με τεκτενώμενα στην βασική αγορά δραστηριοποίησης αλλά και στο ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον (Porter, 1996).

Σε μια απόπειρα διατύπωσης των βασικών διαστάσεων που διέπουν μια επιτυχημένη και πλήρη στρατηγική, θα συγκεντρώναμε τα κάτωθι:

- Προσδιορισμός των βασικών δυνατοτήτων των υλικών και άυλων πόρων του οργανισμού
- Σταθερή και συστηματική επένδυση με οικονομικά και εκπαιδευτικά εργαλεία, στις βασικές δυνατότητες, με στόχο την βελτίωση και επέκτασή τους, σε θεμελιώδεις ικανότητες για τον οργανισμό
- Προσδιορισμός του εύρους δραστηριοτήτων, βάσει των θεμελιωδών ικανοτήτων
- Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που δεν θα ασκήσει ο οργανισμός
- Εκμετάλλευση των ευκαιριών και μετριασμός των απειλών, που δημιουργούνται από εξωγενείς παράγοντες του μικροπεριβάλλοντος ή του μακροπεριβάλλοντος
- Ευέλικτο σχεδιασμό με στόχο την εύκολη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των κύριων αγορών δραστηριοποίησης
- Μακροπρόθεσμο ορίζοντα οικονομικής βιωσιμότητας
- Αναδιαμόρφωση μόνο όταν κρίνεται απαραίτητο λόγω σημαντικών μεταβολών στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον και ενθάρρυνση ατόμων για πίστη στο όραμα
- Ικανοποίηση των στόχων και των προσδοκιών των μετόχων του οργανισμού

1.3.2 Βασικές στρατηγικές ανάπτυξης

Με βάση τα όσα αναφέρονται στην προηγούμενη υπό ενότητα, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η δημιουργία μιας επιτυχούς στρατηγικής, προϋποθέτει την ανάλυση δύο βασικών διαστάσεων, η πρώτη σχετίζεται με το εσωτερικό του οργανισμού και τις δυνατότητές του και η δεύτερη σχετίζεται με τις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό του οργανισμού και τον βαθμό επιρροής τους, ως προς την επίτευξη των στόχων. Στην παρούσα υπό ενότητα, παρουσιάζονται ορισμένες από τις βασικές εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης ενός οργανισμού, όπως έχουν καταγραφεί στην βιβλιογραφία. Σαφώς, είναι θέμα επιλογής του οργανισμού αν θα χρησιμοποιήσει εξ ολοκλήρου μια στρατηγική ή έναν συνδυασμό αυτών, καθώς κάθε μία προσέγγιση έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και δεν ταιριάζει σε όλες τις δομές οργάνωσης.

Πέρα από τις στρατηγικές ανάπτυξης, στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν καταγεγραμμένες και άλλες κατηγορίες στρατηγικών, όπως οι στρατηγικές σταθερότητας, οι στρατηγικές διάσωσης και άλλες κατηγορίες. Ωστόσο, στην παρούσα εργασία παρουσιάζονται μόνο οι στρατηγικές ανάπτυξης οι οποίες θεωρούνται ότι έχουν την μεγαλύτερη συσχέτιση με την τιμή. Σε αντίθεση με τις στρατηγικές σταθερότητας, που εστιάζουν κυρίως στην λήψη αποφάσεων οι οποίες μπορούν να εγγυηθούν σταθερούς και μακροχρόνιους πελάτες οι οποίοι να πληρώνουν σταθερά προκαθορισμένες τιμές, χωρίς να υπάρχει καμία πρόθεση για ανάληψη ρίσκου (Μόλλα, 2018) και με τις στρατηγικές διάσωσης, οι οποίες χρησιμοποιούνται σε κρίσιμες και υπερ – κρίσιμες καταστάσεις, ως η ακροτελεύτια προσπάθεια διάσωσης ενός οργανισμού από την χρεοκοπία (Krahnert and Siekmann, 2010).

Αναφορικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης, σημειώνεται ότι αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο επιμέρους κατηγορίες: τις ανταγωνιστικές και τις εταιρικές στρατηγικές. Ως ανταγωνιστικές στρατηγικές ορίζονται αυτές που είναι άμεσα συνδεδεμένες και εξαρτημένες από τον κλάδο δραστηριοποίησης του οργανισμού, και διακρίνονται σε στρατηγικές ηγεσίας κόστους, όταν ένας οργανισμός εμπορεύεται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του σε τιμές σημαντικά χαμηλότερες συγκριτικά με τις επικρατούσες τιμές του κλάδου, και σε στρατηγικές διαφοροποίησης, όταν τα αγαθά ενός οργανισμού παρουσιάζουν σημαντικά διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά έναντι των κύριων ανταγωνιστών. Στην αντίπερα όχθη, οι εταιρικές στρατηγικές σχετίζονται με τα μελλοντικά επενδυτικά σχέδια του οργανισμού, και διαχωρίζονται σε στρατηγικές ολοκλήρωσης (κάθετης και οριζόντιας) και σε στρατηγικές σχετικές με την αγορά (ανάπτυξη και διεξόδυση αγοράς). Η υλοποίηση εταιρικών στρατηγικών είναι συνυφασμένη με τον άμεσο ανταγωνισμό στον κλάδο και οι αποφάσεις σε αυτή τη

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

διάσταση επηρεάζουν σημαντικά την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού αλλά και τις οικονομικές συνθήκες στον κλάδο.

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι αποφάσεις τιμολόγησης έχουν άμεσες επιπτώσεις ως προς την τοποθέτηση των αγαθών στην αγορά και ως εκ τούτου είναι συσχετισμένες με την ανταγωνιστική στρατηγική, που υλοποιεί ένας οργανισμός. Ενώ, σε ένα δεύτερο επίπεδο ανάλυσης, οι αποφάσεις σχετικά με την τιμή, είναι αυτές που τελικά θα καθορίσουν την πορεία των αγαθών στην αγορά και κατ' επέκταση τα συνολικά ταμειακά διαθέσιμα, μέσω των οποίων σχεδιάζονται οι εταιρικές στρατηγικές. Συνοψίζοντας, σημειώνεται ότι οι αποφάσεις τιμολόγησης σχετίζονται με άμεσο τρόπο με την ανταγωνιστική στρατηγική και με έμμεσο τρόπο με την εταιρική στρατηγική ενός οργανισμού.

Στον Πίνακα 1, παρουσιάζονται οι κυριότερες εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης (ανταγωνιστικές και εταιρικές), μαζί με τα δυνητικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που επιφέρουν.

Πίνακας 1 Εταιρικές στρατηγικές ανάπτυξης: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα

	Στρατηγική	Περιγραφή	Βασικά πλεονεκτήματα	Βασικά μειονεκτήματα
Ολοκλήρωση	Κάθετη ολοκλήρωση	Ο οργανισμός επενδύει στην εξαγορά των υπόλοιπων συμμετεχόντων στην αλυσίδα αξίας του τελικού προϊόντος. Επιτυγχάνεται είτε με την εξαγορά κάποιου προμηθευτή (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω) είτε με την εξαγορά κάποιου πελάτη (κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός)	1) Αύξηση των επιπέδων ποιότητας και προφύλαξη του brand name του οργανισμού 2) Βελτίωση της κερδοφορίας μέσω εξοικονομήσεων από προμηθευτές και πελάτες 3) Δυνατότητα ευέλικτου χρονικού προγραμματισμού της παραγωγής	1) Μεγάλος βαθμός εξάρτησης από έναν συγκεκριμένο κλάδο 2) Ανάγκη για επενδύσεις με σκοπό την απόκτηση τεχνογνωσίας σε διαφορετικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα 3) Δυσκολία επίτευξης συνεργειών και διάχυσης τεχνογνωσίας για αύξηση αποτελεσματικότητας
	Οριζόντια ολοκλήρωση	Ο οργανισμός επενδύει στην εξαγορά των άμεσων ανταγωνιστών του, οι οποίοι δρουν στην ίδια αγορά με αυτόν και παράγουν όμοια προϊόντα ή εντελώς παρεμφερή προϊόντα	1) Μείωση του υφιστάμενου ανταγωνισμού στον κλάδο, ιδίως με την εξαγορά σημαντικών "παικτών", που συνεπάγεται την βελτίωση κερδοφορίας 2) Εμπλουτισμός γνώσεων και εμπειριών σε τεχνικό και διοικητικό επίπεδο 3) Δυνατότητα βελτίωσης του κόστους ανά μονάδα προϊόντος λόγω όγκου αύξησης του όγκου παραγωγής	1) Μεγάλη εξάρτηση από τον κλάδο και τους κινδύνους που ενέχει 2) Υψηλό επίπεδο φόρτου εργασίας διοικητικά 3) Δέσμευση κεφαλαίων που αποτρέπει τις επενδύσεις μετριασμού κινδύνου σε άλλες αγορές
Διαφοροποίηση	Συσχετισμένη διαφοροποίηση	Ο οργανισμός επενδύει στην αύξηση του προϊόντικού χαρτοφυλακίου, τοποθετώντας στην αγορά νέα προϊόντα με κοινά χαρακτηριστικά με αυτά που ήδη παράγει	1) Βελτιστοποίηση της χρήσης των διαθέσιμων πόρων 2) Δυνατότητα επίτευξης οικονομικών κλίμακας 3) Προσέλκυση νέων πελατών	1) Αύξηση επιπέδων ανταγωνισμού 2) Υψηλό διοικητικό κόστος 3) Ανάγκη για επένδυση σε συνέργειες με νέους προμηθευτές ή/και πελάτες

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη |
Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

	Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση	Ο οργανισμός επενδύει στην ανάπτυξη εντελώς διαφορετικών προϊόντων κατηγοριών, με ελάχιστα ή καθόλου κοινά χαρακτηριστικά με αυτά που ήδη παράγει	1) Διαμοιρασμός κινδύνου σε διαφορετικές αγορές 2) Εκμετάλλευση αναδυόμενων αγορών 3) Εύκολη αποδέσμευση κεφαλαίων, σε περίπτωση αποτυχίας	1) Επένδυση σε αγορές για τις οποίες δεν υπάρχει γνώση, ταυτόχρονα συνεπάγεται αυξημένο ρίσκο 2) Μεγάλο κόστος για επενδύσεις σε νέες εγκαταστάσεις και για εκπαιδεύσεις προσωπικού
Αγορά δραστηριοποίησης	Διείσδυση αγοράς	Ο οργανισμός διατηρεί τις υφιστάμενες προϊόντικές κατηγορίες και οι προσπάθειες εστιάζονται στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και της προσέλευσης νέων πελατών	1) Βελτίωση κερδοφορίας χωρίς την ανάληψη υψηλών ρίσκων 2) Αύξηση εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών, μέσω της ισχυροποίησης της θέσης	1) Ο ρυθμός ανάπτυξης ή συρρίκνωσης και ο δυνητικός κορεσμός της αγοράς, έχει άμεση επιρροή στους βασικούς δραστηριοποιούμενους οργανισμούς 2) Δυσκολία στην δημιουργία οικονομικών κλίμακας
	Ανάπτυξη αγοράς	Ο οργανισμός επενδύει στην δημιουργία στρατηγικών συνεργειών, προκειμένου να τοποθετήσει τα προϊόντα του και σε νέες γεωγραφικές περιοχές, όπου δεν έχει παρουσία, εντός ή εκτός κρατικών συνόρων	1) Διάχυση τεχνογνωσίας μέσω της επένδυσης σε συνέργειες 2) Αύξηση πελατολογίου 3) Δημιουργία επιπρόσθετων κερδών, χωρίς τη ανάγκη δέσμευσης μεγάλου όγκου κεφαλαίων	1) Ανάγκη αναπροσαρμογής της ιεραρχικής δομής του οργανισμού 2) Άμεση έκθεση σε κινδύνους νέων αγορών 3) Υψηλός βαθμός εξάρτησης από τις στρατηγικές συνεργασίες

1.3.3 Επίδραση της τιμής στην διαμόρφωση ανταγωνιστικής και εταιρικής στρατηγικής

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μιας εύστοχης ανταγωνιστικής στρατηγικής, η οποία να εναρμονίζεται με τις δυνατότητες του οργανισμού αλλά και τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση), αποτελεί το κύριο σημείο για την βιωσιμότητα ενός οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άμεσων ανταγωνιστών του. Στην πραγματικότητα, ο σχεδιασμός της ανταγωνιστικής στρατηγικής, απαιτεί την ανάλυση αρκετών άλλων στοιχείων, με ένα από τα βασικότερα να είναι η τιμή πώλησης του προϊόντος. Δηλαδή, ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οργανισμού θα μπορούσε να αποτυπωθεί ως η προσπάθεια των ιθυνόντων, να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες λειτουργίας, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιμολογιακοί στόχοι, οι οποίοι βάσει αναλύσεων οδηγούν σε κερδοφορία και επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει άμεση και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τιμής πώλησης, όγκου πωλήσεων, ανταγωνιστικής στρατηγικής, σε πρώτο επίπεδο, και εταιρικής στρατηγικής, σε ένα δευτερεύον επίπεδο. Επομένως, ένας ορθολογικός στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να ξεκινά από τον προσδιορισμό του σημείου στο οποίο τοποθετείται ο οργανισμός μέσα στον οικονομικό χάρτη της αγοράς καθώς και το που στοχεύει να φτάσει.

κατά πόσο στοχεύει ο οργανισμός να αλλάξει την τοποθέτησή του εντός της συγκεκριμένης αγοράς, υπολογίζονται οι τιμές πώλησης των αγαθών, μέσω της στρατηγικής επιλογής ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης, η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις συνεπάγεται αυξημένο κόστος, το οποίο όμως δεν επηρεάζει άμεσα την πορεία των αγαθών στην αγορά, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Συγκεντρωτικά, για κάθε μία από τις τέσσερις περιοχές διακρίνουμε τα εξής:

Περιοχή 1: Οι οργανισμοί που τοποθετούνται σε αυτή την περιοχή, αποτελούν τους πιο ισχυρούς «παίκτες» του κλάδου, οι οποίοι έχουν χτίσει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων στηριζόμενοι στις θεμελιώδεις δυνατότητες απόκτησης ικανοποιημένων και σταθερών πελατών, με την ταυτόχρονη κερδοφορία από τους πελάτες τους. Σαφώς, για τους οργανισμούς που τοποθετούνται στην πρώτη περιοχή του χάρτη, ο πιο ορθολογικός τρόπος τιμολόγησης φαίνεται να είναι οι αύξηση των τιμών με σταθερό συντελεστή για κάθε έτος χρήσης ή η διατήρηση των τιμών σε σταθερά επίπεδα και η εστίαση σε αύξηση της κερδοφορίας μέσω περαιτέρω αύξησης του κύκλου πωλήσεων. Όσον αφορά τον μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό, θα λέγαμε ότι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν αυτοί οι οργανισμοί είναι ότι αφενός επηρεάζονται σημαντικά από τις μεταβολές ή τον δυνητικό κορεσμό της αγοράς, καθώς έχουν μεγάλο βαθμό εξάρτησης από την αγορά, λόγω επενδύσεων, τεχνογνωσίας κ.λπ., και αφετέρου ότι έχουν δυναμικά εμπορικά σήματα (brand name), με ισχυρό αντίκτυπο στην αγορά, γεγονός που οδηγεί σε υψηλές απαιτήσεις των πελατών τους, που σχετίζονται με νέα σήματα ή ολόκληρες κατηγορίες προϊόντων. Συνεπώς, ο σχεδιασμός σε αυτήν την περίπτωση, πιθανότατα θα πρέπει να περιλαμβάνει την σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με στόχο την ανάπτυξη αγοράς. Ενώ, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο θα πρέπει να επιδιώκεται η ανάπτυξη νέων συσχετισμένων (κυρίως), προϊόντων με στόχο την ανάπτυξη της γκάμας, την διατήρηση του πελατολογίου, τον διαμοιρασμό των εξόδων και την αύξηση της κερδοφορίας.

Περιοχή 2: Στην δεύτερη περιοχή κατατάσσονται οργανισμοί που είναι πολύ σημαντικοί για μια συγκεκριμένη αγορά, οι οποίοι μπορούν να είναι βιώσιμοι, παράγοντας αξιοσημείωτα κέρδη μέσα από τις πωλήσεις τους. Συνήθως ο βασικός στόχος αυτών των οργανισμών είναι να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην συγκεκριμένη αγορά, σταθεροποιώντας την μεταβλητότητα του κύκλου εργασιών τους ανάλογα με την διαφοροποίηση των τιμών. Σχετικά με την στρατηγική τιμολόγησης, συμπεραίνουμε ότι θα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις κατόπιν διεξοδικών αναλύσεων, καθώς φαίνεται να υπάρχει ισχυρή συσχέτιση της τιμής με την εναλλαγή του όγκου πωλήσεων και κατ' επέκταση με την βιωσιμότητα του οργανισμού.

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που θα επιλεγθούν σε αυτήν την περίπτωση, θα πρέπει πρωτίστως να εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, με σκοπό την περαιτέρω διείσδυση σε αυτό, εστιάζοντας στην βελτίωση των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών των προϊόντων έναντι των υποκατάστατων, με απώτερο σκοπό την αύξηση των τιμών και του πελατολογίου και δευτερευόντως να έχουν τον προσανατολισμό μείωσης του κόστους ανά μονάδα προϊόντος (στρατηγική ηγεσίας κόστους). Σε αυτές τις περιπτώσεις, υπό την προϋπόθεση ότι οι πωλήσεις είναι σταθερά υψηλές για εύλογα διαστήματα, πιθανές μακροπρόθεσμες στρατηγικές επιλογές είναι η κάθετη ή η οριζόντια ολοκλήρωση, ειδικά στην περίπτωση που ο οργανισμός επιθυμεί την στρατηγική επένδυση στον κλάδο. Καθώς και οι δύο μορφές ολοκληρώσεων θα επιτρέψουν την μείωση του κόστους, την μεταφορά τεχνογνωσίας και την βελτιστοποίηση της ποιότητας, έτσι ώστε οι πελάτες να είναι λιγότερο «ευαίσθητοι» ως προς τις μεταβολές τιμών. Επιπρόσθετα, στην περίπτωση της οριζόντιας ολοκλήρωσης ο ανταγωνισμός στον κλάδο θα μειωθεί σημαντικά.

Περιοχή 3: Στην τρίτη περιοχή του χάρτη, υπάγονται οι θεωρητικά πιο αδύναμοι οργανισμοί του κλάδου, οι οποίοι αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις λόγω μεταβολών των τιμών και δεν έχουν σταθερό πελατολόγιο. Πρόκειται, ως επί το πλείστον για νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα, τα οποία δεν έχουν προλάβει να εδραιωθούν στον κλάδο και να δημιουργήσουν δυνατότητες κερδοφορίας από το πελατολόγιο τους. Κατά γενική ομολογία, όταν ένας νέος οργανισμός προσπαθεί αν εισέλθει σε έναν κλάδο, θα πρέπει να εστιάζει είτε στην εισαγωγή εντελώς διαφοροποιημένων προϊόντων, τα οποία πολύ συχνά ενέχουν και υψηλότερα κόστη άρα και τιμή πώλησης, είτε να μπορέσει να δημιουργήσει μια δομή κόστους που θα του επιτρέψει να πουλά σε χαμηλότερες τιμές από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό. Συνεπώς, φαίνεται ότι στην περίπτωση που ο οργανισμός επιλέξει την ενασχόληση με τον κλάδο, θα πρέπει να επενδύσει σε στρατηγικές συνεργασίες ή/και σε κάθετες ολοκληρώσεις για να επιτύχει την μείωση κόστους και τιμών. Στην αντίθετη περίπτωση, συνίσταται η επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα επιτρέπουν την εισαγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων σε διαφορετικούς και ίσως ασυσχέτιστους κλάδους, έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα σύνολο προϊόντων που θα επιφέρουν βιώσιμη κερδοφορία.

Περιοχή 4: Οι οργανισμοί της τελευταίας περιοχής, διακρίνονται για τις εξειδικευμένες γνώσεις τους πάνω στον κλάδο δραστηριοποίησης, παράγοντας προϊόντα με υψηλή αξία για τους πελάτες. Ωστόσο, συχνά οι διαδικασίες τους δεν διακατέχονται από την απαραίτητη ευελιξία, η οποία θα οδηγούσε σε ικανοποιητική κερδοφορία ανάλογα με τον όγκο πωλήσεων. Θα μπορούσαμε να συμπεράνουμε ότι αυτό το προφίλ οργανισμών, ταιριάζει με μεγάλες

εταιρείες με αυστηρά προκαθορισμένα πρότυπα και διαδικασίες. Από πλευράς τιμολογιακής πολιτικής, συνήθως κρίνονται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, θα πρέπει να εστιαστεί στην αναδιάταξη ορισμένων διαδικασιών και στην δημιουργία ισχυρών ικανοτήτων διαπραγμάτευσης, με στόχο την μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και την βελτίωση της κερδοφορίας. Επίσης, στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι θα πρέπει να επιδιωχθεί η διοχέτευση της υπάρχουσας τεχνογνωσίας (know – how), στην επέκταση της γκάμας των προϊόντων και στην επέκταση σε νέες αγορές.

Κεφάλαιο 2

Βασικές στρατηγικές τιμολόγησης

Η σημαντικότητα και ο βαθμός επιρροής της διαδικασίας τιμολόγησης στον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών, αναλύθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Επίσης, έγιναν αναφορές στις επιμέρους ενότητες, περί συσχέτιση της τιμής με την αποδοτικότητα του οργανισμού, υπό την έννοια της επιρροής στον κύκλο πωλήσεων, στην κερδοφορία καθώς και στην χρησιμότητα που αντιλαμβάνονται οι πελάτες σε σχέση με τα προϊόντα. Με βάση το δεδομένο ότι όλοι οι οργανισμοί υπάγονται σε τουλάχιστον μια αλυσίδα αξίας, εντός της οποίας αλληλοεπιδρούν με άλλους οργανισμούς και με καταναλωτές (φυσικά πρόσωπα), καθίσταται σαφές ότι οι τιμολογιακές πολιτικές που εφαρμόζει ο κάθε οργανισμός, μεταφέρονται αυτόματα σε όλα τα υπόλοιπα μέλη της αλυσίδας αξίας και ταυτόχρονα επηρεάζουν όλους του «παίκτες» του κλάδου. Επιπλέον, αν ληφθεί υπόψιν ότι ο βασικός τρόπος αντιμετώπισης στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, από επιχειρησιακής σκοπιάς, είναι η προσαρμογή των τιμών μέσω αναθεώρησης της διαδικασίας τιμολόγησης, τότε οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι αποφάσεις τιμολόγησης αποτελούν μία από τις κύριες και καθοριστικές διοικητικές αποφάσεις.

Στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρείται η αποτύπωση μιας σταδιακής διαδικασίας προσδιορισμού της τιμής, συνθέτοντας τα όσα απορρέουν από την βιβλιογραφία. Ενώ, σε δεύτερο επίπεδο καταγράφονται ορισμένες από τις βασικές και διαδεδομένες στρατηγικές τιμολόγησης, που ακολουθούνται από τους οργανισμούς.

2.1 Στάδια χάραξης στρατηγικής τιμολόγησης

Η ύπαρξη ορισμένων ξεκάθαρων σταδίων για τον προσδιορισμό της τιμής, αποτελεί μείζον ζήτημα για τα διοικητικά στελέχη, διότι πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για την λήψη κρίσιμων στρατηγικών αποφάσεων. Ωστόσο, ανατρέχοντας στην διεθνή βιβλιογραφία, παρατηρούμαι ότι δεν υπάρχει κάποιο σαφές εγχειρίδιο που να συγκλίνει για όλες τις περιπτώσεις, διότι οι περισσότεροι ερευνητές, βασισμένοι σε ορισμένους θεμελιώδεις κοινούς τύπους, εισάγουν διαφορετικές διαστάσεις του ζητήματος κάθε φορά.

Στην συγκεκριμένη ενότητα, επιχειρείται η συγκέντρωση και η καταγραφή των βασικών σταδίων ανάλυσης, που διέπουν μια ορθολογική διαδικασία-στρατηγική τιμολόγησης. Πιο

συγκεκριμένα, αναφέρεται μια διαδικασία τιμολόγησης θα πρέπει να διέπεται από τα κάτωθι στάδια ανάλυσης:

- **Στάδιο 1:** Καθορισμός τιμολογιακών στόχων

Ο πλήρης και σαφής προσδιορισμός των στόχων που επιδιώκεται να ικανοποιηθούν από τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής τιμολόγησης, αποτελεί τον θεμέλιο λίθο για την επιτυχή έκβαση της στρατηγικής (Avlonitis et. al, 2005). Όπως γίνεται αντιληπτό, η στρατηγική τιμολόγησης, θα πρέπει να εναρμονίζεται τόσο με τους άμεσους στόχους του οργανισμού αλλά ταυτόχρονα να εξυπηρετεί στον μέγιστο δυνατό βαθμό και το όραμα που έχει θέσει ο οργανισμός, σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Για τον προσδιορισμό των τιμολογιακών στόχων, προτείνεται η μέθοδος του κατιδεασμού (brainstorming) με την συμμετοχή στελεχών από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, καθίσταται εφικτή η καταγραφή πολλών και διαφορετικών διαστάσεων των στόχων.

Η στρατηγική που θα επιλεγεί, θα πρέπει να επιδιώκει την ταυτόχρονη επίτευξη των, κατά το δυνατόν, περισσότερων καταγεγραμμένων στόχων, οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις είναι αντικρουόμενοι ή συσχετισμένοι με άλλους στόχους. Για τον λόγο αυτό, η ιεράρχηση των στόχων είναι πολύ σημαντική.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι αποτελεί σύνηθες φαινόμενο η κατηγοριοποίηση των στόχων, σε ποσοτικούς και ποιοτικούς και εν συνεχεία επιδιώκεται η δημιουργία του βέλτιστου δυνατού «μίγματος», βάσει των σημαντικότερων από κάθε κατηγορία. Όσον αφορά τους ποσοτικούς στόχους, αυτοί συνήθως σχετίζονται με συγκεκριμένους δείκτες τους οποίους χρησιμοποιεί ο οργανισμός για να αξιολογήσει την απόδοση του. Οι δείκτες σχετίζονται κυρίως με μεταβλητές της αγοράς όπως η κερδοφορία, ο όγκος πωλήσεων, η ελκυστικότητα της αγοράς για επενδύσεις και με καθαρά χρηματοοικονομικές μεταβλητές, όπως η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων (ROI), οι αποδόσεις των μετόχων (ROE) και άλλες. Αντίθετα, οι ποιοτικοί στόχοι σχετίζονται κυρίως με το κοινωνικό προφίλ των οργανισμών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ποιοτικών στόχων είναι η εστίαση στην δημιουργία και βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες, η αύξηση του κύρους των σημάτων του οργανισμού, η κοινωνική ενσυναίσθηση του οργανισμού και άλλα. Είναι προφανές, ότι οι ποιοτικοί στόχοι είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν με ακρίβεια, έναντι των κοινωνικών. Ωστόσο, τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης επιχειρήσεων καταδεικνύουν ότι οι οργανισμοί που εστιάζουν περισσότερο σε

ποιοτικούς στόχους, καταφέρνουν να δημιουργούν μακροχρόνια και όλο ένα αυξανόμενη πελατειακή βάση (Kumar and Pandey, 2017). Ενώ, ταυτόχρονα κρατούν τους πελάτες τους ικανοποιημένους (brand loyalty).

Στον Πίνακα 2, καταγράφονται ορισμένοι από τους κυριότερους στόχους που προσπαθούν να επιτύχουν οι οργανισμοί κατά τον σχεδιασμό μιας στρατηγικής τιμολόγησης, όπως προέκυψαν από αντίστοιχες έρευνες (Avlonitis et. al, 2005 & Kumar and Pandey, 2017)

Τιμολογιακός στόχος	
ΠΟΣΟΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	Βελτίωση κερδοφορίας
	Αύξηση όγκου πωλήσεων
	Μείωση κόστους ανά μονάδα παραγωγής
	Κάλυψη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς
	Μακροπρόθεσμη ρευστότητα
ΠΟΙΟΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	Σχέσεις σταθερότητας με προμηθευτές
	Σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες
	Δυνατότητα επενδύσεων με κοινωνικό πρόσημο
	Βελτίωση αναγνωσιμότητας σημάτων
	Σταθεροποίηση εργασιακών συνθηκών

Πίνακας 2 Κύριοι ποσοτικοί και ποιοτικοί τιμολογιακοί στόχοι οργανισμών

- **Στάδιο 2:** Προσδιορισμός της αγοράς στόχου

Κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχή έκβαση μιας στρατηγικής τιμολόγησης, είναι ο ξεκάθαρος προσανατολισμός, ως προς το τμήμα της αγοράς. Τα περισσότερα προϊόντα παρουσιάζουν διαφορετικές αποδόσεις ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνονται. Σε αυτό το στάδιο, γίνεται καταγραφή των κύριων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των προς πώληση αγαθών και με γνώμονα αυτήν την ανάλυση επιδιώκεται η εύρεση της βέλτιστης αγοράς δραστηριοποίησης. Κάθε μία αγορά, σαφώς διαφέρει ως προς τις ηλικιακές ομάδες, τα ενδιαφέροντα και τα μέσα κατανάλωσης αγαθών. Συνεπώς, επιδιώκεται η εύρεση της αγοράς, της οποίας τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων προϊόντων συγκλίνουν σε μεγάλο βαθμό με τα προτερήματα του προϊόντος που πρόκειται να εμπορευτεί ο οργανισμός.

- **Στάδιο 3:** Δημιουργία μοντέλων προς ερμηνεία των παραμέτρων που επηρεάζουν την ζήτηση στην αγορά στόχο

Μόλις βρεθεί η αγορά στόχος για τον οργανισμό, στην συνέχεια ακολουθεί η δημιουργία μοντέλων με σκοπό την διερεύνηση της μεταβολής των παραμέτρων της συγκεκριμένης αγοράς (π.χ. ζήτηση), η οποία σε τελική ανάλυση θα καταδείξει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να τοποθετηθεί ένα προϊόν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στην αγορά. Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 1.2, οι βασικές παράμετροι μιας αγοράς, είναι η μεταβολή της ζήτησης συναρτησιακά με την τιμή. Αυτό σημαίνει, ότι ο οργανισμός θα πρέπει να ερμηνεύσει την καμπύλη που συσχετίζει τα δύο αυτά μεγέθη. Προφανώς, η συσχέτιση που θα προκύψει μπορεί να περιγράφεται από συναρτησιακή καμπύλη, με την δυναμική κλίση να είναι είτε αρνητική είτε θετική είτε αρχικά αρνητική και έπειτα θετική. Αρνητική συσχέτιση σημαίνει ότι η τιμή πώλησης έχει άμεση και έντονη επιρροή στην ζήτηση (βλ. Εικόνα 2). Θετική κλίση σημαίνει ότι μάλλον η τιμή δεν επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και ότι οι πελάτες είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν τιμή σε υψηλά σχετικά επίπεδα, για να αγοράσουν το προϊόν. Τέλος, αν υπάρξει συνδυασμός αρνητικής και θετικής, αυτό μεταφράζεται σε αγορά με ετερογενή χαρακτηριστικά, ενώ όσο περισσότερο αποκλίνει η μορφή των καμπυλών από την γραμμική συμπεριφορά, τόσο πιο δύσκολη θεωρείται η πρόβλεψη (Μπόικου, 2016).

- **Στάδιο 4:** *Ανάλυση ανταγωνιστικού (εξωτερικού μικρο-) περιβάλλοντος*

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι πάρα πολλή βασική προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων. Με την ολοκλήρωση του σταδίου 3, ο οργανισμός έχει ήδη αποκτήσει μια ξεκάθαρη εικόνα για τους τρόπους τοποθέτησης στην αγορά, η οποία όμως ολοκληρώνεται με την ανάλυση των κινήσεων των υπόλοιπων παικτών, διότι σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού οι στρατηγικές επιλογές του κάθε οργανισμού έχουν άμεση και υψηλή επιρροή και στους υπόλοιπους, ιδίως όταν πρόκειται για κινήσεις των ηγετών (leaders) της αγοράς. Πέραν των υπολοίπων, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος καταδεικνύει και μεθόδους αύξησης των εμποδίων εισόδου σε νέους ανταγωνιστές, διότι μειώνεται το ελεύθερο πεδίο της αγοράς.

Ένα κλασσικό εργαλείο που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι «οι πέντε δυνάμεις του Porter». Κάθε μία από τις δυνάμεις αποτελεί και μία διάσταση αξιολόγησης των προϊόντων ενός οργανισμού έναντι των υπολοίπων. Οι πέντε δυνάμεις είναι: απειλή εισόδου νέων

ανταγωνιστών, ύπαρξη και απειλή υποκατάστατων, διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών, διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών και επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων οργανισμών στον κλάδο.

- **Στάδιο 5:** *Χάραξη στρατηγικής τιμολόγησης*

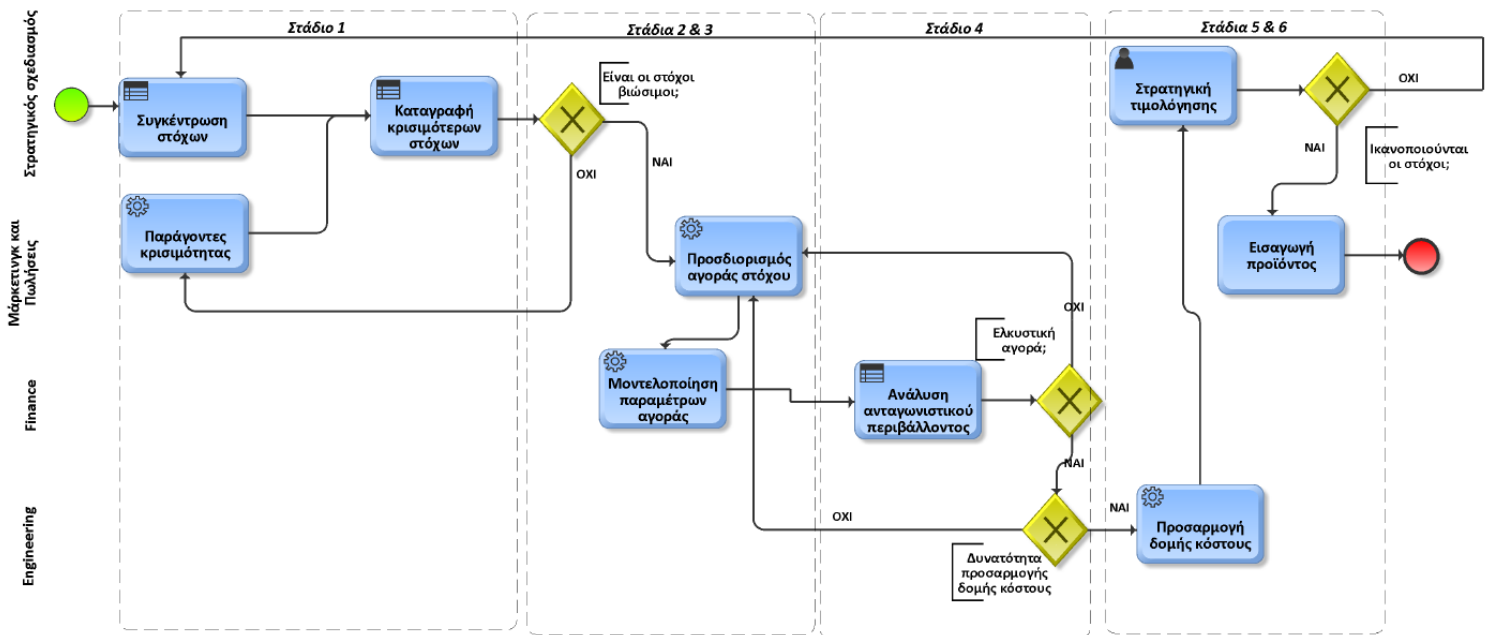
Ολοκληρώνοντας τα στάδια 3 και 4, ο οργανισμός έχει χαρτογραφήσει σε μεγάλο βαθμό την αγορά, καθώς έχουν ήδη προσδιοριστεί τα επίπεδα ζήτησης καθώς επίσης και το τμήμα της αγοράς το οποίο είναι ελεύθερο προς διεκδίκηση. Στο σημείο αυτό, αποφασίζεται σχεδιάζεται η κατάλληλη στρατηγική, η οποία θα ικανοποιήσει τους στόχους που τέθηκαν εξ' αρχής. Στην πραγματικότητα, η στρατηγική τιμολόγησης καταδεικνύει τα επίπεδα τιμής πώλησης, τα οποία σε μακροπρόθεσμη βάση να εξασφαλίζουν αφενός την ανταγωνιστική τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά και αφετέρου την κάλυψη του κόστους, την δημιουργία κερδοφορίας και την ύπαρξη ρευστότητας.

- **Στάδιο 6:** *Έλεγχος σύγκλισης μοντέλου με τους στόχους και επαναπροσδιορισμός στρατηγικής*

Όπως γίνεται αντιληπτό με βάση τα προηγούμενα, η χάραξη στρατηγικής τιμολόγησης είναι ένα εξαιρετικά σύνθετο εγχείρημα, ειδικά αν ληφθεί υπόψιν ότι οι αγορές είναι δυναμικές και κατά συνέπεια οι περισσότερες μεταβλητές μεταβάλλονται. Για τον λόγο αυτό δεν μπορούμε εύκολα να θεωρήσουμε ότι μια στρατηγική θα είναι επιτυχημένη για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Χρειάζεται, λοιπόν, συνεχής παρακολούθηση των παραμέτρων και επαναπροσδιορισμός των στρατηγικών, ανά εύλογα χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα ενότητα, αναφέρεται ότι η διαδικασία προσδιορισμού της τιμής είναι αρκετά σύνθετη και προϋποθέτει την συνεργασία διαφορετικών τμημάτων μέσα σε έναν οργανισμό. Με βάση την συγκεκριμένη λογική, παρατίθεται η Εικόνα 4, η οποία παρουσιάζει μια αλγοριθμική προσέγγιση για σύνολο των αναλύσεων που θα πρέπει να γίνουν, καθώς και τις κύριες αρμοδιότητες κάθε τμήματος, μέχρι τον τελικό προσδιορισμό της τιμής.

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος



Εικόνα 4 Αλγοριθμική διαδικασία τιμολόγησης

2.2 Στρατηγικές βασισμένες στο κόστος

Πρόκειται για στρατηγικές που είναι βασισμένες σε παλαιότερες, πιο «συντηρητικές» οικονομικές προσεγγίσεις, σύμφωνα με τις οποίες τα πάγια και μεταβλητά κόστη, αποτελούν την κυρίαρχη διάσταση για την βιωσιμότητα ενός οργανισμού και για τον προσδιορισμό της τιμής εν γένει. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι υπόλοιποι τιμολογιακοί στόχοι είτε δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψιν εξ αρχής είτε θεωρούνται δευτερευούσης σημασίας, έναντι του εξέχοντα στόχου του κόστους.

Όπως σημειώθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, αυτές οι πολιτικές εν πολλοίς θεωρούνται ξεπερασμένες, καθώς έχουν αποδεδειγμένα τρωτά σημεία, όπως είναι η παρακολούθηση των μεταβολών της αγοράς και η προσαρμογή σε δυναμικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Επιπρόσθετα, η επιτυχία τους θεωρείται σε μεγάλο βαθμό συνυφασμένη με την διαισθητική ικανότητα των στελεχών στο να υπολογίζουν με ακρίβεια τους κοστολογικούς παράγοντες. Αντίθετα, το βασικό προτέρημά τους είναι ότι οδηγούν σε μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, διότι πάντα λαμβάνουν υπόψιν την υπερκάλυψη του κόστους και αναλαμβάνουν μηδενικό ρίσκο τοποθέτησης στην αγορά.

Σε αυτήν την κατηγορία, μπορούμε ουσιαστικά να διακρίνουμε τρεις διαφορετικές κατηγορίες στρατηγικών, οι οποίες παρουσιάζονται κάτωθι. Οι εν λόγω στρατηγικές κυρίως διαφέρουν ως προς το αν προσδιορίζουν την τιμή με βάση τα πάγια ή τα λειτουργικά κόστη. Οι υπολογισμοί των παγίων, είναι σαφώς πιο εύκολη για μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, έναντι

των λειτουργικών τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τις μεταβολές που υπόκεινται στην αλυσίδα αξίας (π.χ. αύξηση τιμής πρώτων υλών οδηγεί σε υψηλότερο κόστος ανά μονάδα παραγόμενου προϊόντος).

1. Μέθοδος εξισορρόπησης κόστους:

Πρόκειται ξεκάθαρα για την πιο απλοϊκή στρατηγική τιμολόγησης. Μπορούμε να διακρίνουμε δύο επιμέρους περιπτώσεις εφαρμογής της συγκεκριμένης μεθόδου. Στην πρώτη περίπτωση, γίνεται αναλυτικός υπολογισμός του πάγιου κόστους του οργανισμού και στην συνέχεια γίνονται προσεγγίσεις για την αναγωγή του μεταβλητού κόστους σε κάθε μονάδα παραγωγής. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται το συνολικό κόστος κάθε μονάδας προϊόντος, το οποίο επαυξάνεται με ένα επιθυμητό ποσοστό κερδοφορίας, το οποίο κυμαίνεται σε φυσιολογικές συνθήκες από 10% έως 30%, με αποτέλεσμα να προκύπτει η τελική τιμή πώλησης του προϊόντος. Η συγκεκριμένη μέθοδος, καλείται cost-plus και παρατηρείται στους περισσότερους οργανισμούς που επιλέγουν στρατηγικές βασισμένες στο κόστος. Η δεύτερη, πιο αμυντική, προσέγγιση βασίζεται στην λογική ότι η τιμή θα πρέπει να είναι οριακά μεγαλύτερη από τα συνολικά κόστη και έχει εφαρμογή σε περιπτώσεις όπου τα πάγια κόστη καλύπτουν πολύ μεγάλο ποσοστό των συνολικών.

2. Μέθοδος στόχου αποδοτικότητας:

Στόχος της συγκεκριμένης μεθόδου, είναι να υπολογίσει τον βέλτιστο όγκο πωλήσεων, σύμφωνα με τον οποίο μειώνονται σε σημαντικό βαθμό τα μεταβλητά κόστη παραγωγής. Προϋποθέτει την ενδελεχή ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, προκειμένου να βρεθεί το μερίδιο της αγοράς που μπορεί να διεκδικήσει ο οργανισμός. Η τιμή υπολογίζεται με τρόπο που να εξασφαλίζει την κάλυψη του μεγαλύτερου δυνατού ποσοστού της αγοράς. Συνήθως εφαρμόζεται σε οργανισμούς έντασης επενδύσεων, για τους μετόχους των οποίων θεωρείται πολύ κρίσιμη η γρήγορη απόσβεση της επένδυσης. Συνήθως, δεν αποφέρει την βέλτιστη δυνατή κερδοφορία, εκτός κι αν πρόκειται για υπέρογκους όγκους πωλήσεων.

3. Μέθοδος νεκρού σημείου:

Ως νεκρό σημείο (break - even point) λειτουργίας, ορίζεται το σημείο εκείνο όπου τα έσοδα του οργανισμού ισούνται με τα συνολικά κόστη. Η μέθοδος, επιδιώκει τον υπολογισμό της τιμής που θα επιφέρει σε σύντομο χρονικό διάστημα χρήσης, αυτήν

την εξισορρόπησης. Αυτή η προσέγγιση είναι η πιο σύνθετη από τις υπόλοιπες, αποφέρει όμως καλύτερη ρευστότητα και κερδοφορία.

2.3 Στρατηγικές προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό

Στην δεύτερη κατηγορία στρατηγικών, υπάγονται οι τιμολογιακές στρατηγικές που είναι προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό. Στην πραγματικότητα, αυτή η κατηγορία στρατηγικών δεν προβλέπει τον αναλυτικό σχεδιασμό μιας στρατηγικής με μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αλλά στοχεύει στον προσδιορισμό της τιμής, μέσα από μια διαδικασία αντίδρασης στις μεταβολές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί που επιλέγουν τέτοιου είδους στρατηγικές, λαμβάνουν αποφάσεις με βάση τις τιμές που παρατηρούνται στην κύρια αγορά δραστηριοποίησης και σπανίως διεκπεραιώνουν τις αναλύσεις εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, που έχουν αναφερθεί ανωτέρω.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, τέτοιες στρατηγικές παρατηρούνται έντονα σε αγορές υψηλής κατανάλωσης, υπό τη συνθήκη του τέλει ανταγωνισμού. Επίσης, οι στρατηγικές τιμολόγησης με βάση τον ανταγωνισμό, δεν θεωρείται ότι ταιριάζουν σε αγορές διαφοροποίησης, άρα συμπεραίνουμε επίσης τον χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης των αγορών, που τις υιοθετούν. Επιπρόσθετα, στις αγορές αυτές παρατηρείται και η ύπαρξη τουλάχιστον δύο μεγάλων «παικτών», που διαδραματίζουν τον ρόλο των ηγετικών πόλων της αγοράς και καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της, έχοντας την δυναμική και τους πόρους, για να μπορέσουν να καθορίσουν τις τιμές. Όλοι οι υπόλοιποι οργανισμοί, ανάλογα με το μέγεθος και την δυναμική τους, μπορούν είτε να ακολουθούν τις μεταβολές που επιβάλλονται από τους μεγαλύτερους είτε να διαφοροποιούνται στον βαθμό που είναι εφικτό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, των οργανισμών μιας αγοράς που ακολουθούν εν πολλοίς στρατηγικές με βάση τον ανταγωνισμό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η αγορά των super markets ή του λιανεμπορίου σε προϊόντα με μεγάλη κίνηση.

Οι επιλογές αντίδρασης ενός οργανισμού στον ανταγωνισμό, είναι εν γένει τρεις. Η πρώτη επιλογή, είναι να τεθεί η τιμή πώλησης ίση με την μέση τιμή που επικρατεί στην αγορά, για παρεμφερή προϊόντα. Η επιλογή αυτή, κρίνεται ως παθητική στάση του οργανισμού έναντι του ανταγωνισμού, καθώς δεν δύναται να εξασφαλίσει μεγάλους όγκους πωλήσεων ή επίτευξη ικανοποιητικών επιπέδων κερδοφορίας. Οι περισσότεροι οργανισμοί που την επιλέγουν, θα λέγαμε ότι επενδύουν στην σταθερότητα των πωλήσεων και αποφεύγουν περαιτέρω επενδύσεις για ισχυροποίηση της θέσης τους. Η δεύτερη επιλογή, είναι ο οργανισμός να επιδιώξει τιμή πώλησης μικρότερη από τον μέσο όρο της αγοράς, στοχεύοντας στην επίτευξη

κύκλου εργασιών μεγαλύτερο ή ίσο με τον μέσο όρο, αυξάνοντας τον όγκο πωλήσεων και το μερίδιο που κατέχει στην αγορά. Η επιλογή αυτή είναι σαφώς πιο επιθετική από την προηγούμενη, αλλά παράλληλα αυξάνει τον βαθμό πολυπλοκότητας ως προς την διαχείριση και την διεκπεραίωση μεγάλου όγκου παραγγελιών. Στην τελευταία περίπτωση, οι οργανισμοί επιλέγουν τιμή πώλησης μεγαλύτερη σχετικά με την πλειοψηφία των τιμών των ανταγωνιστών του, στοχεύοντας κυρίως σε μικρότερα τμήματα της αγοράς, τα οποία μπορούν να τα διαχειριστούν αποδοτικότερα και να επιφέρουν καλύτερη κερδοφορία και υψηλή σχετικά ρευστότητα. Σαφώς, πρόκειται για την πιο επιθετική στρατηγική αυτής της κατηγορίας, η οποία όμως ενέχει και υψηλότερα κόστη, καθώς υψηλότερες τιμές είναι σε μεγάλο ποσοστό συνυφασμένες και με ένα ικανοποιητικό βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, έναντι στα προϊόντα μαζικής κατανάλωσης.

Ολοκληρώνοντας, σημειώνονται ορισμένα βασικά προτερήματα και βασικές ελλείψεις των συγκεκριμένων στρατηγικών έναντι των σύγχρονων μοντέλων τιμολόγησης. Ως βασικά προτερήματα μπορούμε να αναφέρουμε τα εξής:

1. Μειωμένη πολυπλοκότητα στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς οι αποφάσεις των οργανισμών καθοδηγούνται σε μεγάλο βαθμό από τους ηγέτες του κλάδου. Αυτό συνεπάγεται, κατ' επέκταση, και μειωμένα διοικητικά και λειτουργικά κόστη.
2. Δυνατότητα προσαρμογής της δομής κόστους, σύμφωνα με τα πρότυπα που επιβάλλονται στην αγορά, από τους ηγέτες, η οποία οδηγεί κατ' επέκταση σε αύξηση κερδοφορίας και σε μείωση των φορολογικών επιβαρύνσεων.
3. Έμμεση αύξηση της κερδοφορίας, λόγω της αύξησης των επιπέδων των τιμών από τους ανταγωνιστές, γεγονός που ωθεί και τα επίπεδα τιμών του οργανισμού προς τα πάνω.

Αντίθετα, οι βασικές ελλείψεις των συγκεκριμένων στρατηγικών είναι:

1. Αδυναμία μακροπρόθεσμου αποτελεσματικού σχεδιασμού, γεγονός που συνεπάγεται την δυσκολία αποφάσεων σχετικά αποφάσεις επενδύσεων για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματα βασισμένου σε θεμελιώδεις ικανότητες των πόρων. Αυτό αποτελεί το βασικότερο μειονέκτημα, καθώς αναγκάζει τους οργανισμούς να βρίσκονται μονίμως σε μια ακολουθία των υπολοίπων, δημιουργώντας έτσι υπερβολική εξάρτηση από τον κλάδο και τις συνθήκες λειτουργίας του.

2. Αδυναμία γρήγορης αντίδρασης στις μεταβολές του εξωτερικού μακρο-περιβάλλοντος, που οδηγεί αναμφίβολα στην μη εκμετάλλευση πιθανών ευνοϊκών μεταβολών αλλά και στην δυσκολία αποστροφής από ορισμένες δυσμενείς συνθήκες.

Συνοψίζοντας, οι εν λόγω στρατηγικές θεωρείται ότι υστερούν έναντι των σύγχρονων προσεγγίσεων, διότι δεν επιτρέπουν τον σχεδιασμό με μακροπρόθεσμο ορίζοντα και δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς του οργανισμού με την αγορά, ως προς την λήψη διοικητικών και τιμολογιακών αποφάσεων. Ωστόσο, πρόκειται για στρατηγικές με ευρύ πεδίο εφαρμογών. Θεωρητικά, ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να έχει ολοκληρώσει τον σχεδιασμό του προτού εισχωρήσει σε μια αγορά, λαμβάνοντας φυσικά υπόψιν τις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς.

2.4 Στρατηγικές βασισμένες στην ζήτηση

Όπως προδίδεται και από την ονομασία τους, πρόκειται για στρατηγικές των οποίων ο κύριος άξονας διαμόρφωσης είναι ο πελάτης. Πιο συγκεκριμένα, οι προσπάθειες στην συγκεκριμένη περίπτωση, εστιάζονται στην ανάλυση και κατανόηση των διαστάσεων που θεωρεί η πελατειακή βάση του οργανισμού ότι προσδίδουν αξία σε ένα προϊόν. Στην συνέχεια, ο στόχος είναι η κατανόηση των αναγκών αλλά και της οικονομικής δυνατότητας των πελατών και σε τρίτο στάδιο επιδιώκεται να δημιουργηθεί μια δομή κόστους, που να επιτρέπει την διαμόρφωση της τελικής τιμής σε επίπεδα που να προσεγγίζουν την αντιληφθείσα αξία, από πλευράς πελατών. Σύμφωνα με τις θεωρίες του marketing, οι συγκεκριμένες στρατηγικές είναι αρκετά σύγχρονες, καθώς επιδιώκουν την δημιουργία προϊόντων με πελατοκεντρικό χαρακτήρα και όχι απαραίτητα με την κερδοφορία ή τον όγκο πωλήσεων.

Σε κάθε περίπτωση, ο βαθμός πολυπλοκότητας σε αυτές τις μεθόδους είναι αρκετά υψηλός και τα αποτελέσματα σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι τα απολύτως επιθυμητά. Αυτό αιτιολογείται υπό την έννοια ότι χρειάζεται αρκετή εμπειρία και υψηλή διαισθητικότητα, προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να ποσοτικοποιήσει τις κρίσιμες παραμέτρους των προϊόντων, οι οποίες προσδίδουν αξία για τους πελάτες και κατ' επέκταση να εστιάσει στον βαθμό διαφοροποίησης που είναι ο επιθυμητός. Σε πολλές περιπτώσεις, για την εισαγωγή προϊόντων με στόχο ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό, επιλέγονται αρχικά ορισμένες «λύσεις από το ράφι», οι οποίες έχουν λειτουργήσει αποτελεσματικά και σε επόμενο στάδιο, όταν χτιστεί η απαιτούμενη εμπειρία στην αγορά, επιδιώκεται η βελτιστοποίηση ορισμένων διαστάσεων των προϊόντων.

Ορισμένες συνήθεις διαστάσεις, που θεωρητικά αυξάνουν την αντιληφθείσα αξία ενός προϊόντος είναι ο χρόνος ζωής, η ευκολία συντήρησης, η εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση, η δυνατότητα απόσυρσης, η υπολειμματική αξία μετά από ένα συγκεκριμένο διάστημα, το design και διάφορες άλλες διαστάσεις. Ενώ τα τελευταία χρόνια, διαστάσεις οι οποίες σχετίζονται με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, φαίνεται πως κατατάσσονται στις κυρίαρχες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως προς τους πελάτες. Πιθανότατα, οι παραπάνω διαστάσεις να είναι περισσότερες, λιγότερες ή να διαφοροποιούνται ανάλογα με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της αγοράς στόχου. Επομένως επαφίεται, στην ικανότητα των στελεχών του οργανισμού να συλλέξουν την απαραίτητη πληροφορία από την αγορά, να επιλέξουν τις κυριότερες διαστάσεις και να διερευνήσουν το κατά πόσο πληρούν τις απαιτήσεις των πελατών.

Όπως γίνεται αντιληπτό, είναι πάρα πολύ δύσκολο εγχείρημα να επιτευχθούν όλες οι προαναφερθείσες παράμετροι στον μέγιστο βαθμό, καθώς αφενός αρκετές από αυτές είναι αντικρουόμενες, δηλαδή η πλήρωση κάποιων δυσχεραίνει την πλήρωση κάποιων άλλων, και αφετέρου η πλήρωση όλων θα επέφερε τεράστιο κόστος παραγωγής, το οποίο θα μεταβιβαζόταν στους πελάτες. Συνεπώς, στις περισσότερες περιπτώσεις γίνονται ορισμένοι συμβιβασμοί (trade offs) ως προς την πλήρωση κάποιων παραμέτρων, οι οποίοι προφανώς οδηγούν στην μεγιστοποίηση κάποιων περισσότερο κρίσιμων.

2.5 Περίεργη στρατηγική τιμολόγησης (odd pricing strategy)

Ο όρος «περίεργη στρατηγική τιμολόγησης», έχει καθιερωθεί στην βιβλιογραφία μέσω της ελεύθερης μετάφρασης του όρου «odd pricing». Στην πραγματικότητα, η ονοματολογία της συγκεκριμένης στρατηγικής, δεν δίνει μια σαφή και ξεκάθαρη αίσθηση για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η τιμολόγηση. Αν θέλαμε να είμαστε πιο ακριβείς, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τον όρο «τιμολόγηση εστιασμένη στην ψυχολογία του καταναλωτή».

Πιο αναλυτικά, η συγκεκριμένη μέθοδος παρατηρείται κυρίως στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο λιανεμπόριο (B2C) και στηρίζεται σε μια συνδυαστική εφαρμογή του νόμου του Benford σε δεδομένα τιμοκαταλόγων, με βάση τα οποία ερμηνεύεται η αντιμετώπιση των καταναλωτών σε διαφορετικές τιμές (Diekmann, 2007). Στατιστικές μελέτες έχουν δείξει ότι παραδοσιακά οι καταναλωτές, οι οποίοι θεωρούν ως βασικό κριτήριο για την αγορά ενός προϊόντος, την τιμή πώλησης του, επιλέγουν στην ισχυρή πλειοψηφία τους με βάση την τιμή του πρώτου σημαντικού ψηφίου της τιμής και κατόπιν εξετάζουν τα υπόλοιπα σημαντικά ψηφία. Με πιο απλά λόγια, αυτό σημαίνει ότι αν μια τιμή πώλησης με

ακρίβεια 2 δεκαδικών ψηφίων υπερτερεί στην συνείδηση του καταναλωτή έναντι της ίδιας τιμής με στρογγυλοποίηση. Για παράδειγμα, μελέτες που έγιναν σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην Αυστραλία, κατέδειξαν ότι η ισχυρή πλειοψηφία (περίπου το 67%) των πελατών αγόρασαν προϊόν με τιμή πώλησης 179.99 δολάρια, έναντι του 33% περίπου, που αγόρασε το ίδιο προϊόν, με τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά, αλλά σε τιμή 180 δολάρια (Wagner and Jamsawang, 2012).

Όπως γίνεται αντιληπτό, όλη αυτή η διαδικασία σχετίζεται άμεσα με την λειτουργία των νευρώνων του εγκεφάλου καθώς και με την ποσότητα της πληροφορίας που αποθηκεύει ο ανθρώπινος εγκέφαλος. Εφαρμόζοντας τον συνδυαστικό νόμο του Benford σε έναν τετραψήφιο αριθμό, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αν η τιμή πώλησης ενός προϊόντος είναι 1239 ευρώ, τότε το 30% των καταναλωτών θα συγκρατήσουν μόνο το πρώτο σημαντικό ψηφίο, θεωρώντας την τιμή ως περίπου 1000 ευρώ, το 7% περίπου θα συγκρατήσει και το δεύτερο, ενώ το τρίτο και τέταρτο ψηφίο θα συγκρατηθούν σε ποσοστό 3% και 0.5%, αντίστοιχα. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ενώ ο καταναλωτής θα καταβάλει 1239 ευρώ για την αγορά του προϊόντος, η πλειοψηφία θεωρεί ότι καταβάλει 1000 ευρώ περίπου, το ίδιο ακριβώς θα συνέβαινε και στην περίπτωση όπου η τιμή ήταν 1299 ευρώ. Δηλαδή, η λειτουργία του εγκεφάλου μπορεί να δημιουργήσει μεγαλύτερη κερδοφορία στον έμπορο ανά μονάδα προϊόντος.

Στις προηγούμενες δεκαετίες πολλοί και μεγάλοι οργανισμοί, ιδίως στον χώρο του λιανεμπορίου, χρησιμοποίησαν την συγκεκριμένη μέθοδο ως βασική στρατηγική τιμολόγησης, η οποία μάλιστα κρίθηκε από διάφορες μελέτες ως ιδιαίτερος αποτελεσματική (Μπεκιάρη, 2016). Είναι σαφές ότι η συγκεκριμένη στρατηγική, εγείρει εν πολλοίς ζητήματα περί επιχειρηματικής ηθικής και για αυτόν τον λόγο θεωρείται ξεπερασμένη στις σύγχρονες οικονομίες ή χρησιμοποιείται με ελεγχόμενο τρόπο, λόγω των ρυθμίσεων και των διατάξεων που επιβάλλουν οι αρμόδιες επιτροπές ανταγωνισμού.

2.6 Εμπειρικές και στατιστικές μέθοδοι

Η τελευταία κατηγορία στρατηγικών τιμολόγησης που αναφέρεται είναι οι εμπειρικές μέθοδοι τιμολόγησης. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για ένα ευρύ φάσμα μεθόδων που και όχι για μία συγκεκριμένη μέθοδο. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές αποτελούν την εξέλιξη των κλασικών στρατηγικών, προσπαθώντας να βελτιώσουν την κερδοφορία του οργανισμού κάνοντας χρήση μεθόδων αναλυτικής των δεδομένων και μηχανικής μάθησης. Έχουν αναπτυχθεί και διαδοθεί ταχέως τα τελευταία χρόνια και βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην

ερμηνεία και χρήση των δεδομένων που παράγει ένας οργανισμός κατά την συνολική λειτουργία του.

Στην βιβλιογραφία, μπορεί κανείς να συναντήσει πολλές μελέτες περίπτωσης όπου έχουν χρησιμοποιηθεί μέθοδοι μηχανικής μάθησης, για την δημιουργία μιας στρατηγικής τιμολόγησης. Κλασσικά παραδείγματα, θεωρούνται η τιμολόγηση χρηματοοικονομικών προϊόντων, όπως τα ομόλογα, η τιμολόγηση ακίνητης περιουσίας (assets pricing) αλλά και η τιμολόγηση προϊόντων μαζικής παραγωγής ή ακόμα και υπηρεσιών (Ferson, 2019). Οι περισσότερες μέθοδοι, κρίνονται επιτυχημένες, ωστόσο υπάρχουν και περιπτώσεις όπου τα μοντέλα δεν λειτουργούν επαρκώς.

Οι συγκεκριμένες μέθοδοι, προκειμένου να είναι αποτελεσματικές απαιτούν αφενός μεγάλο όγκο δεδομένων και αφετέρου την παραμετρική δημιουργία μοντέλων που να επεξεργάζονται κατάλληλα τα δεδομένα. Η δημιουργία των μοντέλων, αποτελεί κατά βάση μια σύνθετη και περίπλοκη διαδικασία, ενώ σπάνια μπορούν να χρησιμοποιηθούν έτοιμες μέθοδοι και να είναι αποτελεσματικές. Αυτό σημαίνει, ότι κατά την επιλογή της μεθόδου τιμολόγησης, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν και η συγκριτική θεώρηση κόστους-οφέλους. Με άλλα λόγια, δεν κρίνεται απαραίτητη η χρήση τόσο σύνθετων μεθόδων, εκτός κι αν πρόκειται να βελτιώσει την κερδοφορία και τους τρόπους διαχείρισης σε σημαντικό βαθμό.

Όσον αφορά την σύνθεση των συγκεκριμένων μεθόδων, βασίζεται στην λογική ότι οι καταναλωτικές συμπεριφορές παρουσιάζουν, ως ένα βαθμό, ομοιότητα σε κοινές οι παρεμφερείς κατηγορίες προϊόντων και υπηρεσιών. Συνεπώς, οι προσπάθειες σε πρώτη ανάλυση, επικεντρώνεται στην κατηγοριοποίηση της πελατειακής βάσης καθώς και των προϊόντων. Για την κατηγοριοποίηση, υπάρχουν διάφοροι αλγόριθμοι μηχανικής μάθησης καταγεγραμμένοι στην βιβλιογραφία, από τους οποίους θα πρέπει επιλεγεί ο κατάλληλος, που να ταιριάζει αφενός στα χαρακτηριστικά του προβλήματος και αφενός να είναι ευέλικτος, δηλαδή να μην οδηγεί σε υπερεστίαση (overfitting). Ενδεικτικά αναφέρονται οι αλγόριθμοι: δέντρα αποφάσεων (decision trees) και k – nearest neighbors. Για τον έλεγχο της αποδοτικότητας του αλγορίθμου, υπάρχουν διαθέσιμες διάφορες μαθηματικές μετρικές, ή εν γένει πρέπει να δημιουργούνται μετρικές οι οποίες να αποτυπώνουν την πραγματική συνθήκη, αν θεωρηθεί ότι οι διαθέσιμες δεν επαρκούν.

Μόλις δημιουργηθούν στο μοντέλο, τα επιμέρους σύνολα προϊόντων και πελατών, επιδιώκεται η δημιουργία ή η επιλογή ενός αυτόματου ταξιθέτη (classifier), ο οποίος θα τοποθετηθεί αυτόματα όλα τα νέα δεδομένα σε κάποια από τις διαθέσιμες κλάσεις. Η διαδικασία αυτή θεωρείται η πιο σύνθετη αλλά και η πιο κρίσιμη για την ορθή λειτουργία του μοντέλου.

Σαφώς και σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν έτοιμοι αλγόριθμοι, οι οποίοι όμως δύσκολα μπορούν να παραμετροποιηθούν για χρήση σε όλες τις μορφές δεδομένων (Fan et. al, 2015).

Στο τελευταίο στάδιο, επιχειρείται η συσχέτιση και η μοντελοποίηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς, για κάθε κατηγορία προϊόντος. Μέσα από την οποία, προκύπτει τελικά η προτεινόμενη τιμή πώλησης, για το βέλτιστο σημείο λειτουργίας, που είναι ένας συνδυασμός της μεγιστοποίησης της κερδοφορίας, της μείωσης του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, τον όγκο πωλήσεων, την λειτουργικότητα του οργανισμού, το ποσοστό διαχείρισης και κάλυψης παραγγελιών και πληθώρα άλλων μεταβλητών. Για την εξυπηρέτηση του σκοπού αυτού, σε απλουστευμένα και συνήθη μοντέλα χρησιμοποιούνται διάφορες μορφές παλινδρόμησης (λογιστική ή γραμμική κ.λπ.) ενώ σε πιο σύνθετες αγορές με πολλές μεταβλητές επιρροής, χρησιμοποιούνται συνήθως ειδικά μοντέλα νευρωνικών δικτύων, ιδίως όταν ο όγκος των δεδομένων είναι υπερβολικά μεγάλος.

Συνοψίζοντας, αναφέρεται ότι ενώ ο συγκεκριμένος τρόπος τιμολόγησης, είναι σαφώς πιο σύνθετος από τους υπόλοιπους, θεωρείται πολύ αποδοτικός διότι παρέχει την δυνατότητα συνδυασμού και επεξεργασίας ενός μεγάλου όγκου δεδομένων, που στις κλασσικές περιπτώσεις δεν λαμβάνεται υπόψιν εν συνόλω, είτε γιατί ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι αδύνατον να επεξεργαστεί έναν τόσο μεγάλο όγκο δεδομένων είτε γιατί στις περισσότερες βάσεις δεδομένων είναι πάρα πολύ δύσκολο να φανερωθούν μοτίβα και συσχετίσεις μεταξύ εντελώς διαφορετικών μεταβλητών (Giannopoulos et. al, 2021).

Κεφάλαιο 3

Παράγοντες επιρροής στην επιλογή στρατηγικής τιμολόγησης

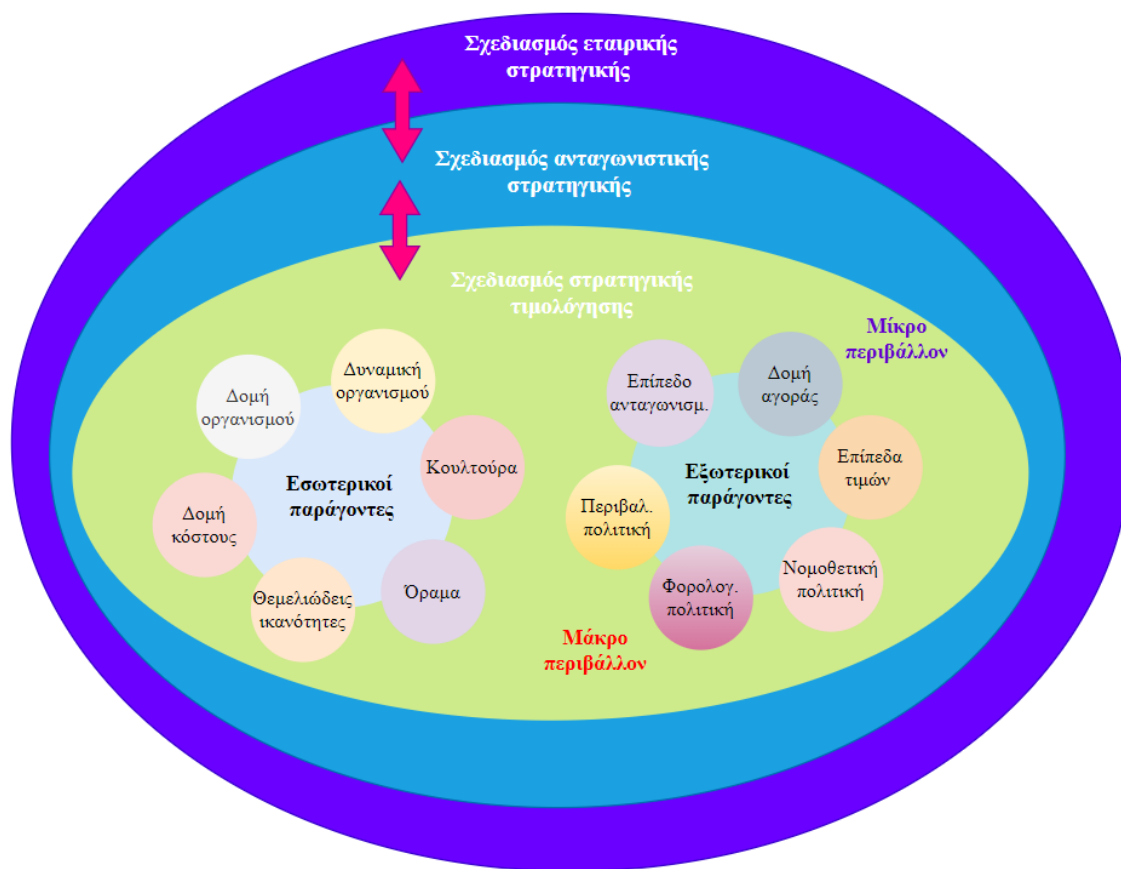
Σύμφωνα με τα όσα αναλύθηκαν στα προηγούμενα δύο κεφάλαια, έχει καταστεί σαφές ότι η επιλογή και ο σχεδιασμός στρατηγικής τιμολόγησης, έχει άμεση επίδραση στην γενικότερη στρατηγική του οργανισμού, αλλά και αμφίδρομη σχέση με τον τρόπο που συνδυάζει ο οργανισμός τους πόρους του, προκειμένου να τοποθετηθεί με αποδοτικό τρόπο σε ανταγωνιστικές αγορές.

Για τον ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό, σε ανταγωνιστικό και εταιρικό επίπεδο, είναι απαραίτητη προϋπόθεση η ενδελεχής ανάλυση των διαστάσεων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και των φυσικών και τεχνικών χαρακτηριστικών, τα οποία τελικά προσδίδουν αξία στο προϊόν (Monroe and Bitta, 1978). Η ανάλυση αυτή, λαμβάνει χώρα στο παρόν κεφάλαιο και πρόκειται για μια προσέγγιση με κεντρικό άξονα τον ίδιο τον οργανισμό, εστιάζοντας στα μέσα άσκησης επιρροής στην αγορά δραστηριοποίησης αλλά και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να οικοδομηθεί ένα σταθερό και μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή μιας σειράς προϊόντων, αποτελεί μια διαδικασία που διατρέχει ολόκληρο τον οργανισμό και η οποία είναι άμεσα επηρεασμένη από παράγοντες όπως η εταιρική κουλτούρα, οι δυνατότητες ερμηνείας της αγοράς, το αισθητικό και πρακτικό κριτήριο ως προς τον σχεδιασμό και άλλους παράγοντες που πηγάζουν από το εσωτερικό ενός οργανισμού και την δομή του. Ενώ παράλληλα, έντονη επιρροή ασκούν και παράγοντες όπως η εμπορική αξία του προϊόντος, η ζήτηση σε μια συγκεκριμένη κατηγορία, οι δυνητικές μεταβολές σε νομοθεσία και φορολογία και άλλες διαστάσεις, που ανήκουν εν γένει στο εξωτερικό (μικρο ή μακρο) περιβάλλον ενός οργανισμού. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι καθοριστικοί για την τελική λήψη απόφασης σχετικά με την στρατηγική τιμολόγησης.

Στην Εικόνα 5, παρουσιάζεται η αλληλεπίδραση μεταξύ τριών επιπέδων στρατηγικής, της εταιρικής στρατηγικής (ανώτερο επίπεδο), της ανταγωνιστικής στρατηγικής (ενδιάμεσο επίπεδο) και της στρατηγικής τιμολόγησης (κατώτερο επίπεδο). Κοινός παρονομαστής και των τριών επιπέδων στρατηγικής, είναι οι διαστάσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και τις δυνατότητες και τους περιορισμούς που αυτές επιβάλλουν. Η

ενδότερη ερμηνεία της εικόνας είναι ότι μια επιτυχημένη στρατηγική θα πρέπει να χρησιμοποιεί συστηματικά τις δυνατότητες των πόρων του οργανισμού προκειμένου να εδραιωθούν ορισμένες θεμελιώδεις ικανότητες, βάσει των οποίων να χαράζεται η ανταγωνιστική στρατηγική, με γνώμονα την διασφάλιση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό, το οποίο σε επόμενο στάδιο θα δώσει την ευκαιρία στρατηγικών αποφάσεων προς ισχυροποίηση της θέσης του στον κλάδο. Επιπρόσθετα, σημειώνεται ότι για λόγους παρουσίασης, απεικονίζονται μόνο ορισμένες διαστάσεις από τα περιβάλλοντα και όχι οι συνολικές διαστάσεις.



Εικόνα 5 Η επίδραση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος στην διαμόρφωση στρατηγικής τιμολόγησης και εταιρικής στρατηγικής

Τέλος, θα πρέπει να υπογραμμιστεί εκ νέου, ότι η επιλογή μιας στρατηγικής τιμολόγησης δεν αποτελεί μια στατική διαδικασία και ότι δεν υπάρχουν άπαξ αποφάσεις οι οποίες να αποδίδουν πάντοτε τα μέγιστα. Αυτός ο ισχυρισμός συνδυαστικά με το γεγονός ότι όλα τα προϊόντα ολοκληρώνουν έναν συγκεκριμένο κύκλο ζωής μέχρι να παρακμάσουν σε συγκεκριμένες αγορές, οδηγεί στο πόρισμα ότι η στρατηγική τιμολόγησης οφείλει να προσαρμόζεται, πέραν των υπολοίπων, και ανάλογα με τη φάση του κύκλου ζωής του προϊόντος. Η ανάλυση αυτή, λαμβάνει χώρα στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου.

3.1 Εσωτερικοί παράγοντες επιρροής

- **Το όραμα και η κουλτούρα:** Οι στόχοι που τίθενται για την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση επηρεάζουν αναμφίβολα την τιμολογιακή πολιτική του οργανισμού, διότι όπως έχει αναλυθεί, υπάρχει άμεση συσχέτιση της τιμής με την κερδοφορία. Όσο περισσότερο δυναμική παρουσία επιδιώκει να πετύχει ένας οργανισμός σε έναν κλάδο, τόσο περισσότερη προσαρμοστικότητα επιβάλλεται να επιδεικνύει στις ιδιαίτερες ανάγκες και στις μεταβολές του κλάδου. Αντίθετα, οι οργανισμοί που δεν σκοπεύουν να δημιουργήσουν μεγάλο βαθμό δέσμευσης από έναν κλάδο, αλλά επιθυμούν την δραστηριοποίηση σε περισσότερους, θα πρέπει να εφαρμόζουν ευέλικτες στρατηγικές, για κάθε έναν κλάδο.

Επιπρόσθετα, η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι καθοριστική. Αν σκεφτεί κανείς, ότι όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται, είναι συμβατές με το γενικότερο πλαίσιο επιχειρηματικής δεοντολογίας που ακολουθείται. Στο ευρύτερο αυτό πλαίσιο, αποφάσεων σχετικών με την κουλτούρα, υπάγονται απλές αποφάσεις όπως η παροχή εκπτώσεων σε κάποιους πελάτες ή για κάποια είδη, καθώς και πιο σύνθετες αποφάσεις, όπως η σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με πελάτες και προμηθευτές. Η κουλτούρα των αποφάσεων στους σύγχρονους οργανισμούς, φαίνεται να έχει έντονο ανθρωπιστικό και περιβαλλοντικά βιώσιμο πρόσημο, τα οποία χαρακτηριστικά υπάγονται αμφότερα στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Συνεπώς, και οι αποφάσεις τιμολόγησης ακολουθούν τα πρότυπα και τους στόχους της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

- **Η δυναμική του οργανισμού:** Σχετίζεται με παραμέτρους της παραγωγικής ισχύος, της ικανότητας στην διαχείριση του όγκου πωλήσεων και στον συγχρονισμό των αποθεμάτων. Έχουμε ήδη σχολιάσει τους τρόπους με τους οποίους η ζήτηση μεταβάλλεται συναρτησιακά με την τιμή. Συνεπώς, η επιλογή μιας στρατηγικής τιμολόγησης, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, στα ανωτέρω επίπεδα. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να επιλεγθεί τιμή η οποία να επιφέρει δυνητικό όγκο πωλήσεων, ο οποίος να μην μπορεί να καλυφθεί από την παραγωγική ισχύ ή ο οποίος επιφέρει πολυπλοκότητα σε επίπεδο logistics.

- **Οι θεμελιώδεις ικανότητες:** Η συστηματική επένδυση των οργανισμών στην ανάπτυξη θεμελιωδών ικανοτήτων, αποτελεί αδιαμφισβήτητα τον κύριο παράγοντα για την δημιουργία μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσον αφορά τον καθορισμό της τιμής, είναι πολύ κρίσιμες δύο θεμελιώδεις ικανότητες. Αφενός, η ικανότητα του οργανισμού να παράγει κέρδη από τους πελάτες, είναι σημαντική διότι εξασφαλίζει οικονομική βιωσιμότητα και η ικανοποίηση των πελατών. Αφετέρου, η ικανότητα του

οργανισμού, να προβλέπει μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις και πρότυπα, για την αγορά στόχο, είναι καθοριστική, διότι εξασφαλίζει τον σχεδιασμό πρωτοποριακών προϊόντων, τα οποία καλύπτουν ή δημιουργούν νέες ανάγκες, αποκτώντας πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

- **Δομή κόστους:** Ο σχεδιασμός ευέλικτων δομών κόστους, αποτελεί μια θεμελιώδη ικανότητα του οργανισμού. Τα κόστη γενικά, διαχωρίζονται σε σταθερά και μεταβλητά κόστη. Τα σταθερά κόστη επιδιώκεται να διατηρούνται σε σταθερά επίπεδα, ενώ το μεγαλύτερο βάρος κατά την ανάλυση, δίνεται στην προσαρμογή των μεταβλητών κοστών. Τα μεταβλητά κόστη αντιστοιχίζονται σε μονάδες προϊόντων και κατά συνέπεια αποτελούν κύριο παράγοντα του υπολογισμού της τιμής, καθώς ανεξαρτήτου επιλεγείσας στρατηγικής τιμολόγησης, ένας οργανισμός πρωτίστως θα πρέπει να είναι βιώσιμος, δηλαδή να παράγει κερδοφορία (De Mooij, 2003).

3.2 Εξωτερικοί παράγοντες επιρροής

Το εξωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που επιφέρει τις μεγαλύτερες αβεβαιότητες σχετικά με τις εταιρικές αποφάσεις, διότι συχνά χαρακτηρίζεται από έντονες μεταβολές, οι οποίες επηρεάζουν σε κάποιο βαθμό την λειτουργία των οργανισμών και δεν υπάρχει εύκολος τρόπος ελέγχου ή επηρεασμού τους. Στην πραγματικότητα, οι οργανισμοί προσπαθούν να προβλέψουν μελλοντικές συνθήκες ή να αντιδράσουν σε αυτές (Haron, 2016). Επιπρόσθετα, το εξωτερικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνει εξαιρετικά μεγάλο αριθμό παραγόντων, γεγονός που αυξάνει κάνει την ανάλυση του ακόμη πιο σύνθετη. Προς διευκόλυνση της ανάλυσης, προτείνεται στην βιβλιογραφία ο διαχωρισμός του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε μικρο – περιβάλλον, ή ανταγωνιστικό, και σε μακρο – περιβάλλον (Marsh, 2000). Για την ανάλυση των δύο διαστάσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία, τα οποία χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων και την διαμόρφωση στρατηγικής εν γένει. Στην παρούσα εργασία, επιλέγεται να χρησιμοποιηθεί το εργαλείο «5 δυνάμεις του Porter», για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και το εργαλείο «PEST-DG», για το μακρο – περιβάλλον.

Οι 5 δυνάμεις του Porter ως εργαλείο για την λήψη αποφάσεων τιμολόγησης

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το συγκεκριμένο εργαλείο αποτελείται από τις εξής δυνάμεις: απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, ύπαρξη και απειλή υποκατάστατων, διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών, διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών και επίπεδο

ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων οργανισμών στον κλάδο. Για κάθε μία από τις δυνάμεις, ακολουθεί αιτιολόγηση ως προς τον τρόπο επιρροής στην διαμόρφωση της τιμής.

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών: Όσο πιο καλά οργανωμένος είναι ένας κλάδος και όσες περισσότερες ευκαιρίες κερδοφορίας παρέχει, τόσο πιο ελκυστικός θεωρείται για δυνητικούς ανταγωνιστές. Σε συνθήκες τέλει ανταγωνισμού, όπου νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται σχετικά εύκολα στον κλάδο, τα επίπεδα των τιμών και της κερδοφορίας είναι χαμηλά. Αντίθετα, σε περιπτώσεις που είναι αρκετά δύσκολο να εισέλθει ένας νέος ανταγωνιστής, οι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται έχουν σημαντικά περιθώρια κέρδους, διαμορφώνοντας υψηλά επίπεδα τιμών.

2. Απειλή υποκατάστατων: Όσο πιο εύκολο είναι να δημιουργηθούν υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία να ικανοποιούν τους καταναλωτές, τόσο τα περιθώρια κέρδους μειώνονται. Οι οργανισμοί, συνηθίζουν να σχεδιάζουν και να παράγουν συνεχώς βελτιωμένα προϊόντα, των οποίων τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να μιμηθούν, έτσι ώστε να διασφαλίσουν ικανοποιητικά επίπεδα κερδοφορίας.

3. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών: Όσο λιγότεροι ή οικονομικά ισχυροί είναι οι κύριοι προμηθευτές ενός κλάδου, τόσο πιο ισχυροί θεωρούνται. Αυτό οδηγεί στην διαμόρφωση υψηλών επιπέδων τιμών για τις α' ύλες και κατ' επέκταση οδηγεί είτε σε αντίστοιχα υψηλά επίπεδα τελικής τιμής είτε σε τιμές πολύ κοντά στο κόστος. Οι αποφάσεις σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνονται συνδυαστικά με τις προηγούμενες δύο δυνάμεις.

4. Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών: Το μέγεθος και η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, αυξάνουν σημαντικά την δυναμική των αγοραστών. Οι οργανισμοί συγκαταλέγουν αυτούς τους πελάτες στην premium κατηγορία, και φροντίζουν να τους δημιουργούν κίνητρα με στόχο την μακροπρόθεσμη συνεργασία και τον διαμοιρασμό τεχνογνωσίας. Σε πολύ ισχυρούς πελάτες, συνήθως δημιουργείται μείωση στις τιμές και αυξήσεις στις ποσότητες (π.χ. εκπτώσεις από μια ποσότητα και πάνω κ.λπ.).

5. Ανταγωνισμός στον κλάδο: Όσο περισσότεροι ισοδύναμοι σχετικά «παίκτες» υπάρχουν σε έναν κλάδο και λιγότεροι αρκετά ισχυροί, τόσο ο κλάδος θεωρείται να τείνει σε συνθήκες τέλει ανταγωνισμού. Στον τέλει ανταγωνισμό, παρατηρείται σχετική ομοιομορφία στις τιμές προϊόντων με παρεμφερή χαρακτηριστικά. Αντίθετα σε συνθήκες ολιγοπωλίου οι τιμές παρουσιάζουν διακυμάνσεις και σταθερά υψηλά επίπεδα, αλλά οι «παίκτες» είναι λίγοι και αρκετά ισχυροί.

Το PEST-DG ως εργαλείο για την λήψη αποφάσεων τιμολόγησης

Με την χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου οι οργανισμοί στοχεύουν στην καταγραφή των μεταβολών του εξωτερικού μάκρο – περιβάλλοντος, που πρόκειται να συμβούν στις μελλοντικές περιόδους χρήσης. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται ο σχεδιασμός των βέλτιστων πρακτικών για αντιμετώπιση των συνεπειών η εκμετάλλευση των ευκαιριών, που πηγάζουν από τις μεταβολές. Το PEST – DG, εξετάζει τις μεταβολές σε ορισμένες κρίσιμες διαστάσεις, οι οποίες είναι: Πολιτική, Οικονομία, Περιβάλλον, Τεχνολογία, Δημογραφικά στοιχεία, Παγκόσμια προοπτική. Οι δύο τελευταίες διαστάσεις, μελετώνται κυρίως από οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα χωρών, κι έτσι θα πρέπει να εξετάζουν συνθήκες βελτίωσης σε κάθε μία χώρα αλλά και στον οργανισμό γενικά.

Είναι σαφές, ότι οι μεταβολές στις παραπάνω διαστάσεις είναι πολύ συχνό φαινόμενο, ιδίως όταν εξετάζεται σε παγκόσμια κλίμακα. Ωστόσο, οι οργανισμοί ασχολούνται μόνο με αυτές που έχουν άμεση επιρροή στην λειτουργία τους. Ένα κλασσικό παράδειγμα πολιτικής απόφασης, θα μπορούσε να ήταν η απαγόρευση ενός προϊόντος ή μιας α' ύλης προϊόντος, που εμπορεύεται ή παράγει ο οργανισμός. Αν κάτι τέτοιο ανακοινωθεί τότε θα πρέπει να σχεδιαστούν κατάλληλες λύσεις για υποκατάστατα, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα. Αντίστοιχα, μια μεταβολή στο φορολογικό καθεστώς, θα είχε άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία, γεγονός που θα ωθούσε στην αναδιαμόρφωση των τιμών και των δομών κόστους.

3.3 Οι φάσεις του κύκλου ζωής ενός προϊόντος ως παράγοντας επιρροής

Αποτελεί γενική παραδοχή στην οικονομική αναλυτική των οργανισμών, ότι κάθε προϊόν που εισάγεται σε ανταγωνιστικές αγορές, ακολουθεί υποχρεωτικά έναν κύκλο ζωής, σύμφωνα με τον οποίο ολοκληρώνονται ορισμένα στάδια και στην συνέχεια επέρχεται η παρακμή του προϊόντος, γεγονός που σημαίνει ότι η εμπορική του αξία φθίνουν σημαντικά, σε σημείο που να θεωρείται οικονομικά ασύμφορη η κυκλοφορία του στην αγορά.

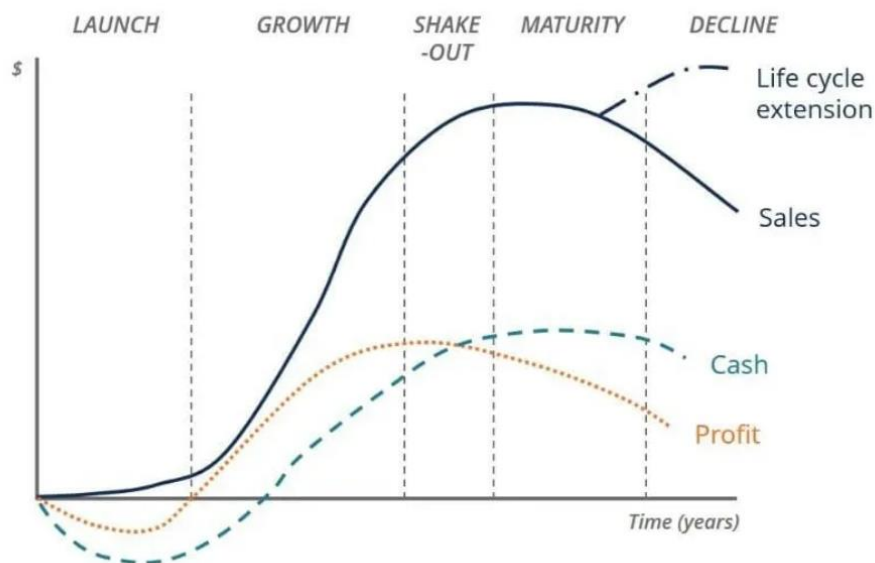
Σαφώς ο κύκλος ζωής για όλα τα προϊόντα δεν είναι ο ίδιος, ούτε όλα τα στάδια έχουν την ίδια χρονική διάρκεια. Οι διαφοροποιήσεις οφείλονται σε μεγάλο βαθμό στα τεχνικά και φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, καθώς και στην αξία που προσδίδουν σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Ωστόσο, η εμπειρία στις ανταγωνιστικές αγορές, δείχνει ότι υποχρεωτικά ένα προϊόν θα πρέπει να περάσει από όλα τα στάδια, ανεξάρτητα από τις μεταβολές στην διάρκεια της κάθε φάσης (Kotler & Armstrong, 2012).

Η κάθε φάση του κύκλου ζωής θεωρείται άμεσα συνδεδεμένη με το μερίδιο της αγοράς που μπορεί να διεκδικήσει ο οργανισμός από την εμπορία ενός συγκεκριμένου προϊόντος και κατά

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

συνέπεια με τα επίπεδα κερδοφορίας που μπορεί να επιφέρει αλλά και με τα επίπεδα ρευστότητας που επιτρέπει στον οργανισμό. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι αποτελεί κρίσιμο θέμα εταιρικής απόφασης, η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου τιμολόγησης, σε κάθε διαφορετική φάση, προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη δυνατή απόδοση. Η τιμολόγηση ανά φάση, θεωρείται ότι βρίσκεται στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού ενός οργανισμού, καθώς αναμφίβολα επηρεάζει και μια σειρά από άλλες λειτουργίες, όπως για παράδειγμα η παραγωγή, η αποθήκευση, η διανομή και ο τρόπος προώθησης.

Για να γίνουμε πιο σαφείς, οι φάσεις που απαρτίζουν τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος, θεωρείται ότι είναι πέντε: η εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, η ανάπτυξη, ο κορεσμός, η ωρίμανση και τέλος η παρακμή. Είναι συνηθισμένη πρακτική, το σύνολο των φάσεων να απεικονίζεται σε ένα συνδυαστικό διάγραμμα που περιλαμβάνει τον όγκο πωλήσεων, την κερδοφορία και τις δυνατότητες ρευστότητας. Στην Εικόνα 6, παρουσιάζονται οι φάσεις ενός τυπικού προϊόντος, σε μια ανταγωνιστική αγορά.



Εικόνα 6 Οι φάσεις του κύκλου ζωής ενός τυπικού προϊόντος (Πηγή: <https://corporatefinanceinstitute.com/>)

Όπως προκύπτει από την Εικόνα 6, στο αρχικό στάδιο εισαγωγής του προϊόντος, φαίνεται ότι κατά κύριο λόγο παρατηρείται χαμηλός όγκος πωλήσεων, γεγονός που οδηγεί σε οικονομικό παθητικό και ταυτόχρονα δημιουργεί την ανάγκη για χρηματοδότηση του προϊόντος μέχρι να αναπτυχθεί ο όγκος πωλήσεων. Η φάση της ανάπτυξης του προϊόντος είναι πάρα πολύ κρίσιμη και έχει έντονα στρατηγικό χαρακτήρα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, γίνεται προσπάθεια για διεύρυνση της χρονικής της διάρκειας, με στόχο την μείωση της διάρκειας του κορεσμού ή της ωρίμανσης, αναλόγως με τον σχεδιασμό. Κατά την διάρκεια της

ανάπτυξης, παρατηρούνται σαφώς βελτιωμένες πωλήσεις και κερδοφορία. Μάλιστα, προς την ολοκλήρωση της φάσης ανάπτυξης, παρατηρείται μεγιστοποίηση της κερδοφορία, ενώ οι εισερχόμενες χρηματοροές μεγιστοποιούνται στο αμέσως επόμενο στάδιο. Αυτό σημαίνει, ότι αν ο στρατηγικός σχεδιασμός αποσκοπεί στην βελτιστοποίηση του όγκου πωλήσεων, τότε επιδιώκεται η συρρίκνωση της φάσης του κορεσμού. Αντίθετα, στην περίπτωση όπου ο στόχος είναι η αύξηση της ρευστότητας, τότε επιδιώκεται μεγιστοποίηση της χρονικής διάρκειας της φάσης κορεσμού και συρρίκνωση της φάσης ωρίμανσης. Τέλος, η φάση της παρακμής ή απόρριψης είναι σαφώς σημαντική για τον οργανισμό, διότι στην ουσία σηματοδοτεί την δημιουργία ενός νέου βελτιστοποιημένου προϊόντος ή μιας πλατφόρμας. Οι προσπάθειες σε αυτή τη φάση, είναι να συμπίπτει η φάση απόρριψης ενός προϊόντος με την φάση εισαγωγής του νέου υποκατάστατου, με στόχο την μείωση των απαιτούμενων πόρων στα αρχικά στάδια. Στην συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική ανάλυση, σχετικά με τις προτεινόμενες στρατηγικές τιμολόγησης σε κάθε φάση του κύκλου ζωής.

Στρατηγικές τιμολόγησης κατά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά

Οι αποφάσεις τιμολόγησης κατά την εισαγωγή ενός προϊόντος σε μια αγορά, αποτελούν μία από τις κρισιμότερες και πιο δύσκολες αποφάσεις που καλείται να λάβει ένας οργανισμός, καθώς αφενός καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την μετέπειτα πορεία του προϊόντος στην αγορά και αφετέρου εμπλέκουν αρκετές παραμέτρους, οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις είναι άγνωστες και δύσκολο να προσδιοριστούν.

Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία, παρατηρούμε ότι γίνεται ένας διαχωρισμός ως προς τις προτεινόμενες στρατηγικές τιμολόγησης, ανάλογα με το αν το προϊόν που θα εισαχθεί είναι καινοτόμο και διαφοροποιημένο σε σχέση με τα υφιστάμενα προϊόντα της αγοράς ή αν υπάρχουν παρεμφερή προϊόντα στην αγορά, αλλά το συγκεκριμένο εισάγεται για πρώτη φορά από τον οργανισμό.

Η δεύτερη περίπτωση, θεωρείται γενικά απλούστερη σχετικά με την λήψη αποφάσεων, καθώς υπάρχει ένα σημείο αναφοράς για τον οργανισμό, προς συγκριτική αξιολόγηση των τιμών. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή την περίπτωση ο οργανισμός καλείται να αξιολογήσει την ποιότητα του νέου προϊόντος που θα εισαχθεί, υπό το πρίσμα της αξία που πρόκειται να προσδοθεί στους δυνητικούς πελάτες, από την αγορά και χρήση του. Με μια γενική θεώρηση, τα προϊόντα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με την προστιθέμενη αξία που επιφέρουν: τα οικονομικά προϊόντα, τα μεσαίου βεληνεκούς προϊόντα και τα προϊόντα πολυτελείας (Lancioni, 2005). Αξιολογώντας την αγορά συνδυαστικά με το προϊόν,

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη |
Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

μπορεί να προκύψει τελικά μια αποτελεσματική στρατηγική τιμολόγησης. Στον Πίνακα 3, παρουσιάζονται οι διαφορετικές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθηθούν, ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει το προϊόν (Okwara et al., 2019 and Kotler et al., 2008).

Όπως μπορεί να διαπιστωθεί, οι εναλλακτικές στρατηγικές είναι τέσσερις συνολικά. Στις περιπτώσεις που ο οργανισμός εμπορεύεται ένα οικονομικό προϊόν σε χαμηλή τιμή ή αντίστοιχα ένα premium προϊόν σε υψηλή τιμή, τότε θεωρητικά η υφιστάμενη ισορροπία στον κλάδο διατηρείται, εκτός και αν ο όγκος πωλήσεων του νέου προϊόντος γίνει εξαιρετικά υψηλός (στρατηγικές οικονομία και premium τιμολόγησης). Αντίθετα, στην περίπτωση που ένα προϊόν υψηλής αξίας, εισαχθεί σε χαμηλότερα επίπεδα τιμής συγκριτικά με τον ανταγωνισμό, τότε η ισορροπία στην αγορά διαταράσσεται (στρατηγική διείσδυσης). Τέλος, η επιλογή στρατηγικών «ξαφρίσματος» είναι σχετικά ανορθόδοξη, ιδίως όταν εφαρμόζονται σε μεγάλες αγορές, με συνθήκες τέλει ανταγωνισμού και ισχυρούς «παίκτες» στον κλάδο. Οι οργανισμοί τις επιλέγουν συνήθως για γρήγορη απόσβεση τμήματος των επενδεδυμένων κεφαλαίων.

Στρατηγική τιμολόγησης		Επίπεδο τιμής – Συγκριτικά με παρεμφερή προϊόντα της αγοράς		
		Χαμηλό	Μεσαίο	Υψηλό
Κατηγορία προϊόντος - ταξινόμηση με βάση την προστιθέμενη αξία	Οικονομικό προϊόν	Economy pricing strategy	Skimming pricing strategy	Overcharging strategy
	Μεσαίου βεληνεκούς προϊόν	Economy pricing strategy	Economy pricing strategy	Skimming pricing strategy
	Προϊόν πολυτελείας	Penetration pricing strategy	Penetration pricing strategy	Premium pricing strategy

Πίνακας 3 Στρατηγικές τιμολόγησης κατά την φάση εισαγωγής ενός νέου - υποκατάστατου – προϊόντος

Στην περίπτωση που το προϊόν που πρόκειται να εισαχθεί στην αγορά, είναι εντελώς διαφοροποιημένο και καινοτόμο, σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα στην αγορά, κάτι που είναι πολύ συνηθισμένο τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας, τότε το πρόβλημα επιλογής τιμής γίνεται εξαιρετικά σύνθετο και οι προβλέψεις σχετικά με την διαμόρφωση των μεριδίων που θα καταλάβει κάθε ανταγωνιστικό προϊόν,

εξαιρετικά αβέβαιες. Όπως είναι φυσικό, ανάλογα με τα φυσικά και τεχνικά χαρακτηριστικά ενός καινοτόμου προϊόντος, αλλάζουν οι ισορροπίες της δυναμικής του κλάδου καθώς και τα επίπεδα του ανταγωνισμού.

Υπό αυτές τις συνθήκες, δεν υπάρχει διαθέσιμο χαρτοφυλάκιο στρατηγικών τιμολόγησης, λόγω της μη ύπαρξης σημείου αναφοράς έναντι του ανταγωνισμού, παρά μόνο ορισμένες εμπειρικές μέθοδοι. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι οι στρατηγικές με βάση το κόστος και ιδίως η μέθοδος με την προσαύξηση του κόστους κατά ένα ποσοστό κερδοφορίας (cost plus), πιθανότατα θα ήταν μια ορθολογική στρατηγική εκκίνησης, που θα εξασφάλιζε την βιωσιμότητα του προϊόντος, έως ότου να καταστεί εφικτή η χαρτογράφηση της αγοράς και μακροπρόθεσμα η αναπροσαρμογή της στρατηγικής τιμολόγησης.

Καταλήγοντας, υπογραμμίζεται ότι οι αποφάσεις σε αυτό το επίπεδο, επαφίονται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα των στελεχών να προβλέπουν την προοπτική των προϊόντων σε έναν κλάδο, να οραματίζονται και να αντιλαμβάνονται τις τάσεις που υπάρχουν σε μία αγορά ή που πρόκειται να δημιουργηθούν.

Στρατηγικές τιμολόγησης κατά το στάδιο της ανάπτυξης μέχρι τον κορεσμό

Καθ' όλη την διάρκεια του σταδίου της ανάπτυξης έως και την ολοκλήρωση του σταδίου του κορεσμού, παρατηρούνται ραγδαίες μεταβολές στην αύξηση των ζητούμενων ποσοτήτων, ενώ παράλληλα η κερδοφορία φτάνει το θεωρητικό μέγιστο επίπεδο της. Σε αυτά τα δύο στάδια, η καταλληλότερες στρατηγικές τιμολόγησης, θεωρούνται οι στρατηγικές που είναι βασισμένες στην ζήτηση.

Στην πλειονότητα, οι οργανισμοί προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν την κλίση της καμπύλης, κάτι που συνεπάγεται την αύξηση του όγκου πωλήσεων και κατά αναλογία την βελτιστοποίηση της κερδοφορίας. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, κρίνεται συνήθως σκόπιμη μια μείωση του επιπέδου τιμών, έναντι αυτών που είχαν επιλεγεί στο αρχικό στάδιο. Εξαιρέσεις αποτελούν οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες είχε εξ αρχής τεθεί πολύ χαμηλό επίπεδο τιμών καθώς και οι περιπτώσεις που το προϊόν έχει εξαιρετικά διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, πάνω στα οποία δομείται η αξία που προσδίδει στους καταναλωτές.

Στρατηγικές τιμολόγησης κατά τα στάδια της ωρίμανσης και παρακμής

Από το στάδιο της ωρίμανσης ξεκινά μια σταδιακή ύφεση του όγκου πωλήσεων του προϊόντος, η οποία εντείνεται κατά το στάδιο της παρακμής. Η μετάβαση από το ένα στάδιο στο άλλο, συνήθως γίνεται αρκετά απότομα και ακανόνιστα, ιδίως σε προϊόντικές κατηγορίες

που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό διαφοροποίησης και είναι τεχνολογικά προηγμένες. Το κρίσιμο στοιχείο, στις δύο αυτές φάσεις, είναι να επιλεγεί μία τιμή, η οποία με δεδομένη την απότομη μείωση των πωλήσεων, να μπορεί να εγγυηθεί την βιωσιμότητα και την αποφυγή της υπερχρέωσης του οργανισμού. Ενώ παράλληλα θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια για την παράταση του σταδίου της ωρίμανσης και συρρίκνωση του σταδίου της παρακμής, διατηρώντας έτσι, ένα βιώσιμο μερίδιο αγοράς. Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι οι κατάλληλες στρατηγικές στην προκειμένη περίπτωση, προέρχονται μέσω του συνδυασμού στρατηγικών προσανατολισμένων, κατά κύριο λόγο, στον ανταγωνισμό και δευτερευόντως στρατηγικών βασισμένων στο κόστος.

Είναι λογικό, ότι καθώς περνάμε στο στάδιο της παρακμής του προϊόντος, οι στρατηγικές τιμολόγησης αρχίζουν να χάνουν ισχύ, διότι ο όγκος πωλήσεων συρρικνώνεται έντονα. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντική απόφαση, το χρονικό σημείο απόσυρσης του προϊόντος από την αγορά, το οποίο συνήθως συνοδεύεται από την εκ νέου εισαγωγή ενός νέου βελτιωμένου προϊόντος, σε περίπτωση που οργανισμός κρίνει ενδιαφέρουσα την αγορά ή έχει υπερβολικές δεσμεύσεις με αυτήν, ή σε περίπτωση που δεν εντοπίζονται προοπτικές κερδοφορίας, συνοδεύεται με την αποχώρηση του οργανισμού από τον κλάδο.

Κεφάλαιο 4

Διαμόρφωση στρατηγικής τιμολόγησης: Εμπειρική μελέτη

Στα προηγούμενα κεφάλαια, δίνεται το πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις καθώς και οι παράγοντες επιρροής σχετικά με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών τιμολόγησης. Στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρείται η δημιουργία ενός στρατηγικού πλάνου τιμολόγησης, το οποίο απευθύνεται σε εταιρεία που δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο καπνικών, ζαχαρωδών και άλλων προϊόντων τροφοδοσίας περιπτέρου, παντοπωλείου και mini market. Το στρατηγικό πλάνο, υλοποιείται μέσω της εξαγωγής μιας αιτιώδους συσχέτισης μεταξύ μιας ανεξάρτητη μεταβλητής, η οποία είναι η τιμή πώλησης, και ορισμένων εξαρτημένων μεταβλητών.

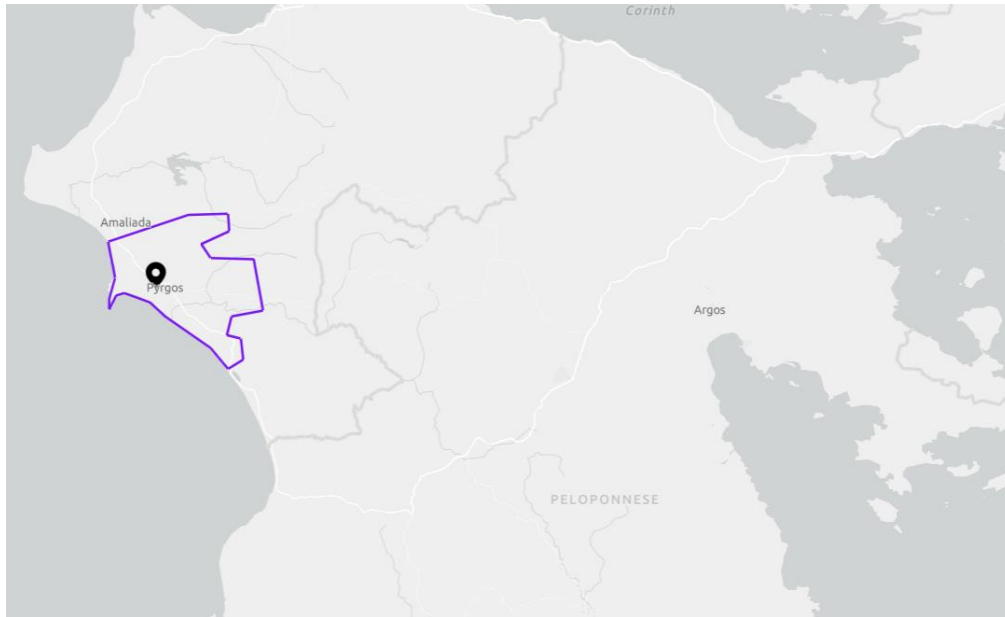
Η επιλογή της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης, έγινε κατόπιν της διαπίστωσης ότι υπάρχει σχετική έλλειψη στη διαθέσιμη ελληνική, κυρίως, βιβλιογραφία ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα. Το παρόν κεφάλαιο, αποτελεί το προκάτοχο στάδιο της ανάλυσης των πραγματικών δεδομένων του οργανισμού, και δομείται σε τρεις επιμέρους άξονες. Αρχικά, δίνεται μια συνοπτική περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του οργανισμού σε συνδυασμό με μια αξιολόγηση της τοποθέτησης στην αγορά. Στην συνέχεια, παρουσιάζεται αναλυτικά η αλγοριθμική προσέγγιση και τα στάδια επίλυσης του προβλήματος. Και, τέλος, αποδίδονται οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση, οι οποίες αποτελούν στην πραγματικότητα την μαθηματική μοντελοποίηση των παραγόντων επιρροής, που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 3.

4.1 Σύντομη περιγραφή της μελέτης περίπτωσης

Ο οργανισμός, του οποίου τα δεδομένα χρησιμοποιούνται στην κάτωθι ανάλυση, δραστηριοποιείται στο χονδρικό εμπόριο καπνικών, ζαχαρωδών και λοιπών προϊόντων τροφοδοσίας λιανικών καταστημάτων μικρής και μεσαίας κλίμακας. Η περιοχή δραστηριοποίησης του οργανισμού, είναι ο νομός Ηλείας. Στην παρούσα μελέτη, αναλύονται δεδομένα του οργανισμού, σχετικά με την κατηγορία των κωδικών των καπνικών προϊόντων, ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες των προϊόντων δεν συμπεριλαμβάνονται στην μελέτη. Η επιλογή, της συγκεκριμένης κατηγορίας κατά αποκλειστικότητα, έγινε με γνώμονα τρεις παραμέτρους. Αφενός, η συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, συνεισφέρει σε ποσοστό μεγαλύτερο του 80%

στον ετήσιο κύκλο εργασιών του οργανισμού. Επιπλέον, η ανάπτυξη στις πωλήσεις των καπνικών, βρίσκεται στον πυρήνα της λήψης αποφάσεων, και έχει έντονο στρατηγικό χαρακτήρα για τον οργανισμό. Οι ιδύνοντες, θεωρούν ότι η διατήρηση των επιπέδων πωλήσεων σε υψηλά επίπεδα, αποτελεί ζήτημα γοήτρου και δυναμικής για τον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, η συγκεκριμένη κατηγορία, έχει ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον, υπό την έννοια ότι χαρακτηρίζεται ως μια κατηγορία έντασης κεφαλαίου, στον εμπορικό κλάδο, ενώ ταυτόχρονα τα περιθώρια κερδοφορίας είναι σχετικά περιορισμένα, και ως εκ των παραπάνω η ορθολογική λήψη αποφάσεων τιμολόγησης, μπορεί να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, στη βελτίωση και σταθεροποίηση της κερδοφορίας, αλλά και της εικόνας του οργανισμού, στο σύνολο της.

Οι κύριες δραστηριότητες του οργανισμού, στον τομέα των καπνικών, είναι η αποθήκευση, η παραγγελιοληψία και η διανομή των προϊόντων, στα συνεργαζόμενα σημεία. Επίσης, υποστηρίζονται και συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικά με την ανάπτυξη των πωλήσεων των συνεργατών, τόσο από την άποψη της μεγιστοποίησης του όγκου πωλήσεων σε ταχυκίνητους κωδικούς, όσο και από την άποψη της αύξησης της γκάμας των κωδικών. Ο οργανισμός, έχει συνάψει συμβάσεις αποκλειστικότητας με συγκεκριμένες βιομηχανίες καπνικών, μέσα από τις οποίες ορίζεται ως κύριος αντιπρόσωπος τους, στον νομό, αναλαμβάνοντας έτσι το μεγαλύτερο, από πλευράς έκτασης και απαιτήσεων, τμήμα του νομού και παράλληλα τις υποχρεώσεις τήρησης των ελάχιστων επιτρεπτών ορίων αποθέματος, της άμεσης ανταπόκρισης στην ζήτηση και τις απαιτήσεις πρόβλεψης των μεταβολών στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Οι ανωτέρω υποχρεώσεις, σε συνδυασμό με το συνολικό ετήσιο κύκλο εργασιών, ο οποίος ξεπερνά τα 5 εκατομμύρια ευρώ, ενισχύουν την άποψη αυξημένου ρίσκου και απαιτούν μεγάλη ακρίβεια στις στρατηγικές αποφάσεις. Στην Εικόνα 7, παρουσιάζεται η περιοχή δράσης του οργανισμού.



Εικόνα 7 Η περιοχή δραστηριοποίησης του οργανισμού – Μελέτη περίπτωσης

Ολοκληρώνοντας, παρατίθενται ορισμένα στοιχεία σχετικά με την κουλτούρα και τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού, τα οποία είναι αρκετά σημαντικά για την κατανόηση των εσωτερικών μηχανισμών λειτουργίας και κατ' επέκταση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του μοντέλου διαμόρφωσης των τιμών πώλησης, που ακολουθεί στη συνέχεια της εργασίας.

Αναλύοντας, τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι δύο στοιχεία βρίσκονται στο επίκεντρο των στρατηγικών αποφάσεων, αρχικά η διατήρηση σταθερά ικανοποιημένων πελατών και σε δεύτερο επίπεδο η μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος κατά την λειτουργία. Σχετικά, με την πρώτη διάσταση, παρατηρείται επένδυση στις σχέσεις με τους πελάτες και στην ανάπτυξη αυτών. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι η εκτέλεση του συνόλου των παραγγελιών σε καθημερινή βάση, εκτελείται από στελέχη πωλήσεων του οργανισμού με ιδιότητα μέσα μεταφοράς, και σε κανένα σημείο δεν παρεμβαίνει εξωτερικός συνεργάτης. Παρόλο που η επιλογή αυτή, έχει αναμφίβολα μεγάλη επίπτωση στην δομή κόστους, δίνει την δυνατότητα της καθημερινής επαφής με τον πελάτη. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός έχει θεσπίσει συγκεκριμένα πρότυπα και χρηματοδοτικά εργαλεία (π.χ. δυνατότητα εκ των υστέρων εξόφλησης, μεταφορά σε απομακρυσμένα σημεία ανεξαρτήτως του συνόλου της παραγγελίας και άλλα) για την ανάπτυξη των πωλήσεων και την βιωσιμότητα των πελατών. Οι παραπάνω ενέργειες, σαφώς αυξάνουν την πολυπλοκότητα του συγχρονισμού των δραστηριοτήτων, λόγω των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων, όμως συνεισφέρουν στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένες με την κουλτούρα του οργανισμού.

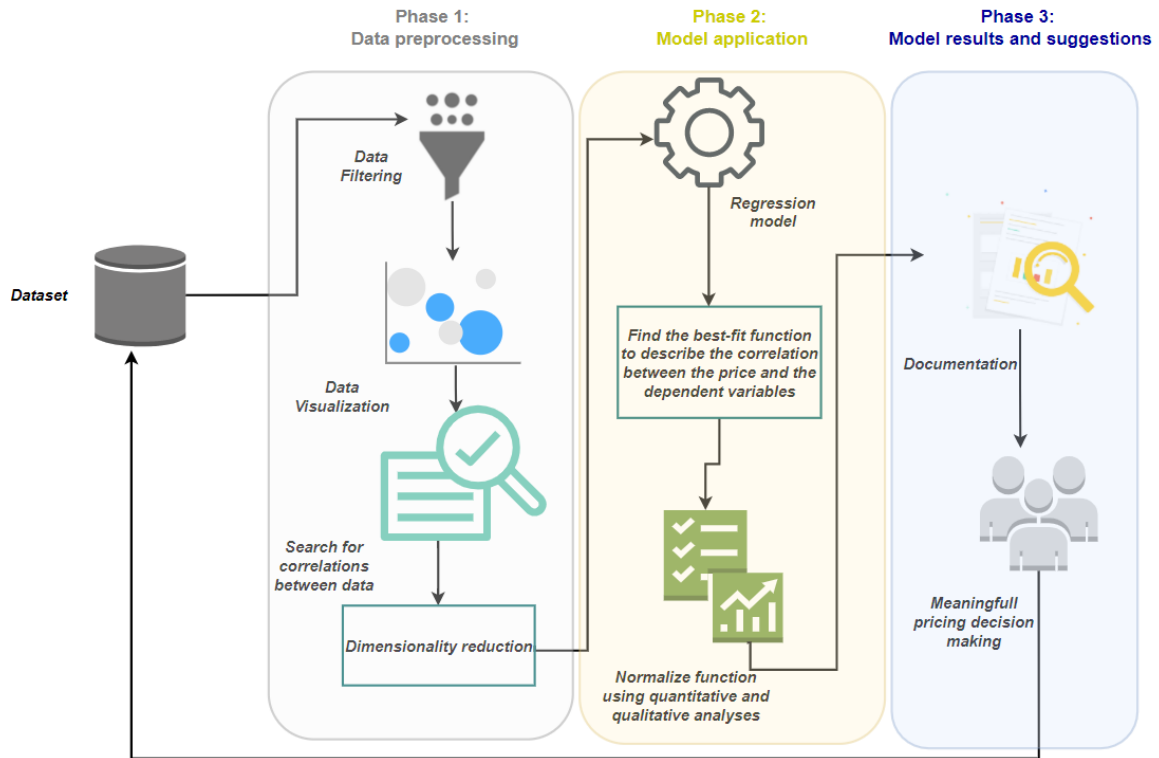
Για να καταστεί βιώσιμη η λειτουργία του οργανισμού, παρατηρείται συστηματική επένδυση ως προς την δημιουργία δύο θεμελιωδών ικανοτήτων στα στελέχη. Αρχικά, η υλοποίηση και η υποστήριξη πληροφοριακών συστημάτων, για την διαχείριση των καθημερινών απαιτήσεων και τον έλεγχο της συνολικής λειτουργίας. Ενώ σε ένα δεύτερο επίπεδο, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται έτσι ώστε να μπορούν να αυξάνουν την κερδοφορία από τους διαθέσιμους πελάτες, να εμπλουτίζουν το πελατολόγιο και προφανώς να δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης, έτσι ώστε οι πελάτες να είναι πιστοί και σταθεροί.

Τέλος, ένα μέρος των στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού, είναι άμεσα συσχετισμένο με τις συμβάσεις αποκλειστικότητας. Πιο συγκεκριμένα, εφαρμόζονται συγκεκριμένες στρατηγικές για την πλήρωση των όρων που προβλέπουν οι συμβάσεις, καθώς σε αυτό το επίπεδο δεν υπάρχει μεγάλο περιθώριο ευελιξίας ή παρέκκλισης από τους όρους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων ενεργειών, είναι η δέσμευση συγκεκριμένου όγκου κεφαλαίων και η μετάβαση για φόρτωση αποθεμάτων με ίδια μέσα, με στόχο την κάλυψη των εναλλαγών στην ζήτηση και την τήρηση του προσυμφωνημένου επιπέδου αποθεμάτων.

4.2 Μεθοδολογία προσέγγισης προβλήματος

Όπως αναφέρθηκε και στο εισαγωγικό μέρος του κεφαλαίου, ο στόχος της μελέτης είναι η υποστήριξη της λήψης αποφάσεων τιμολόγησης του οργανισμού. Για την υλοποίηση του συγκεκριμένου συστήματος, ακολουθείται μια αλγοριθμική διαδικασία, η οποία αποτελείται από συνολικά τρία στάδια. Τα στάδια υλοποίησης είναι: η αρχική ανάλυση και επεξεργασία των διαθέσιμων δεδομένων (data preprocessing), η εφαρμογή ενός μοντέλου παλινδρόμησης, με στόχο την εξαγωγή μιας μαθηματικής συνάρτησης για την συσχέτιση της ανεξάρτητης μεταβλητής με τις εξαρτημένες (model application) και τέλος η καταγραφή και παρουσίαση των αποτελεσμάτων του μοντέλου, έτσι ώστε αυτά να είναι διαθέσιμα σε κατάλληλη μορφή και να περιέχουν την κρίσιμη πληροφορία που χρειάζεται, για την βέλτιστη και τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων (model results and suggestions). Τα τρία στάδια της προσέγγισης επίλυσης, αποτελούνται από επιμέρους διαφορετικές διαδικασίες και έχουν αλγοριθμική εξάρτηση μεταξύ τους. Στην Εικόνα 8, παρουσιάζεται η πλήρης αλγοριθμική διαδικασία προσέγγισης, ενώ ακολούθως αναλύεται η σκοπιμότητα κάθε μιας διαδικασίας ανά φάση, ξεχωριστά.

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος



Εικόνα 8 Αλγοριθμική διαδικασία προσέγγισης προβλήματος – Μελέτη περίπτωσης

Phase 1: Data preprocessing

Όπως προκύπτει από την Εικόνα 8, το πρώτο μέρος της αλγοριθμικής διαδικασίας που ακολουθείτε, δομείται από τέσσερα επιμέρους στάδια. Κατά το πρώτο στάδιο, γίνεται φιλτράρισμα των δεδομένων. Στην πραγματικότητα, αυτή η διαδικασία αποτελεί μια από τις πλέον κλασσικές στην αναλυτική των δεδομένων. Στο πλαίσιο της διαδικασίας, επιδιώκεται να βρεθούν οι κύριες εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές του προβλήματος, καθώς επίσης και να γίνουν θεωρήσεις σχετικά με την πληρότητα των δεδομένων, τυχόν ελλείψεις ή κενές τιμές δεδομένων, καθώς και οποιεσδήποτε άλλες προκάτοχες ενέργειες είναι απαραίτητες, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των μεθόδων και των αλγορίθμων, που θα χρησιμοποιηθούν στο επόμενο στάδιο.

Έπειτα ακολουθεί το στάδιο της οπτικοποίησης των δεδομένων, το οποίο είναι πάρα πολύ σημαντικό σε τέτοιου είδους προσεγγίσεις, διότι δύναται να αποκαλύψει συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών, καθώς επίσης και να δώσει γραφικές αναπαραστάσεις των δεδομένων, οι οποίες εν γένει διευκολύνουν την διαδικασία κατανόησης του συνολικού προβλήματος, επιτρέπουν την εμβάθυνση σε ειδικές και ενδότερες συνθήκες του προβλήματος, που δεν αποκαλύπτονται εύκολα με άλλον τρόπο και τέλος δίνουν την δυνατότητα εύκολης ερμηνείας

των αποτελεσμάτων των μεθόδων. Η διαδικασία της οπτικοποίησης, χρησιμοποιείται στην αναλυτική των δεδομένων, τόσο στα αρχικά όσο και στα τελικά στάδια, μετά την υλοποίηση του προτεινόμενου μοντέλου και αποτελεί έναν αποδοτικό και άμεσο τρόπο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας.

Στο επόμενο στάδιο, γίνεται προσπάθεια εύρεσης έμμεσων ή άμεσων συσχετίσεων μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών του προβλήματος, οι οποίες στην πραγματικότητα θα οδηγήσουν στην μείωση των συνολικών διαστάσεων του προβλήματος και κατ' επέκταση στη μείωση της πολυπλοκότητας και στην ερμηνευτική βελτίωση των μετέπειτα αποτελεσμάτων. Επί της ουσίας, η συγκεκριμένη διαδικασία, αποτελεί την ποιοτική αξιολόγηση των δύο προκάτοχων σταδίων, αρχικά, και σε επόμενο στάδιο επικεντρώνεται στην εξεύρεση μαθηματικών αποτυπώσεων για την ερμηνεία των συσχετίσεων.

Phase 2: Model application

Η παρούσα φάση, αποτελεί το κύριο στάδιο υλοποίησης της προτεινόμενης αλγοριθμικής διαδικασίας και δομείται σε τρία επιμέρους στάδια. Το πρώτο και το δεύτερο στάδιο, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι έχουν κυκλική εξάρτηση μεταξύ τους. Κατά το πρώτο στάδιο, γίνεται προσέγγιση της συνάρτησης υπολογισμού της ανεξάρτητης μεταβλητής, που όπως αναφέρθηκε είναι η τιμή πώλησης, μέσω των εξαρτημένων μεταβλητών. Για την εξαγωγή μαθηματικών συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών, ακολουθείται μια κλασσική διαδικασία στον χώρο της αναλυτικής των δεδομένων, η οποία ονομάζεται πολλαπλή παλινδρόμηση. Ο τύπος της παλινδρόμησης, μπορεί να είναι είτε γραμμικός είτε μη γραμμικός (λογιστικός) αλλά και συνδυασμός αυτών των δύο. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, λόγω του ότι όλες οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι συνεχείς, η κατάλληλη μορφή της παλινδρόμησης είναι η πολυωνυμική (multinomial), μέσω της οποίας θα δημιουργηθεί μια συνεχής εξαρτημένη μεταβλητή (τιμή). Για την επιλογή του κατάλληλου τύπου παλινδρόμησης, θα πρέπει να αξιολογείται το καλύτερο δυνατό ταίριασμα (fit) του επιλεγόμενου τύπου, στις μεταβλητές του προβλήματος, καθώς επίσης και η ακρίβεια των προβλέψεων του κάθε τύπου, χρησιμοποιώντας για έλεγχο μέρος της βάσης δεδομένων.

Στο δεύτερο στάδιο, θα πρέπει το επιλεγμένο μοντέλο να εξομαλυνθεί. Πιο συγκεκριμένα, τα περισσότερα μοντέλα τέτοιου τύπου είναι αρκετά «ευαίσθητα» ως προς τις διαφορετικές εισόδους. Αυτό σημαίνει, ότι για μικρές σχετικά τροποποιήσεις των δεδομένων εισόδου, πιθανότατα προκύπτουν διαφοροποιήσεις ως προς την προτεινόμενη τιμή, κάτι που είναι λογικό εφόσον η εξαρτημένη μεταβλητή είναι συνεχής. Αυτό, δυνητικά οδηγεί στην

αναδιαμόρφωση της στρατηγικής τιμολόγησης σε επίπεδο ημέρας ή εβδομάδας. Όπως γίνεται αντιληπτό, η αναδιαμόρφωση της στρατηγικής, σε καθημερινό επίπεδο είναι πρακτικά αδύνατη για οποιονδήποτε οργανισμό, και δίνει εν γένει εικόνα αποσταθεροποίησης. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να γίνει εξομάλυνση των συστάσεων του μοντέλου, έτσι ώστε η αναδιαμόρφωση της στρατηγικής να προτείνεται κατόπιν εύλογου διαστήματος, όπως αυτό προκύπτει από την κουλτούρα του οργανισμού και τις απαιτήσεις της αγοράς. Με τον όρο εξομάλυνση, νοείται επί της ουσίας, μια τρόπον τινά μείωση της «ευαισθησίας» του μοντέλου, ή με άλλα λόγια μια διαφοροποίηση, μέσω κάποιων επιπρόσθετων συντελεστών, της μαθηματικής συνάρτησης του.

Η ολοκλήρωση των προηγούμενων σταδίων, οδηγεί στην τελική αποτύπωση της προτεινόμενης συνάρτησης λειτουργίας του μοντέλου, βάσει της οποίας θα γίνονται συστάσεις αναδιαμόρφωσης της στρατηγικής τιμολόγησης σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα. Όπως σημειώθηκε, η διαδικασία αυτή απαιτεί την αξιολόγηση των ειδικών συνθηκών ως προς τις αποφάσεις του οργανισμού. Οπότε κατά μία έννοια, θα μπορούσαμε να διαπιστώσουμε ότι αφενός βελτιώνεται η προσαρμογή του μοντέλου στις ειδικές απαιτήσεις, έτσι ώστε οι συστάσεις να είναι πιο στοχευμένες και ακριβείς. Ωστόσο, η εξειδίκευση στις ποιοτικές διαστάσεις ενός προβλήματος, αναφέρεται πολύ συχνά στη βιβλιογραφία, ως ο κύριος παράγοντας μείωσης των δυνατοτήτων επεκτασιμότητας των μοντέλων σε άλλα διαφοροποιημένα προβλήματα.

Phase 3: Model results and suggestions

Στο τελευταίο στάδιο της αλγοριθμικής διαδικασίας επιτελείται η σύνταξη εγγράφων και οι συστάσεις προς τους ιθύνοντες για την λήψη των αποφάσεων. Το συγκεκριμένο στάδιο αποτελεί είναι αναμφίβολα το πιο ουσιώδες, από την σκοπιά του οργανισμού. Ειδικότερα, αναφέρεται ότι για τους λήπτες αποφάσεων σε έναν οργανισμό, αυτό που έχει την μεγαλύτερη σημασία είναι η παροχή τεκμηριωμένων συστάσεων, οι οποίες πραγματικά να υποστηρίζουν την διαδικασία ορθολογικών αποφάσεων.

Για την πλήρωση των αναγκών της τεκμηρίωσης των αποφάσεων, στο συγκεκριμένο πρόβλημα, χρησιμοποιείται η παρουσίαση διάφορων σεναρίων τιμολόγησης, σε συνδυασμό με τα δυνητικά αποτελέσματα που αυτά θα επιφέρουν τόσο σε επίπεδο κερδοφορίας όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης μεριδίου αγοράς. Επιπρόσθετα, επιχειρείται μια αξιολόγηση συμπεριφοράς και αντίληψης των συνθηκών κινδύνου βάσει των εκάστοτε μεταβολών, όπως προκύπτει από τα ίδια τα δεδομένα, τα οποία καταδεικνύουν παλαιότερες στάσεις και

αποφάσεις του οργανισμού. Μια τέτοια διαδικασία, αποσκοπεί στην ποιοτική υποστήριξη των αποφάσεων, καταδεικνύοντας συμπεριφορικές διαστάσεις, που σχετίζονται με την κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού και ως εκ τούτου βρίσκονται στον πυρήνα των αποφάσεων και οι οποίες πιθανότατα σε είχαν καταγραφεί, διαπιστωθεί ή αναλυθεί σε βάθος από τους ιθύνοντες.

4.3 Επιλογή μεταβλητών προβλήματος

Στην συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται οι εξαρτημένες και οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση της προτεινόμενης αλγοριθμικής διαδικασίας. Επί της ουσίας, η συγκεκριμένη ενότητα ανατιστοιχίζεται με την πρώτη φάση της διαδικασίας που απεικονίζεται στην Εικόνα 8. Σχετικά με το φιλτράρισμα των δεδομένων, αναφέρεται ότι δεν βρέθηκαν κενές τιμές στα δεδομένα των μεταβλητών, κάτι που γενικά είναι πολύ βοηθητικό για την αποτελεσματική υλοποίηση της μεθόδου. Όσον αφορά, την οπτικοποίηση και την διερεύνηση συσχετίσεων, γίνεται ειδική ανάλυση για κάθε μία από τις κάτωθι μεταβλητές, που χρησιμοποιούνται, έτσι ώστε να επιλεγθούν ο συνολικός αριθμός των μεταβλητών.

Αναφορικά με το εύρος της βάσης δεδομένων που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση του μοντέλου, σημειώνεται ότι έχουν ληφθεί δεδομένα από τις τελευταίες 97 εβδομάδες χρήσης, ήτοι για τις τελευταίες δύο διαχειριστικές περιόδους, με γνώμονα την απεικόνιση της δυναμικής της υφιστάμενης κατάστασης και αποφυγή της εστίασης σε παρελθοντικές συνθήκες, οι οποίες κατά βάση μεταβάλλονται αρκετά συχνά. Επιπλέον, οι 97 εβδομάδες, αντιστοιχούν σε περίπου 585 ημέρες χρήσης, συντελώντας έτσι ένα ικανοποιητικό δείγμα για την υλοποίηση της μεθόδου. Σαφώς, ο περαιτέρω εμπλουτισμός της βάσης δεδομένων, δύναται να οδηγήσει σε βελτιστοποιημένες εκδόσεις των αποτελεσμάτων.

Σε επόμενο επίπεδο, σχετικά με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της βάσης, σημειώνεται ότι αυτά επιλέχθηκαν με γνώμονα να περιγράφουν με την βέλτιστη δυνατή πληρότητα τους παράγοντες επιρροής κατά την διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής, όπως αυτοί αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 3. Ειδικότερα αναφέρθηκαν, ορισμένοι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες καθώς και παράγοντες που σχετίζονται με τον κύκλο ζωής του προϊόντος, οι οποίοι σχετίζονται κατά κύριο λόγο με βιομηχανικούς οργανισμούς παραγωγής προϊόντων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, γίνεται αναγωγή των φάσεων του κύκλου ζωής σε εμπορικούς οργανισμούς, όπως αυτός που εξετάζεται, προκειμένου η προσέγγιση διαμέσω των μεταβλητών, να είναι ακριβής.

4.3.1 Εξαρτημένες μεταβλητές

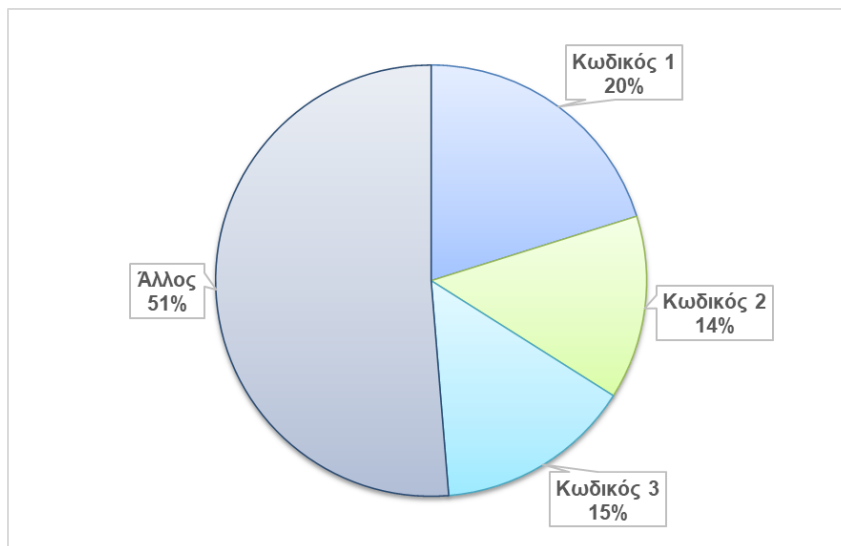
Εξετάζοντας τα περιγραφικά δεδομένα της βάσης, διαπιστώθηκαν τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.

Περιγραφικά στοιχεία βάσης δεδομένων	
Εβδομάδες χρήσης	97
Συνολικός κύκλος εργασιών	13.050.755 ευρώ
Πλήθος ενεργών κωδικών - καπνικά	30
Συνολικός αριθμός πωληθέντων – σε τεμάχια	28984,44 τεμάχια
Πλήθος ενεργών πελατών	153
Μικτά κέρδη	221.862,84 ευρώ
Σύνολο παγίων εξόδων	82.335,29 ευρώ
Σύνολο λειτουργικών εξόδων	59.917,55 ευρώ
Καθαρά κέρδη προ φόρων	79.610,00 ευρώ

Πίνακας 4 Γενικά περιγραφικά στοιχεία της βάσης δεδομένων – Μελέτη περίπτωσης

Συνεχίζοντας στο συγκεκριμένο πλαίσιο ανάλυσης, διαπιστώθηκε ότι παρόλο που οι εμπορικοί κωδικοί στα καπνικά προϊόντα, είναι συνολικά τριάντα, δεν συνεισφέρουν όλοι ισόποσα στην διαμόρφωση των συνολικών πωλήσεων και της κερδοφορίας αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε η ύπαρξη τριών διαφορετικών κατηγοριών ταξινόμησης των κωδικών. Στην πρώτη ομάδα, ανήκουν οι πλέον ταχυκίνητοι κωδικοί, οι οποίοι συνεισφέρουν περίπου το 48,7% των πωλήσεων σε ολόκληρη την εξεταζόμενη περίοδο. Το ενδιαφέρον σε αυτή την περίπτωση, είναι ότι αυτοί οι κωδικοί είναι μόλις τρεις στον αριθμό, και όπως είναι απολύτως φυσιολογικό αποτελούν την αιχμή του δόρατος για τις πωλήσεις και την βιωσιμότητα του οργανισμού, εν γένει. Στην δεύτερη κατηγορία, υπάγεται η ισχυρή πλειοψηφία των κωδικών, δηλαδή περίπου οι είκοσι τρεις (23) από τους τριάντα συνολικά κωδικούς. Αυτή η κατηγορία, χαρακτηρίζεται από μέση κινητικότητα και συνεισφέρει περίπου το 35% των πωλήσεων. Στην τελευταία κατηγορία, υπάγονται τέσσερις (4) κωδικοί με πολύ χαμηλή κινητικότητα, οι οποίοι είτε αποτελούν κάποιο πολύ ακριβό brand είτε είναι ελαφρώς

απαξιωμένοι από την αγορά δραστηριοποίησης. Στο Διάγραμμα 3, παρουσιάζεται το ποσοστό συνεισφοράς κάθε ενός από τους τρεις κωδικούς της πρώτης κατηγορίας, στις συνολικές πωλήσεις.



Διάγραμμα 3 Ποσοστό συνεισφοράς των κωδικών της πρώτης κατηγορίας στις συνολικές πωλήσεις – Μελέτη περίπτωσης

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι πωλήσεις των κωδικών της πρώτης κατηγορίας, έχουν έντονο στρατηγικό χαρακτήρα και κατ' επέκταση οι αποφάσεις τιμολόγησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμες για την βελτίωση της κερδοφορίας. Συνεπώς, για την υλοποίηση του μοντέλου, επιλέγεται να χρησιμοποιηθούν τρεις εξαρτημένες μεταβλητές, οι οποίες είναι: η **τιμή πώλησης των κωδικών 1 (y_1), 2 (y_2) και 3 (y_3).**

4.3.2 Ανεξάρτητες μεταβλητές

Για τον προσδιορισμό της συνάρτησης υπολογισμού της προτεινόμενης τιμής πώλησης, για κάθε μία από τις εξαρτημένες μεταβλητές, που ορίστηκαν παραπάνω, θα χρησιμοποιηθούν ορισμένες ανεξάρτητες μεταβλητές, με γνώμονα την καλύτερη δυνατή περιγραφή των συνολικών διαστάσεων επίδρασης στις αποφάσεις τιμολόγησης των κωδικών. Η επιλογή των ανεξάρτητων μεταβλητών, γίνεται κάνοντας χρήση της αντίστοιχης βιβλιογραφίας, και πιο συγκεκριμένα αναλύοντας και προσαρμόζοντας κατάλληλα τους παράγοντες επιρροής των αποφάσεων τιμολόγησης, όπως αυτοί αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η διαδικασία προσαρμογής και αντιστοίχισης γίνεται παρακάτω.

Μεταβλητές σχετικές με εσωτερικούς παράγοντες επιρροής τιμολόγησης

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, ορισμένοι από τους κυριότερους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα όλες τις αποφάσεις ενός οργανισμού, είναι η κουλτούρα και το όραμα του οργανισμού, η δυναμική του, δηλαδή ο όγκος πωλήσεων που μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά, οι θεμελιώδεις ικανότητες καθώς και η δομή κόστους.

Σχετικά με την κουλτούρα του παρόντος οργανισμού έχουν γίνει ήδη αναφορές ως προς τον τρόπο λειτουργίας και την αντίληψη σχετικά με την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών με τον βέλτιστο τρόπο. Η κουλτούρα αποτελεί μια θεμελιώδη διάσταση για τη βιωσιμότητα των οργανισμών, ωστόσο αποτελεί μια διάσταση που δύσκολα μπορεί να ποσοτικοποιηθεί ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, γίνεται η επιλογή να χρησιμοποιηθούν ποιοτικά χαρακτηριστικά σχετικά με την κουλτούρα, κατά την διαδικασία υλοποίησης τους μοντέλου. Επιπρόσθετα, με γνώμονα το όραμα του οργανισμού, επιλέχθηκαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές, καθώς όπως αναφέρθηκε η διατήρηση και η βελτίωση της ισχύος στους κωδικούς αναφοράς, είναι πάρα πολύ σημαντική για τον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, η δυναμική του οργανισμού, αποτελεί μια παράμετρο που πρέπει να εξεταστεί μέσα στην πάροδο του χρόνου, έτσι ώστε να υπάρχει ένα ικανοποιητικό δείγμα από διαφορετικές συνθήκες έντασης εργασίας και διαχείρισης όγκων πωλήσεων. Αν παρατηρήσει κανείς, το Διάγραμμα 4, που παρατίθεται στη συνέχεια, θα διαπιστώσει ότι στην τελευταία διετία ο ρυθμός των πωλήσεων είναι σταθερά ανοδικός. Επιπλέον, αν ληφθεί υπόψιν ότι ο συνολικός όγκος διαχειρίζεται από τον ίδιο αριθμό ατόμων, με αρκετά υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας, τότε μπορούμε να οδηγηθούμε στο συμπέρασμα ότι η δυναμική του οργανισμού είναι αρκετά ικανοποιητική. Η δυναμική των οργανισμών, είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις επενδύσεις ως προς τα πάγια περιουσιακά στοιχεία. Στο πλαίσιο των παγίων για την συγκεκριμένη μελέτη, υπάγονται όλα τα κινητά και ακίνητα μέσα καθώς και το προσωπικό του οργανισμού, καθώς παραμένει σταθερό για την τελευταία διετία. Λόγω της σταθερότητας των παγίων, δεν υπάρχει ποσοτική μεταβολή ως προς την δυναμική, ενώ η όποια αύξηση της αποδοτικότητας σχετίζεται με την αύξηση της προσπάθειας των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις θεμελιώδεις ικανότητες, για τον συγκεκριμένο κλάδο έντασης κεφαλαίων, είναι πάρα πολύ σημαντικό να μπορούν να εξασφαλίζονται άμεσες πληρωμές από τους πελάτες καθώς και περιθώρια αποπληρωμής των προμηθευτών. Η σταθερά ανοδική πορεία του οργανισμού, έχει συνεισφέρει στη βελτίωση της αξιοπιστίας και κατ' επέκταση στην εξασφάλιση ορισμένων ημερών καθυστέρησης της αποπληρωμής των προμηθευτών. Αντίθετα, η στρατηγική του οργανισμού ως προς τις συναλλαγές με τους πελάτες, είναι η

άμεση εξόφληση, με εξαίρεση συγκεκριμένων πελατών που διαχειρίζονται μεγάλους όγκους κωδικών. Ενώ, για τις περιόδους υψηλής κινητικότητας γίνεται ειδικός σχεδιασμός.

Η κύρια μεταβλητή που μπορεί άμεσα να ποσοτικοποιηθεί, σχετίζεται με τη **δομή κόστους** και πιο συγκεκριμένα με τα λειτουργικά κόστη. Ως προς τα καπνικά προϊόντα, η δομή κόστους υπολογίζεται έμμεσα, με την χρήση τριών επιμέρους μεταβλητών, οι οποίες είναι: τα κόστη διανομής προς τους πελάτες, τα γενικά λειτουργικά κόστη και τα κόστη μεταφοράς τροφοδοσίας, τα οποία προκύπτουν από τον αριθμό των μεταβάσεων στο εργοστάσιο με ίδια μέσα. Όλα τα παραπάνω κόστη, υπολογίζονται σε εβδομαδιαία βάση και ανάγονται στον κάθε κωδικό, ανάλογα με το ποσοστό συμμετοχής του, στον εβδομαδιαίο κύκλο εργασιών.

Μεταβλητές σχετικές με εξωτερικούς παράγοντες επιρροής τιμολόγησης

Χρησιμοποιώντας τις 5 δυνάμεις του Porter, μπορούμε να εξάγουμε τα κάτωθι συμπεράσματα για την κύρια αγορά δραστηριοποίησης του οργανισμού.

- **Ισχύς προμηθευτών:** Είναι **αρκετά υψηλή** και νευραλγικής σημασίας για την λειτουργία του οργανισμού συνολικά, διότι όπως έχει ήδη σημειωθεί, ο οργανισμός υπογράφει συμβόλαια αποκλειστικότητας στον νομό. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει οι στόχοι των συμβολαίων να επιτυγχάνονται και οι όροι να πληρούνται έτσι ώστε να συνεχίζεται η συνεργασία μεταξύ των δύο πλευρών. Τα δύο κύρια σημεία των όρων που χρησιμοποιούνται με την μορφή μεταβλητών είναι: οι απαιτήσεις για σταθερή **ανάπτυξη** μεγαλύτερη του 5%, ιδίως στους κωδικούς πρώτης κατηγορίας καθώς και η επαρκής τροφοδοσία της αγοράς, η οποία μοντελοποιείται μέσα από το **κόστος δέσμευσης κεφαλαίου**. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, επειδή η μελέτη αφορά ορίζοντα διετίας, ο ρυθμός ανάπτυξης υπολογίζεται συγκρίνοντας την ποσοστιαία μεταβολή των εβδομαδιαίων πωλήσεων εν συγκρίσει με τις αντίστοιχες προ διετίας.
- **Ισχύς αγοραστών:** Κυμαίνεται σε **μέσα προς χαμηλά επίπεδα**, καθώς η ισχυρή πλειοψηφία των πελατών από μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις λιανεμπορίου. Υπάρχει ωστόσο μια μικρή ομάδα εξεχόντων πελατών, οι οποία συνεισφέρει περίπου το 23% του ετήσιου τζίρου και αποτελείται από 13 πελάτες. Για την συγκεκριμένη ομάδα, γίνεται ειδικός σχεδιασμός όσο αφορά την ημέρες χάριτος μέχρι την αποπληρωμή καθώς και διάφορες προωθητικές και διαφημιστικές ενέργειες. Δεν χρησιμοποιείται κάποια ποσοτική μεταβλητή για την διαχείριση των αγοραστών.

- **Απειλή υποκατάστατων:** Τα τελευταία χρόνια, διαπιστώνεται μια τάση εισαγωγής πολλαπλών υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά, η οποία ολοένα και εντείνεται, με αποτέλεσμα να απειλεί με συρρίκνωση το μερίδιο αγοράς των καπνικών προϊόντων. Αναμφίβολα, η διάσταση αυτή λαμβάνεται υπόψιν στον τρόπο με τον οποίο τιμολογούν οι καπνοβιομηχανίες. Ωστόσο σε εμπορικό επίπεδο, δεν είναι εφικτή η παρέμβαση και έτσι δεν υπάρχουν ποσοτικά στοιχεία ως προς αυτή τη διάσταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.
- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών:** Κυμαίνεται επίσης σε μέσα προς **χαμηλά επίπεδα**. Αυτό αιτιολογείται υπό την έννοια, ότι αφενός πρόκειται για έναν κλάδο με υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις και αφετέρου για κλάδο με σχετικά χαμηλή κερδοφορία. Κατά συνέπεια, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, σαφέστατα ελέγχεται περιοδικά, δεν αποτελεί όμως μία από τις κύριες διαστάσεις αποφάσεων τιμολόγησης.
- **Ανταγωνισμός στον κλάδο:** Είναι **κλάδος μέσου ανταγωνισμού**, διότι είναι καλά οργανωμένο και οριοθετημένο το πεδίο δράσης. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι μεγάλες βιομηχανίες έχουν επιλέξει συγκεκριμένους συνεργάτες, στους οποίους έχουν αναθέσει συγκεκριμένες περιοχές ευθύνης. Επιπλέον, ακολουθείται έλεγχος παραβάσεων των «συνόρων», μεταξύ των συνεργατών, ο οποίος οδηγεί σε υψηλές ποινές, και κατ' επέκταση δεν επιδιώκεται από την πλειοψηφία των εμπόρων.

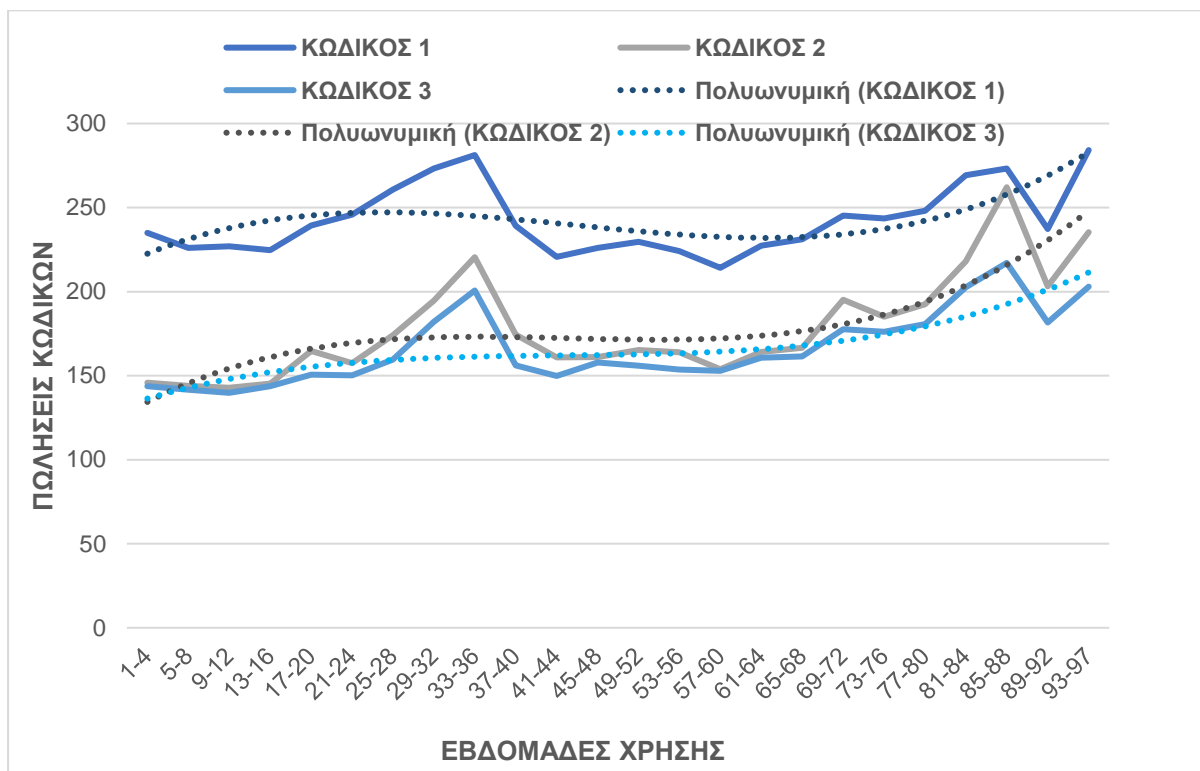
Με στόχο την προσομοίωση και τον έλεγχο τόσο του ανταγωνισμού στην αγορά όσο και της διέλευσης νέων δυνητικών ανταγωνιστών, χρησιμοποιείται, ως εξαρτημένη μεταβλητή, το **μερίδιο της αγοράς** για κάθε έναν από τους κωδικούς ενδιαφέροντος.

Μεταβλητές σχετικές με τον κύκλο ζωής των προϊόντων

Αναλύοντας το Διάγραμμα 4, στο οποίο παρουσιάζεται η πορεία πωλήσεων των τριών κωδικών για το χρονικό διάστημα που εξετάζεται, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι πρόκειται για μια σταθερά ανοδική πορεία των κωδικών. Αυτή η παρατήρηση σε συνδυασμό, με τις φάσεις των κύκλων ζωής των προϊόντων, μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι πιθανότατα και οι τρεις κωδικοί βρίσκονται στη φάση ανάπτυξης της δυναμικής τους, κατά συνέπεια σύμφωνα με την βιβλιογραφία η εστίαση θα πρέπει να γίνει ως προς την ακόμη μεγαλύτερη βελτίωση της ζήτησης. Επιπρόσθετα, μπορούμε να παρατηρήσουμε μια περιοδικότητα των πωλήσεων, ανάμεσα στα τρίμηνα λειτουργίας. Αυτό σημαίνει ότι σε διαφορετικές περιόδους η κινητικότητα είναι αυξημένη και κατά συνέπεια για εκείνες τις

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη |
 Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

περιόδους, θα πρέπει να γίνει ειδική αναφορά ως προς την στρατηγική τιμολόγησης. Η **περιοδικότητα** χρησιμοποιείται ως μεταβλητή για την επίλυση του προβλήματος.



Διάγραμμα 4 Πορεία πωλήσεων κωδικών ενδιαφέροντος - Μελέτη περίπτωσης

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, σχετικά με την επιλογή των μεταβλητών του προβλήματος, παρατίθεται ο Πίνακας 5, που περιέχει όλες τις ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές.

Συμβολισμός	Περιγραφή	Συνάρτηση υπολογισμού	Τύπος μεταβλητής
Εξαρτημένες μεταβλητές			
Y1	Τιμή πώλησης κωδικού 1	$Y1 = f (Pr1, C1, S, GR1, MS1)$	Συνεχής
Y2	Τιμή πώλησης κωδικού 2	$Y2 = f (Pr2, C2, S, GR2, MS2)$	Συνεχής
Y3	Τιμή πώλησης κωδικού 3	$Y3 = f (Pr3, C3, S, GR3, MS3)$	Συνεχής
Ανεξάρτητες μεταβλητές			

Pr	Κερδοφορία	$Pr = \frac{\text{Τιμή πώλησης} - \text{Τιμή αγοράς}}{100}$	Συνεχής
C	Δομή κόστους	$C = C_{\text{εβδ.λειτ.}/\text{κωδικό}} + C_{\text{ΓΛΕ}/\text{κωδικό}} + C_{\text{μετάβασης}/\text{κωδικό}} + C_{\text{δεσμ. κεφ.}/\text{κωδικό}}$	Συνεχής
S	Έλεγχος περιόδου χρήσης	Είναι απευθείας μετρήσιμη από τα δεδομένα	<i>Διακριτή</i>
GR	Ρυθμός ανάπτυξης κωδικού	Είναι απευθείας μετρήσιμος από τα δεδομένα	Συνεχής
MS	Μερίδιο αγοράς που καταλαμβάνεται από τον συγκεκριμένο κωδικό	Είναι απευθείας μετρήσιμο από τα δεδομένα	Συνεχής

Πίνακας 5 Ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές προβλήματος - Μελέτη περίπτωσης

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η κερδοφορία ως ανεξάρτητη μεταβλητή, απαιτεί για τον υπολογισμό της τόσο την τιμή πώλησης όσο και την τιμή αγοράς του εκάστοτε κωδικού. Συνεπώς, για να αποφευχθεί οποιαδήποτε αλληλοκάλυψη μεταξύ των επιλεχθέντων μεταβλητών, για την υλοποίηση των μοντέλων χρησιμοποιείται στην θέση της, η τιμή αγοράς και εν συνεχεία δημιουργείται η μεταβλητή της κερδοφορίας.

Κεφάλαιο 5

Εφαρμογή μοντέλων παλινδρόμησης: Ευρήματα και συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο, καταγράφονται και αναλύονται τα μαθηματικά μοντέλα, με βάση τα οποία προκύπτει η προτεινόμενη τιμή πώλησης για κάθε ένα από τρεις κωδικούς, μέσα από την συσχέτιση της με τις υπόλοιπες μεταβλητές επιρροής της συγκεκριμένης απόφασης, όπως αυτές αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Όπως έχει ήδη σημειωθεί, για την εύρεση των μαθηματικών μοντέλων, χρησιμοποιούνται προσεγγίσεις πολυωνυμικής παλινδρόμησης.

Το κεφάλαιο δομείται σε τρεις επιμέρους ενότητες, κάθε μία από τις δύο πρώτες αντιστοιχεί στην ανάλυση ενός κωδικού ενδιαφέροντος. Ειδικότερα σημειώνεται ότι στην πρώτη ενότητα γίνεται ανάλυση για τον κωδικό 1 και στην δεύτερη ενότητα για τους κωδικούς 2 και 3. Επιπλέον, σε κάθε ενότητα, γίνεται ερμηνεία της συμπεριφορικής διάστασης των αποφάσεων, υπό την έννοια του ποια μεταβλητή από τις ανεξάρτητες προκύπτει ότι είναι η πιο σημαντική για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την τιμολόγηση των κωδικών. Συν τοις άλλοις, παρουσιάζονται τα μαθηματικά μοντέλα, όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων, ενώ γίνεται μελέτη βελτιστοποίησης και ομαλοποίησης των μοντέλων που προκύπτουν, με γνώμονα την κουλτούρα του οργανισμού, προκειμένου να υπάρξει μια ευθυγράμμιση με την εταιρική στρατηγική. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται, με την σύγκριση των δυνητικών αποτελεσμάτων χρήσης, στην περίπτωση που είχαν υιοθετηθεί αντίστοιχα μοντέλα υπολογισμού της τιμής, με τα πραγματικά αποτελέσματα χρήσης που έχουν επιτευχθεί από τον οργανισμό. Το τελευταίο μέρος του κεφαλαίου, αποτελεί στην πραγματικότητα έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες κατά την λήψη αποφάσεων, αυτόν της τεκμηρίωσης (documentation). Τέλος, σημειώνεται ότι η ανάλυση των δεδομένων γίνεται με χρήση του στατιστικού πακέτου «Data Analysis» που προσφέρεται από το Excel.

5.1 Μοντέλο υπολογισμού τιμής: Κωδικός 1

Ο κωδικός 1, αποτελεί τον πιο ταχυκίνητο κωδικό που διαχειρίζεται ο οργανισμός, ο οποίος σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε συνεισφέρει ένα μεγάλο ποσοστό επί του συνόλου των πωλήσεων και κατ' επέκταση των εσόδων του οργανισμού, σε ετήσια βάση (βλ. Διάγραμμα 3). Με βάση αυτή τη λογική, γίνεται κατανοητό ότι οι αποφάσεις τιμολόγησης σχετικά με τον συγκεκριμένο κωδικό είναι καθοριστικές και κρίσιμες. Για να μπορέσουμε να

κατανοήσουμε σε βάθος τον μηχανισμό λήψης αποφάσεων τιμολόγησης για τον συγκεκριμένο κωδικό, παραθέτουμε τα Διαγράμματα 5 και 6, στα οποία παρουσιάζονται συνδυαστικά οι τιμές τόσο της εξαρτημένης όσο και των ανεξάρτητων μεταβλητών σε βάθος διετίας, έτσι ώστε να καταστεί εφικτή μια επιχειρηματολογία σχετικά με τις διαστάσεις εκείνες που επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο τιμολόγησης ή με πιο απλά λόγια την αποτύπωση των ενδείξεων (triggers) εκείνων που οδηγούν του ιθύνοντες στην αναθεώρηση των τιμών.

Συμπεριφορική ερμηνεία δεδομένων

Αρχικά, στο Διάγραμμα 5, παρουσιάζονται οι εναλλαγές των τιμών ανάλογα με την περίοδο χρήσης ή την εποχικότητα. Η περιοχή δραστηριοποίησης του οργανισμού, χαρακτηρίζεται από έντονη τουριστική δραστηριότητα σε συγκεκριμένους μήνες, κυρίως τους θερινούς, αυτό έχει ως αποτέλεσμα τους συγκεκριμένους μήνες να υπάρχει μεγαλύτερη ένταση πωλήσεων, η οποία αναμφίβολα επηρεάζει τις αποφάσεις τιμολόγησης. Για να καταστεί εφικτή η προσομοίωση της εποχικότητας με μαθηματικό τρόπο, έχουν χρησιμοποιηθεί οι τιμές 0 και 1, οι οποίες αντιστοιχίζονται σε περιόδους μη τουριστικές και τουριστικές αντίστοιχα. Ο χαρακτηρισμός των περιόδων γίνεται με γνώμονα την ημερομηνία σε συνδυασμό με τους όγκους πωλήσεων.



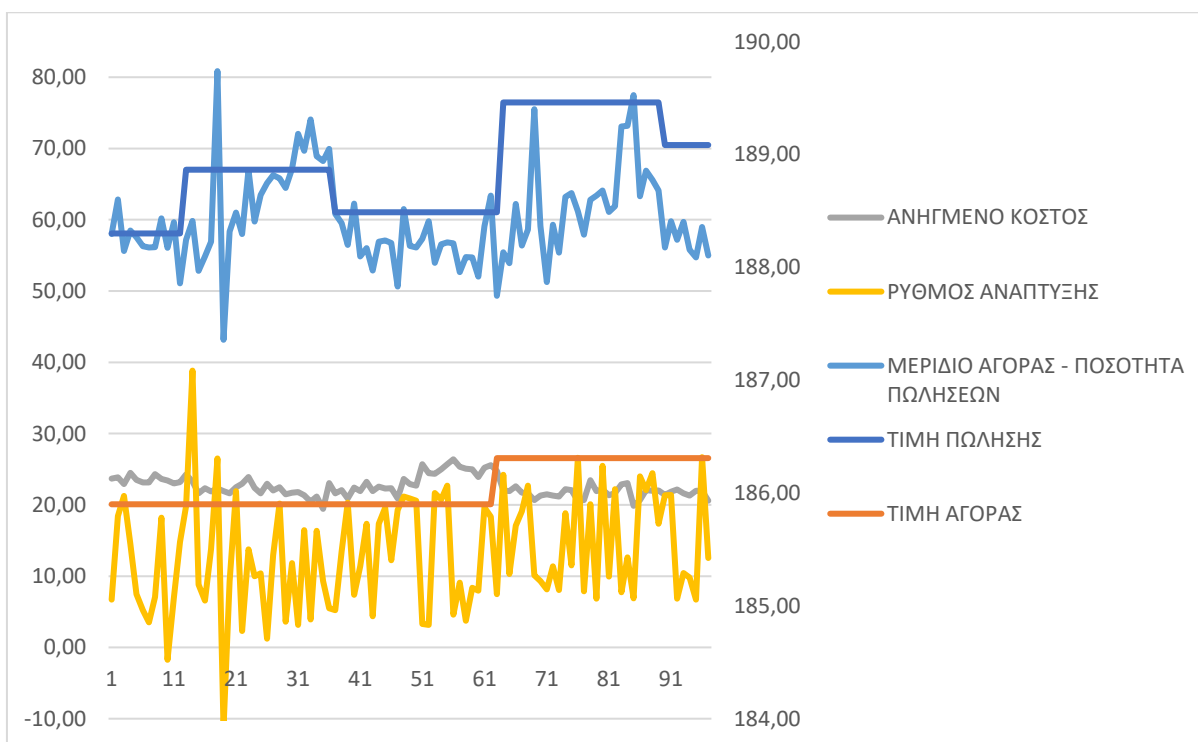
Διάγραμμα 5 Συσχέτιση τιμής πώλησης κωδικού 1 με την εποχικότητα - Μελέτη περίπτωσης

Από το Διάγραμμα 5, μπορούν να προκύψουν δύο σημαντικά συμπεράσματα ως προς την συμπεριφορική και στρατηγική λήψη αποφάσεων. Αρχικά, παρατηρούμε ότι οι τιμές πώλησης αλλάζουν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και παραμένουν σταθερές για μεγάλα,

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

σχετικά, διαστήματα. Γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι αποφεύγεται η συνεχής αλλαγή των τιμών. Αυτό θεωρείται έντονο συμπεριφοριστικό στοιχείο και χρησιμοποιείται στην μετέπειτα ανάλυση του μαθηματικού μοντέλου. Επιπρόσθετα, παρατηρούμε ότι η εποχικότητα επηρεάζει άμεσα τον τρόπο τιμολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα των τιμών σε περιόδους με υψηλή ένταση εργασίας, τα οποία μειώνονται στους μη «τουριστικούς» μήνες.

Στη συνέχεια, παρατίθεται το Διάγραμμα 6, το οποίο αποτελεί μια συνδυαστική απεικόνιση όλων των επιμέρους μεταβλητών επιρροής για τον υπολογισμό της τιμής του κωδικού 1. Το συγκεκριμένο διάγραμμα είναι αρκετά σημαντικό, καθώς βοηθά την αναγνώριση συμπεριφοριστικών μοτίβων, κατά αντιστοιχία με την ανάλυση που έγινε σχετικά με την εποχικότητα.



Διάγραμμα 6 Συνδυαστική απεικόνιση των μεταβλητών επιρροής για τον υπολογισμό της τιμής πώλησης του κωδικού 1
- Μελέτη περίπτωσης

Αναλύοντας το παραπάνω διάγραμμα, μπορούμε να εξάγουμε τα κάτωθι συμπεράσματα για κάθε ξεχωριστή μεταβλητή επιρροής:

- **Ανηγμένο κόστος:** Τα κόστη, όπως ήταν αναμενόμενο από την ανάλυση που έχει προηγηθεί, παίζουν σημαντικό ρόλο για την τιμολόγηση του συγκεκριμένου κωδικού. Αναφορικά με την διακύμανση του κόστους, μπορούμε να σχολιάσουμε ότι κυμαίνονται σε γενικά σταθερά επίπεδα, με μικρές διακυμάνσεις εν' αντιθέσει με ορισμένες άλλες μεταβλητές. Από συμπεριφορικής σκοπιάς, αυτό που διαπιστώνουμε είναι η επιδίωξη

του οργανισμού για διατήρηση χαμηλού κόστους, γεγονός που αιτιολογείται παρατηρώντας το Διάγραμμα 6 και συγκεκριμένα τις περιόδους μεταξύ εβδομάδας 51 και 61, όπου υπάρχει μια σχετική αύξηση του κόστους, η οποία οδήγησε στην αύξηση των επιπέδων της τιμής στην επόμενη περίοδο αναλογικά με παρελθοντικές αποφάσεις τιμολόγησης αντίστοιχων περιόδων.

- **Ρυθμός ανάπτυξης:** Η συγκεκριμένη μεταβλητή φαίνεται να χαρακτηρίζεται από υψηλές διακυμάνσεις σχετικά με τις τιμές που λαμβάνει, οπότε διαπιστώνουμε ότι πιθανότατα είναι αρκετά δύσκολο να συνυπολογίζεται επακριβώς κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Υπό την έννοια αυτή, αναμένουμε ότι πιθανότατα θα χαρακτηρίζεται από τον μικρότερο βαθμό στατιστικής σημαντικότητας στο μοντέλο που θα υλοποιηθεί. Ωστόσο, η συγκριτική πορεία των πωλήσεων αποτελεί δέσμευση του οργανισμού και ως εκ τούτου δεν μπορεί να παραληφθεί. Τέλος, το μοτίβο που μπορούμε να σημειώσουμε είναι ότι σε υψηλότερα επίπεδα τιμών παρατηρείται υψηλότερο ρυθμός ανάπτυξης μεσοσταθμικά.
- **Μερίδιο αγοράς:** Ο όγκος των πωλήσεων φαίνεται να χαρακτηρίζεται από περιοδική συμπεριφορά, ή πιο απλά φαίνεται να έχουμε υψηλότερο μερίδιο αγοράς κατά τις εποχιακές περιόδους και χαμηλότερο σε μη εποχιακές. Επιπρόσθετα, παρατηρείται μεσοσταθμική αύξηση μεταξύ των περιόδων, δηλαδή κατά τις εποχιακές περιόδους το μερίδιο είναι μεγαλύτερο στην τελευταία χρήση έναντι της προηγούμενης.
- **Τιμή αγοράς:** Η τιμή αγοράς αποτελεί τον κυριότερο ίσως παράγοντα, διότι εμπλέκεται άμεσα στην τελική κερδοφορία του οργανισμού. Στο σύνολο της εξεταζόμενης περιόδου, παρατηρείται μία μόνο αλλαγή, η οποία αυτόματα οδήγησε στην αλλαγή της τιμής πώλησης. Υπό την έννοια αυτή, θεωρούμε ότι αποτελεί παράγοντα ισχυρής επιρροής των αποφάσεων.

Μαθηματικό μοντέλο προσδιορισμού τιμής πώλησης

Αναλύοντας τα δεδομένα του οργανισμού, σχετικά με τον κωδικό 1, με χρήση μοντέλων πολλαπλής παλινδρόμησης, προκύπτει το κάτωθι μαθηματικό μοντέλο προσδιορισμού της τιμής πώλησης (εξαρτημένη μεταβλητή 1: y_1).

$$y_1 = -110,45 + 1,61 * Pr_1 - 0,023 * C_1 + 0,002 * GR_1 + 0,003 * MS_1 + 0,325 * S_1$$

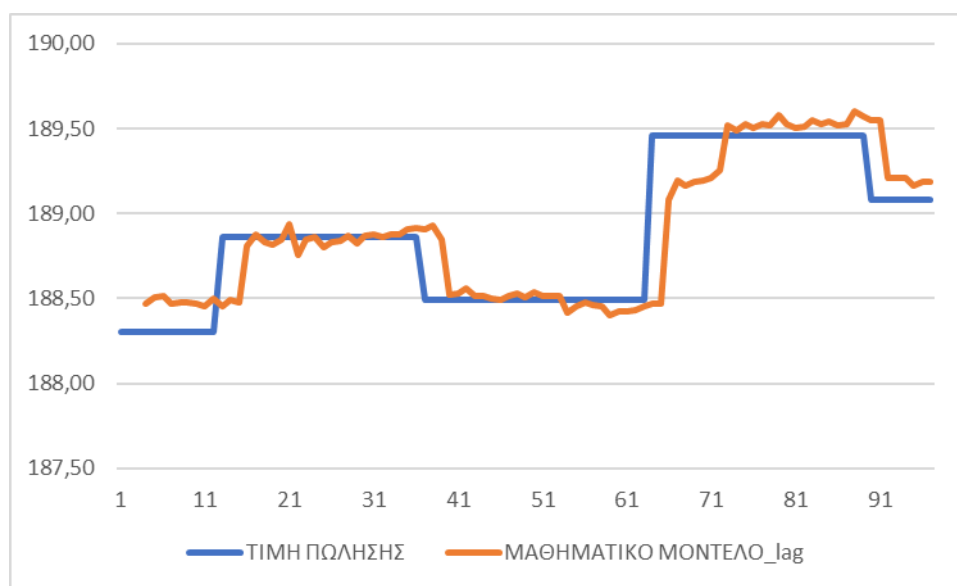
Το παραπάνω μοντέλο, είναι αρκετά απλό ως προς την εφαρμογή, διότι είναι γραμμικό μοντέλο, ενώ ταυτόχρονα φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό, δηλαδή μπορεί με ικανοποιητικό τρόπο να προσομοιώσει την συμπεριφορά του οργανισμού κατά την λήψη αποφάσεων τιμολόγησης και ως εκ τούτου θεωρούμε ότι μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για την υποστήριξη των μελλοντικών αποφάσεων. Προς απόδειξη των όσων αναφέρονται ανωτέρω, παρατίθεται ο Πίνακας 7, στον οποίον καταγράφονται οι μετρικές ελέγχου του μοντέλου, καθώς και το Διάγραμμα 7, στον οποίον δίνεται γραφικά η παράσταση του προτεινόμενου μοντέλου σε αντιδιαστολή με τις πραγματικές τιμές πώλησης, έτσι ώστε να ελεγχθεί η ικανότητα προσομοίωσης. Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι για την βελτίωση της ισχύος των σχέσεων αιτιότητας (causality assumptions) της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε κάποια χρονική υστέρηση (lag) στις ανεξάρτητες μεταβλητές, η οποία να προσομοιώνει το απαιτούμενο χρονικό διάστημα για την αντίληψη των μεταβολών από τον οργανισμό καθώς και την αντίδραση σε αυτές. Στη συγκεκριμένη μελέτη, επιλέγεται να χρησιμοποιηθούν 3 εβδομάδες χρήσης ως χρονική υστέρηση. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη αιτιολόγηση, στο Διάγραμμα 7, η γραφική παράσταση που αφορά το μαθηματικό μοντέλο, έχει προκύψει με αντικατάσταση στην σχέση υπολογισμού του μοντέλου, αλλά με χρονική υστέρηση των μεταβλητών κατά το επιλεγμένο χρονικό διάστημα.

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,957899
R Τετράγωνο	0,917570495
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0,871041401
Τυπικό σφάλμα	0,125079588
Μέγεθος δείγματος	97

Πίνακας 6 Μετρικές ελέγχου αποτελεσματικότητας μαθηματικού μοντέλου 1- Μελέτη περίπτωσης

Παρατηρώντας το προσαρμοσμένο R^2 , διαπιστώνουμε ότι πράγματι υπάρχει ικανοποιητικός βαθμός προσομοίωσης, με επιτυχία μεγαλύτερη του 87%. Ενώ ταυτόχρονα, ο συντελεστής είναι μικρότερος από 90%, γεγονός που σημαίνει ότι αφενός υπάρχουν περιθώρια βελτιστοποίησης του μοντέλου και αφετέρου οδηγεί στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο δεν είναι υπερεστιασμένο στα συγκεκριμένα δεδομένα, ή με άλλα λόγια έχει δυνατότητες επεκτασιμότητας και σε νέα δεδομένα, επόμενων χρήσεων του οργανισμού. Ολοκληρώνοντας, σημειώνεται ότι για τις μεταβλητές του μοντέλου, έχει τεθεί περιορισμός στατιστικής

σημαντικότητας, τουλάχιστον ίσης με 80% ($p - \text{value} < 0.2$). Ο πίνακας με τους συντελεστές συσχέτισης και τα τυπικά σφάλματα για το συγκεκριμένο μοντέλο, δίνονται στο Παράρτημα.



Διάγραμμα 7 Συγκριτική θεώρηση μαθηματικού μοντέλου 1 με τις πραγματικές τιμές πώλησης του κωδικού 1 - Μελέτη περίπτωσης

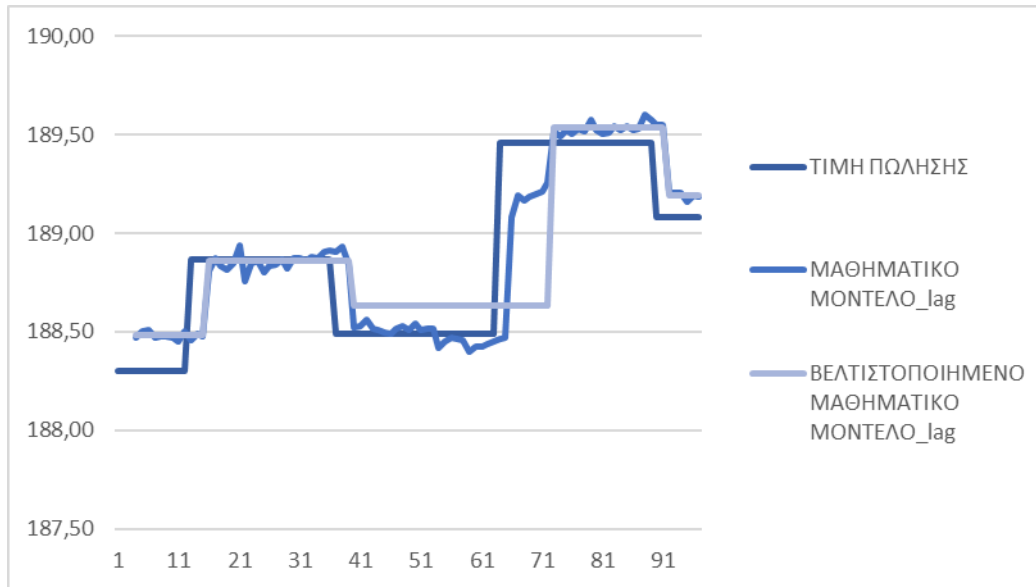
Εξομάλυνση μαθηματικού μοντέλου

Αναλύοντας το Διάγραμμα 7, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι το μοντέλο χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό προσομοίωσης των πραγματικών συνθηκών. Ωστόσο, παρατηρείται ότι για κάθε διαφορετική εβδομάδα χρήσης, το μοντέλο προτείνει και διαφορετική τιμή πώλησης του κωδικού. Πρόκειται, λοιπόν, για μια μορφή εντελώς δυναμικής τιμολόγησης, με βάση την οποία μεγιστοποιείται η συνάρτηση αξίας. Ωστόσο, η φύση του κλάδου δραστηριοποίησης και η κουλτούρα του οργανισμού, δεν είναι πλήρως ευθυγραμμισμένη με αυτή τη λογική τιμολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, από την προγενέστερη ανάλυση, έχει προκύψει ξεκάθαρα το πόρισμα ότι οι εναλλαγές στην τιμή επιλέγονται για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και έπειτα οι τιμές σταθεροποιούνται για σχετικά μεγάλα διαστήματα. Κατά συνέπεια, θα πρέπει το μοντέλο να προσαρμοστεί καταλλήλως στην κουλτούρα του οργανισμού, έτσι ώστε να είναι χρήσιμο για την υποστήριξη των αποφάσεων.

Για την επίτευξη του στόχου αυτού, προτείνεται η τιμή σύστασης σε κάθε περίοδο να δίνεται ως ο μέσος όρος των τιμών της περιόδου που προκύπτουν από το παραπάνω μαθηματικό μοντέλο. Η υλοποίηση αυτού του μέρους, αποτελεί στην πραγματικότητα την βελτιστοποίηση του μοντέλου. Ολοκληρώνοντας, δίνεται το Διάγραμμα 8, το οποίο παρουσιάζει συγκριτικά την πραγματική τιμή πώλησης, την προτεινόμενη τιμή από το απλό

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη |
Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

μαθηματικό μοντέλο καθώς και την αντίστοιχη τιμή από το βελτιστοποιημένο – εξομαλυμένο μοντέλο.



Διάγραμμα 8 Βελτιστοποιημένο μαθηματικό μοντέλο τιμής πώλησης κωδικού 1 - Μελέτη περίπτωσης

5.2 Μοντέλα υπολογισμού τιμής: Κωδικοί 2 και 3

Στην συγκεκριμένη ενότητα, αναλύονται και παρουσιάζονται τα προτεινόμενα μαθηματικά μοντέλα, για τον υπολογισμό της τιμής πώλησης των κωδικών 2 και 3. Η παρουσίαση των δύο μοντέλων σε μία ενότητα, επιλέγεται διότι αφενός οι δύο κωδικοί παρουσιάζουν κοινά σημεία ως προς την ανάλυση και αφετέρου ακολουθείται παρόμοια συλλογιστική πορεία για τα μοντέλα αυτά με την ανάλυση που προηγήθηκε, σχετικά με τον κωδικό 1.

Συμπεριφορική ερμηνεία δεδομένων

Αναλύοντας τον τρόπο και τον βαθμό με τον οποίο οι μεταβολές στις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών, επιδρούν ως προς τις αποφάσεις σχετικά με τον υπολογισμό της τιμής πώλησης των κωδικών 2 και 3, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι υφίστανται πολύ μεγάλες ομοιότητες. Αυτή η διαπίστωση, ήταν κατά κάποιο τρόπο αναμενόμενη, υπό την έννοια ότι οι ίδιοι άνθρωποι είναι αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις περί τιμών για όλους τους κωδικούς και ως εκ τούτου είναι λογικό να αντιλαμβάνονται τον κίνδυνο και τις μεταβολές με παρεμφερή τρόπο, για όλη τη γκάμα των προϊόντων, και ιδίως για όλους τους ταχυκίνητους κωδικούς. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη διαπίστωση, θεωρούμε ότι τα πορίσματα που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο περί συμπεριφοράς στις αποφάσεις, μπορούν να γενικευτούν για όλους τους ταχυκίνητους κωδικούς που εμπορεύεται ο οργανισμός. Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να γενικευτούν τα κάτωθι πορίσματα:

- Τα ανηγμένα κόστη στους εκάστοτε κωδικούς, αποτελούν πολύ σημαντική παράμετρο στις αποφάσεις τιμολόγησης και τις επηρεάζουν άμεσα.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης, επιδιώκεται να διατηρείται σε σχετικά υψηλά επίπεδα, αλλά δεν παρουσιάζει σταθεροποιημένη και άμεσα προβλέψιμη μεταβλητή.
- Το μερίδιο αγοράς επιδιώκεται να έχει μεσοσταθμικά αυξανόμενο ρυθμό σε κάθε περίοδο, και η διάσταση αυτή επηρεάζει σημαντικά τις αποφάσεις.
- Η κερδοφορία και κατ' επέκταση η τιμή αγοράς, επηρεάζει σε αρκετά υψηλό βαθμό και άμεσα τις αποφάσεις τιμολόγησης, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται ικανοποιητικά επίπεδα βιωσιμότητας.

Μαθηματικό μοντέλο προσδιορισμού τιμής πώλησης

Χρησιμοποιώντας τεχνικές πολλαπλής παλινδρόμησης, όπως και στην περίπτωση του πρώτου κωδικού, καταλήγουμε στις κάτωθι συναρτήσεις υπολογισμού των προτεινόμενων

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη |
Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

τιμών πώλησης για τους κωδικούς 2 και 3. Πέραν των συναρτήσεων, παρατίθενται οι Πίνακες 7 και 8, οι οποίοι παρουσιάζουν τις στατιστικές μετρικές αξιολόγησης των προτεινόμενων μοντέλων.

Κωδικός 2:

$$y_2 = 135,94 + 0,37 * Pr_2 - 0,079 * C_2 - 0,002 * GR_2 - 0,002 * MS_2 + 0,613 * S_2$$

<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,911791533
R Τετράγωνο	0,831363799
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0,822098074
Τυπικό σφάλμα	0,175013043
<u>Μέγεθος δείγματος</u>	<u>97</u>

Πίνακας 7 Μετρικές ελέγχου αποτελεσματικότητας μαθηματικού μοντέλου 2- Μελέτη περίπτωσης

Κωδικός 3:

$$y_3 = 65,06 + 0,657 * Pr_3 + 0,073 * C_3 - 0,003 * GR_3 + 0,005 * MS_3 + 0,544 * S_3$$

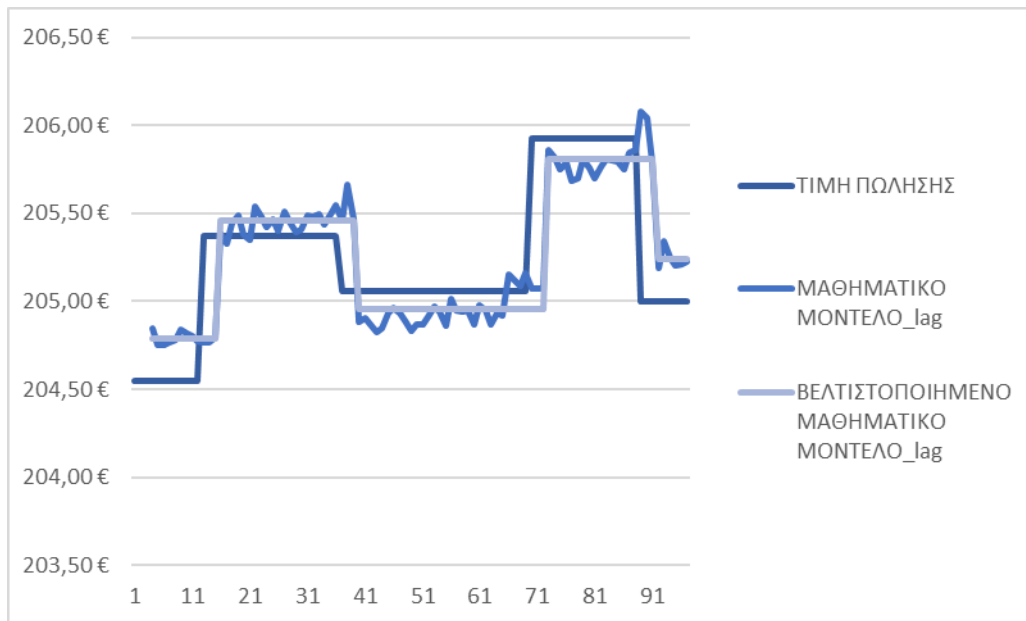
<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>	
Πολλαπλό R	0,937101
R Τετράγωνο	0,878158
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0,871463
Τυπικό σφάλμα	0,139711
<u>Μέγεθος δείγματος</u>	<u>97</u>

Πίνακας 8 Μετρικές ελέγχου αποτελεσματικότητας μαθηματικού μοντέλου 3- Μελέτη περίπτωσης

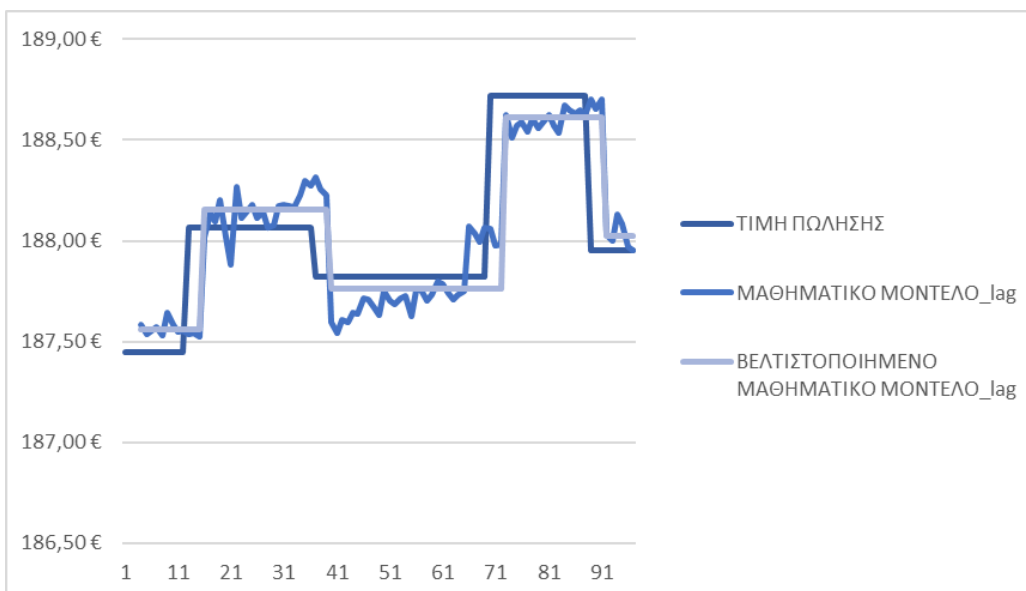
Οι τιμές των μετρικών ελέγχου για τα μαθηματικά μοντέλα 2 και 3, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι αφενός τα μοντέλα έχουν υψηλή ικανότητα προσομοίωσης των πραγματικών συνθηκών που υφίστανται σχετικά με τις αποφάσεις τιμολόγησης και αφετέρου ότι έχουν δυνατότητα επεκτασιμότητας και για εφαρμογή σε μελλοντικές καταστάσεις. Συνεπώς, θεωρούμε ότι τα μοντέλα μπορούν να υιοθετηθούν για την υποστήριξη των αποφάσεων τιμολόγησης. Οι πίνακες με τους συντελεστές συσχέτισης και τα τυπικά σφάλματα για τα συγκεκριμένα μοντέλα, δίνονται στο Παράρτημα Ι.

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

Ολοκληρώνοντας, την ανάλυση σχετικά με τις τιμές των κωδικών 2 και 3, παρατίθενται τα Διαγράμματα 9 και 10, στα οποία παρουσιάζονται συνδυαστικά οι υφιστάμενες τιμές πώλησης των κωδικών, οι προτεινόμενες τιμές από τα μοντέλα που εφαρμόστηκαν καθώς και οι εξομαλυμένες τιμές των μοντέλων. Όπως και στην προηγούμενη ενότητα, έτσι και σε αυτή, αποφασίζεται η εξομάλυνση των τιμών προκειμένου να αποφευχθεί μια μορφή εντελώς δυναμικής τιμολόγησης, η οποία αντίκειται με τις παρελθοντικές στρατηγικές επιλογές του οργανισμού, όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων.



Διάγραμμα 9 Βελτιστοποιημένο μαθηματικό μοντέλο τιμής πώλησης κωδικού 2 - Μελέτη περίπτωσης

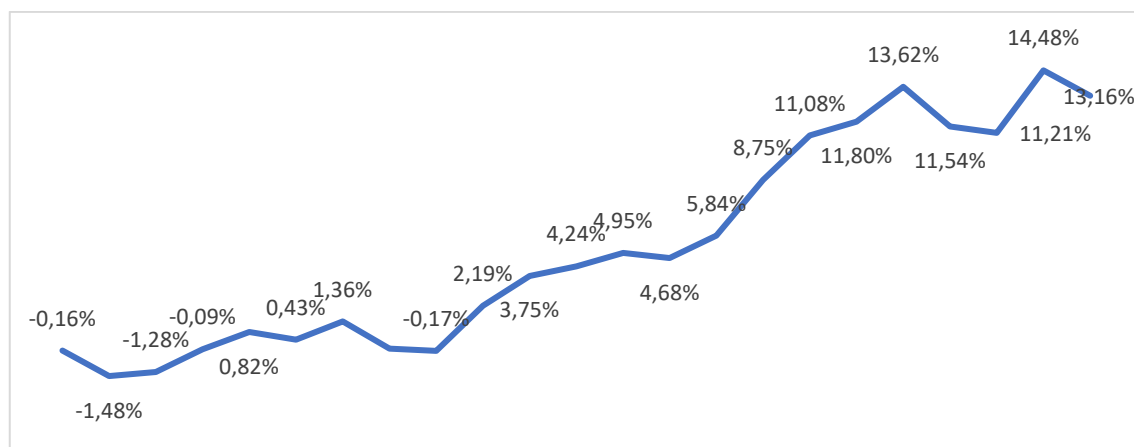


Διάγραμμα 10 Βελτιστοποιημένο μαθηματικό μοντέλο τιμής πώλησης κωδικού 3 - Μελέτη περίπτωσης

5.3 Δυνητικά οφέλη από την ανάλυση των μοντέλων: Μια συγκριτική θεώρηση

Στην τελευταία ενότητα, του παρόντος κεφαλαίου, υλοποιείται το τελευταίο στάδιο του προτεινόμενου αλγορίθμου προσδιορισμού της τιμής που παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 4. Στην πραγματικότητα, στην ενότητα αυτή αφορά τον τρόπο τεκμηρίωσης των μοντέλων, έτσι ώστε αυτά να έχουν ουσιαστική επίδραση στην υποβοήθηση της λήψης αποφάσεων τιμολόγησης. Για να καταστεί εφικτή η τεκμηριωμένη υποστήριξη των αποφάσεων, επιλέγεται να χρησιμοποιηθούν τέσσερα διαφορετικά σενάρια χρήσης και ερμηνείας των δεδομένων μεμονωμένα ή των μοντέλων συνολικά.

Το πρώτο σενάριο χρήσης, αφορά τον τρόπο με τον οποίον γίνεται η τιμολόγηση σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση. Το δεύτερο σενάριο χρήσης, προκύπτει από τις προτεινόμενες τιμές των βελτιστοποιημένων μαθηματικών μοντέλων που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Το τρίτο σενάριο χρήσης, προσομοιώνει μια πιο οριζόντια στρατηγική τιμολόγησης, σύμφωνα με την οποία η αναθεώρηση των τιμών γίνεται σε τριμηνιαία βάση και παραμένει σταθερή για το προσεχές τρίμηνο. Η προτεινόμενη τιμή σε αυτή την περίπτωση, προκύπτει από το μέσο όρο των προτεινόμενων τιμών των μοντέλων. Στην ουσία πρόκειται για μια πιο ενδεδεγμένη και αυστηρά καθορισμένη μελέτη των συνθηκών εποχικότητας. Τέλος, το τέταρτο σενάριο προσομοιώνει μια πιο επιθετική στρατηγική, την οποία ακολουθούν κατά διαστήματα πολύ οργανισμοί, σύμφωνα με την οποία η αναθεώρηση θα πρέπει να γίνεται σε μηνιαία βάση και το περιθώριο κέρδους να είναι τουλάχιστον μεγαλύτερο από τον υφιστάμενο πληθωρισμό. Είναι προφανές, ότι για τον υπολογισμό των προτεινόμενων τιμών στην τελευταία περίπτωση, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα σχετικά με τον πληθωρισμό για τις αντίστοιχες χρονικές περιόδους που εξετάζονται (βλ. Εικόνα 9). Ενώ, για τον προσεχή μήνα, μετά τον υπολογισμό, οι τιμές θα διατηρούνται σταθερές μέχρι την επόμενη αναθεώρηση.



Εικόνα 9 Η πορεία του πληθωρισμού στο εξεταζόμενο χρονικό διάστημα (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ)

Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική τιμολόγησης: Μια εμπειρική μελέτη | Παναγιώτης Γ. Γιαννόπουλος

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί, ότι τα παραπάνω σενάρια δεν επιλέγονται τυχαία, αλλά προσομοιώνουν επί της ουσίας τις κυριότερες στρατηγικές τιμολόγησης που αναφέρθηκαν στο Κεφάλαιο 3. Πιο συγκεκριμένα, το τέταρτο σενάριο προσομοιώνει μια στρατηγική βασισμένη στο κόστος, καθώς με την χρήση του πληθωρισμού θα εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα σε οποιαδήποτε συνθήκη κόστους, το τρίτο σενάριο μια στρατηγική βασισμένη στην ζήτηση προσομοιώνοντας τις ιδιαίτερες επικρατούσες συνθήκες σε κάθε περίοδο χρήσης, το πρώτο σενάριο είναι καθαρά εμπειρικό ενώ το δεύτερο σενάριο προκύπτει από μοντέλα ανάλυσης δεδομένων. Ολοκληρώνοντας, αναφέρεται ότι το σενάριο μιας εντελώς δυναμικής μορφής τιμολόγησης, έχει απαλειφθεί από την συγκριτική θεώρηση, υπό την έννοια ότι δεν αντιπροσωπεύει με επάρκεια την κουλτούρα λειτουργίας και λήψης αποφάσεων που διέπει τον οργανισμό. Ωστόσο, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι αποτελεί έναν πολύ σύγχρονο και καινοτόμο τρόπο λήψης αποφάσεων, ο οποίος πιθανότατα μεγιστοποιεί τις αποδόσεις.

Για τον υπολογισμό των οικονομικών αποτελεσμάτων, για κάθε ένα από τα σενάρια, γίνεται η παραδοχή ότι ο όγκος πωλήσεων παραμένει αμετάβλητος. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για παρελθοντικά δεδομένα πωλήσεων, τα οποία είναι αδύνατον να αλλοιωθούν, και στη προκείμενη μελέτη είναι χρήσιμα για την εξέταση των διαφορετικών αποτελεσμάτων που θα πρόκυπταν στην περίπτωση διαφορετικής στρατηγικής τιμολόγησης.

Τα οικονομικά αποτελέσματα για κάθε έναν κωδικό με βάση το εκάστοτε σενάριο της αντίστοιχης δυναμικής στρατηγικής τιμολόγησης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

	Σενάριο 1	Σενάριο 2	Σενάριο 3	Σενάριο 4
Κωδικός 1	1.100.420,00 €	1.103.775,00 €	1.094.575,44 €	1.105.373,89 €
Κωδικός 2	880.700,83 €	883.343,93 €	872.915,17 €	884.963,99 €
Κωδικός 3	751.947,04 €	755.707,78 €	748.187,30 €	757.352,72 €

Πίνακας 9 Οικονομικά αποτελέσματα δυναμικών σεναρίων χρήσης – Μελέτη περίπτωσης

Η ερμηνεία των οικονομικών αποτελεσμάτων, που προέκυψαν από την προσομοίωση των δυνητικών στρατηγικών τιμολόγησης μέσω των παραπάνω σεναρίων, μπορεί να μας οδηγήσει στα κάτωθι συμπεράσματα:

- Οι υφιστάμενες εμπειρικές στρατηγικές (σενάριο 1), προσομοιώνονται με αρκετά ικανοποιητική ακρίβεια από τα προτεινόμενα μαθηματικά μοντέλα, με μια υπολογιζόμενη απόκλιση της τάξης του 0.3% έως 0.5%.
- Η προσανατολισμένη στην ζήτηση στρατηγική, σαν υποθετικό σενάριο, φαίνεται να αποδίδει την λιγότερη αξία συγκριτικά με όλες τις δυνητικές στρατηγικές που εξετάστηκαν. Αυτό μπορεί να αιτιολογηθεί σε μεγάλο βαθμό, από την ανάλυση που έγινε κατά την περιγραφή της μελέτης περίπτωσης, διότι εκεί αναφέρεται ότι τα μερίδια της αγοράς είναι ρυθμισμένα και προσυμφωνημένα σε μεγάλο βαθμό, και έτσι υπάρχουν μικρές πιθανότητες απωλειών ή επέκταση των πελατών που εξυπηρετούνται. Συνεπώς, με τα υπάρχοντα δεδομένα, συμπεραίνουμε ότι μια τέτοια στρατηγική προσέγγιση δεν είναι η βέλτιστη.
- Η προσανατολισμένη στο κόστος στρατηγική τιμολόγησης, φαίνεται ότι αποδίδει την μεγαλύτερη δυνητική αξία. Επιπρόσθετα, φαίνεται να έχει σημαντικό βαθμό σύγκλισης με την εμπειρική προσέγγιση και με τα μαθηματικά μοντέλα που προτάθηκαν. Υπό αυτήν την έννοια, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι οι εμπειρικές μέθοδοι, υλοποιούν στην πραγματικότητα μια στρατηγική βασισμένη στο κόστος, ακόμα και αν αυτό γίνεται με υποσυνείδητο ή εμπειρικό τρόπο. Ως εκ τούτου, επειδή τα μοντέλα δημιουργήθηκαν με στόχο την περιγραφή και υποστήριξη των εμπειρικών μεθόδων, στην ουσία περιγράφουν με στατιστικά εργαλεία την ίδια στρατηγική κόστους.
- Η υιοθέτηση των μαθηματικών μοντέλων, θα απέδιδε σε βάθος διετίας περίπου 10.500 ευρώ περισσότερη αξία ενώ μια στρατηγική βασισμένη στο κόστος θα απέδιδε περίπου 14.000 ευρώ. Αν ληφθεί υπόψιν ότι οι τρεις εξεταζόμενοι κωδικοί αποδίδουν σε βάθος διετίας μικτά κέρδη ίσα με 50.000 ευρώ, τότε συμπεραίνουμε ότι μιλάμε για μια σημαντική αύξηση της τάξης του 20%, η οποία δύναται να καλύψει περίπου 5 μήνες χρήσης του οργανισμού ή 2,5 μήνες ανά έτος.

Κεφάλαιο 6

Συζήτηση

6.1 Σύνοψη

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου πλάνου τιμολόγησης, για έναν οργανισμό B2B, με χρήση μαθηματικών μοντέλων, καθώς και η συγκριτική θεώρηση μεταξύ των δυνατικών αποτελεσμάτων χρήσης από την εφαρμογή των μοντέλων με τα πραγματικά αποτελέσματα χρήσης του οργανισμού. Για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων, αναπτύχθηκε και υλοποιήθηκε μια αλγοριθμική διαδικασία τριών επιπέδων. Το πρώτο στάδιο αφορούσε την προκαταρκτική ανάλυση των δεδομένων, έτσι ώστε αυτά να έρθουν στην κατάλληλη μορφή για την μετέπειτα επεξεργασία, το δεύτερο στάδιο υλοποιήθηκε με χρήση αλγορίθμων παλινδρόμησης σε επιλεγμένους κωδικούς, ενώ στο τρίτο στάδιο γίνεται η τεκμηρίωση των προτεινόμενων μοντέλων, μέσω της σύγκρισής τους με την πραγματική κατάσταση και μέσω της διενέργειας υποθετικών σεναρίων χρήσης. Από το σύνολο των σεναρίων που αναπτύχθηκε, το σενάριο που επαφίεται στα μαθηματικά μοντέλα φαίνεται να είναι το πιο επικερδές, συνεισφέροντας σε μια βελτίωση των ταμειακών διαθέσιμων, της τάξης του 20%.

Αναφορικά με το πρώτο στάδιο της αλγοριθμικής διαδικασίας, αξίζει να σημειωθεί ότι στην βάση δεδομένων δεν υπήρχαν κενές τιμές, γεγονός που βοήθησε σημαντικά στην ανάλυση από τεχνικής σκοπιάς. Επιπρόσθετα, η επιλογή των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών έγιναν στο συγκεκριμένο στάδιο. Για την επιλογή των εξαρτημένων, παρατηρήθηκε ότι από το σύνολο των κωδικών, υπάρχουν μόνο τρεις κωδικοί που ανήκουν στην πρώτη κατηγορία, οι οποίοι συνεισφέρουν περίπου το 50% των πωλήσεων του κλάδου κύριου ενδιαφέροντος του οργανισμού (καπνικά), συνεπώς επιλέχθηκαν μόνο οι τιμές αυτών των κωδικών ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Στην αντίπερα όχθη, η επιλογή των εξαρτημένων μεταβλητών, προέκυψε από ανάλυση του κλάδου κύριας δραστηριότητας, με εφαρμογή του εργαλείου «5 δυνάμεις του Porter».

Οι μεταβλητές που επιλέχθηκαν στο πρώτο στάδιο χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση του δεύτερου σταδίου. Στο οποίο δημιουργήθηκαν σχέσεις αιτιότητας μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, εφαρμόζοντας μοντέλα παλινδρόμησης συνεχών μεταβλητών (multinomial). Για τα μοντέλα, έγινε η προσέγγιση της χρονικής υστέρησης τριών εβδομάδων,

με γνώμονα την αύξηση της ισχύος των σχέσεων περιγραφής. Στην συνέχεια, τα μαθηματικά μοντέλα εξομαλύνθηκαν, προκειμένου να εξαλειφθεί ο εντελώς δυναμικός χαρακτήρας που παρουσίαζαν (εναλλαγή των προτεινόμενων τιμών ανά εβδομάδα) και έτσι να αποκτήσουν μεγαλύτερη αξία για τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού. Σε ένα τελευταίο στάδιο τα εξομαλυνθέντα μοντέλα, συγκρίνονται με τις πραγματικές συνθήκες καθώς και με άλλες πιθανές συνθήκες λειτουργίας, κάθε μία από τις οποίες αντιπροσωπεύει μια εκ των διαδεδομένων στρατηγικών τιμολόγησης. Όπως σημειώθηκε και παραπάνω, τα προτεινόμενα μαθηματικά μοντέλα φαίνεται να υπερέχουν των υπόλοιπων σεναρίων.

6.2 Περιορισμοί μελέτης

Στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης που εξετάστηκε, χρησιμοποιήθηκαν διάφορες τεχνικές ανάλυσης δεδομένων, για τις οποίες έγιναν ορισμένες προσεγγίσεις κατά την υλοποίησή τους. Οι εκάστοτε προσεγγίσεις, γίνονται για την βελτιστοποίηση της μορφής και της δομής των αποτελεσμάτων, έτσι ώστε αυτά να εκφράζουν με τον πληρέστερο δυνατό τρόπο την κουλτούρα λήψης αποφάσεων κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού και κατ' επέκταση να έχουν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στην διαδικασία αυτή. Ωστόσο, από τεχνικής σκοπιάς, οι μέθοδοι με τις οποίες γίνεται παρέμβαση στα αποτελέσματα των μοντέλων, προσδίδει κάποιας μορφής αβεβαιότητα και εγείρει ερωτήματα σχετικά με την καταλληλότητα των μεθόδων και την ορθότητα κατά την εφαρμογή τους.

Στο συγκεκριμένο σημείο συγκεντρώνονται και καταγράφονται πιθανοί περιορισμοί που πηγάζουν από την υλοποίησης της εμπειρικής μελέτης, που έγινε στα προηγούμενα κεφάλαια. Οι περιορισμοί στην ανάλυση δεδομένων, μπορούν να σχετίζονται με την αξιοπιστία των μεθόδων και των προσεγγίσεων, με τον όγκο των δεδομένων που επεξεργάστηκαν, με τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και με άλλες παραμέτρους. Ειδικότερα, για την συγκεκριμένη περίπτωση μπορούμε να διακρίνουμε τους κάτωθι περιορισμούς:

- Για την υλοποίηση των προτεινόμενων μοντέλων, χρησιμοποιήθηκε πεπερασμένος όγκος δεδομένων, της τάξης των 97 εβδομάδων (εγγραφές), οι οποίες αντιστοιχούν σε 585 ημέρες χρήσης. Στο πλαίσιο της εξαγωγής πορισμάτων, μέσω της ανάλυσης δεδομένων, ισχύει η λογική ότι όσο μεγαλύτερος όγκος δεδομένων επεξεργάζεται τόσο πληρέστερα είναι τα αποτελέσματα που δίνουν τα μοντέλα. Ωστόσο, στην συγκεκριμένη μελέτη, η χρήση περισσότερων παρελθοντικών δεδομένων, φαίνεται να μην έχει μεγάλη αξία, λόγω των ίδιων συνθηκών της αγοράς. Σε κάθε περίπτωση,

τα προτεινόμενα μοντέλα αναμένεται να βελτιώσουν περαιτέρω την ισχύ τους, αν τροφοδοτούνται συνεχώς με νέα δεδομένα.

- Στο πλαίσιο της μελέτης, δημιουργήθηκαν τρία (3) μοντέλα, τα οποία αντιστοιχούσαν στους κωδικούς πρώτης κατηγορίας των καπνικών προϊόντων, που εμπορεύεται ο οργανισμός. Ενώ, μια πληθώρα κωδικών τόσο στα καπνικά όσο και σε λοιπά είδη, δεν αναλύθηκε σε βάθος, λόγω της χαμηλότερης συνεισφοράς στον ετήσιο κύκλο εργασιών και στην κερδοφορία. Ωστόσο, η ανάπτυξη ενός συνολικού πλάνου τιμολόγησης, απαιτεί την δημιουργία μοντέλων για όλους τους κωδικούς, έτσι ώστε να προσομοιώνονται συνολικά οι δυνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία.
- Κατά την ανάπτυξη των μοντέλων, έγινε η θεώρηση, ότι μικρές μεταβολές στην τιμή πώλησης δεν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον όγκο πωλήσεων. Αυτή η παραδοχή έγινε κατόπιν της ανάλυσης των ιδιοτεροτήτων της συγκεκριμένης αγοράς και φαίνεται να έχει ισχύ, σύμφωνα με τα εμπειρικά στοιχεία. Ωστόσο, μια σειρά από υποθετικά σενάρια σχετικά με την μεταβολή του όγκου πωλήσεων ανάλογα με την τιμή, θα μπορούσε να λάβει χώρα, η οποία θα οδηγούσε στον υπολογισμό του βέλτιστου σημείου μεταξύ των πωλήσεων και της κερδοφορίας.
- Η δημιουργία των ανεξάρτητων μεταβλητών, έγινε με χρήση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter, στα υπάρχοντα δεδομένα του οργανισμού. Οι μεταβλητές αυτές μπορούν δυνητικά να εμπλουτιστούν, τόσο με συσχετισμένες με τις ήδη υπάρχουσες μεταβλητές όσο και με ασυσχέτιστες, έτσι ώστε τα μοντέλα να λαμβάνουν περισσότερη «πληροφορία». Στην περίπτωση εμπλουτισμού με ασυσχέτιστες μεταβλητές, είναι πιθανό τα προτεινόμενα μοντέλα να μην λειτουργούν με ικανοποιητική αποτελεσματικότητα, συνεπώς θα πρέπει να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν πιο σύνθετες προσεγγίσεις, όπως για παράδειγμα νευρωνικά δίκτυα, δέντρα αποφάσεων κ.λπ..

6.3 Προτάσεις για επέκταση της έρευνας

Σαν επιστέγασμα της εμπειρικής μελέτης και της εργασίας εν γένει, σημειώνονται ορισμένες προτάσεις για επέκταση της έρευνας. Αρχικά, διαπιστώθηκε έλλειψη στη βιβλιογραφία σχετικά με τις εμπειρικές μεθόδους τιμολόγησης, στον κλάδο του χονδρικού εμπορίου των καπνικών προϊόντων. Συνεπώς, η ανάλυση ενός ικανού δείγματος οργανισμών, μπορεί να οδηγήσει στην δημιουργία μοντέλων ικανών να προσομοιώνουν τον τρόπο λήψης

αποφάσεων στην συγκεκριμένη αγορά, εν συνόλω, και έτσι να καλυφθεί η υφιστάμενη έλλειψη.

Για την πληρέστερη προσομοίωση της αγοράς, προτείνεται η ανάπτυξη καθολικών συστημάτων, τα οποία να χρησιμοποιούν τους κωδικούς όλων των κατηγοριών, και όχι μόνο τους ταχικίνητους, έτσι ώστε να αποτυπώνεται η συνολική εικόνα δέσμευσης κεφαλαίων, απαιτούμενων χρηματοροών και κερδοφορίας, που είναι απαραίτητη για τον στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών. Επιπρόσθετα, η υλοποίηση υποθετικών σεναρίων χρήσης, για την διακύμανση των πωλήσεων όλης της αγοράς, ανάλογα με τις εκάστοτε αποφάσεις τιμολόγησης, θεωρείται πολύ σημαντική για τις αποφάσεις, μέσω της ανάλυσης των υποθετικών συνεπειών.

Καταλήγοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι η καταγραφή γενικών παραγόντων της συγκεκριμένης αγοράς και της οικονομίας, οι οποίοι να εμφανίζουν μικρό βαθμό συσχέτισης με την βασική μεταβλητή υπολογισμού (τιμή πώλησης), δύνανται να αποκαλύψουν μοτίβα και τάσεις της αγοράς. Ενώ παράλληλα, αυξάνουν την πολυπλοκότητα των μοντέλων, και ως εκ τούτου αποτελούν την κύρια πρόκληση για τις μελλοντικές εφαρμογές στον συγκεκριμένο τομέα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- [1] Avlonitis, G. J., Indounas, K. A. and Gounaris, S. P. (2005), “Pricing objectives over the service life cycle: Some empirical evidence”, *European Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 696 – 714.
- [2] De Mooij, M (2003), “Convergence and divergence in costumer behavior: implications for global advertising”, *International Journal of Advertising*, vol. 22, pp. 183 – 202.
- [3] Diekmann A. (2007), “Not the First Digit! Using Benford's Law to Detect Fraudulent”, *Scientific Data, Journal of Applied Statistics*, 34:3, pp. 321-329, DOI: 10.1080/02664760601004940
- [4] Dolgui A. and Proth J.-M. (2010), “Pricing strategies and models”, *Annual Reviews of Control*, vol. 34, pp. 101 – 110
- [5] Faith O. D. and Edwin M. A. (2014), “A Review of The Effect of Pricing Strategies on The Purchase of Consumer Goods”, *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, vol. 2, pp. 88 – 102
- [6] Ferson, W. E. (2019), “Empirical Asset Pricing: Models and Methods”, The MIT Press, Massachusetts. [βιβλίο]
- [7] Giannopoulos, P., Kournetas, G. and Karacapilidis, N. (2021), “On the integration of Machine Learning algorithms and Operations Research techniques in the development of a hybrid Recommender System”, *Intelligent Decision Technologies*, vol. 15, pp. 497 – 510
- [8] Haron, A. J. (2016), “Factors influencing pricing decisions”, *International Journal of Economics & Management Sciences*, vol. 5, issue 1, pp. 1-4.
- [9] Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008), “Exploring corporate strategy”, Prentice Hall, New Jersey
- [10] Kotler P.; Armstrong G.; Ang, S. H.; Leong, S. M.; Tan, Ch. T.; and Yau O (2008), “Principles of marketing: An global perspective”, Research Collection Lee Kong Chian School Of Business
- [11] Krahen, J. P. & Siekmann, H., (2010). “Rettungsstrategie ohne Moral Hazard: Versuch eines Gesamtkonzepts zur Bankkrisenvermeidung”, IMFS Working Paper Series 38, Goethe University Frankfurt, Institute for Monetary and Financial Stability (IMFS)
- [12] Kotler, P., & Armstrong, G. (2012), “Philip Kotler-Principles of Marketing”.

[13] Kumar, S. and Pandey, M. (2017), “The impact of psychological pricing strategy on consumers’ buying behavior: a qualitative study”, *International Journal of Business and Systems Research*, vol. 11, pp. 101 - 117

[14] Lancioni R. A. (2005), “A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan”, *Industrial Marketing Management*, vol. 34, pp. 177 - 183

[15] Li, Y. Charles and Hong Yang (2017), “A Mathematical Model of Demand-Supply Dynamics with Collectability and Saturation Factors.” *Int. J. Bifurc. Chaos* 27, DOI: 10.1142/S021812741750016X

[16] Mankiw N. G. (2018) in: Taylor M. P. and Ashwin A., “Οικονομικά των Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Τζιόλα, 2η έκδοση [βιβλίο κεφάλαιο 5]

[17] Monroe, K. B., & Bitta, A. J. D. (1978), “Models for Pricing Decisions”, *Journal of Marketing Research*, vol. 15(3), pp. 413–428. <https://doi.org/10.1177/002224377801500312>

[18] Marsh, G. (2000), “International Pricing: a market perspective”, *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 18, pp. 200-205.

[19] Morris M. H. and Calantone R. J. (1990), “4 Components of Effective Pricing”, *Industrial Marketing Management*, vol. 19, pp. 321-329

[20] Okwara C.C., Iwuoha B.C. & Onyeme Linus. N. (2019), “Pricing Strategies for Each Stage of Product Life Cycle :(A Study of Nigeria Bottling Company, Owerri Imo State)”, *Global Journal of Management and Business Research: E – Marketing*, vol. 19, pp. 25 - 40

[21] Perreault, W. D. and McCarthy, J. E. (2005), “Basic marketing: a global managerial approach”; McGraw hill Irwin, New York

[22] Porter, M.E. (1996), “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, Nov. -Dec. 1996, pp. 70-82.

[23] Salvatore D. (2012), “Επιχειρησιακή Οικονομική στο Διεθνές Οικονομικό Περιβάλλον”, Gutenberg [βιβλίο κεφάλαιο 3]

[24] Shaokun Fan, Raymond Y.K. Lau and J. Leon Zhao (2015), “Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix”, *International Journal of Big Data Research*, vol. 2:1, pp. 28-32

[25] Wagner, U., Jamsawang, J. (2012), “Several Aspects of Psychological Pricing: Empirical Evidence from some Austrian Retailers”, In: Rudolph, T., Foscht, T., Morschett, D., Schnedlitz, P., Schramm-Klein, H., Swoboda, B. (eds) *European Retail Research. European Retail Research*. Gabler Verlag, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7144-9_1

Ελληνική Βιβλιογραφία

[1] Μόλλα, Ε. (2018), Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: «CORPORATE GROWTH STRATEGIES: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ», Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

[2] Μουγκολιά Ι. (2018), Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: «Στρατηγική Γαλάζιων και Κόκκινων Ωκεανών. Η περίπτωση της Apple», Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

[3] Μπεκιάρη Χρυσάνθη (2016), Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία: «Μέθοδος Τιμολογιακής Πολιτικής στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

[4] Μπόικου Β. (2016), Διδακτορική Διατριβή: «Σύγχρονες στρατηγικές τιμολόγησης B2B επιχειρήσεων στην Ελλάδα», Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Ιστοτοπογραφία

<https://www.mbdconsulting.ch/publications/pricing-pressure-impact-corporate-strategy>

<https://physicsgg.me/>

<https://wiglafjournal.com/competitive-price-pressures-how-to-react-and-why/>

<https://corporatefinanceinstitute.com/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στατιστικά στοιχεία παλινδρόμησης

Μοντέλο I:

	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα
Τεταγμένη επί την αρχή	-110,4483027	13,611554
ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ	1,610045238	0,072624979
ΑΝΗΓΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ	-0,022911908	0,010968376
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	0,002214008	0,001665751
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ - ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0,003407992	0,00232768
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	0,325125461	0,031058369

Μοντέλο II:

	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα
Τεταγμένη επί την αρχή	135,9414693	18,43420935
ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ	0,33693242	0,092427465
ΑΝΗΓΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,07949163	0,026846459
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	-0,001693385	0,0015037
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ - ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	-0,001810915	0,004256652
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	0,612675187	0,043585487

Μοντέλο III:

	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα
Τεταγμένη επί την αρχή	65,05890287	14,70911654
ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ	0,657697343	0,08049534
ΑΝΗΓΜΕΝΟ ΚΟΣΤΟΣ	0,073632732	0,023843075
ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	-0,003416915	0,00119018
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ - ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	0,004722469	0,003343769
ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΡΗΣΗΣ	0,544428273	0,032981771