

**MBA TOURISM MANAGEMENT**  
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
Ακαδημαϊκό Έτος: 2013

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:** Μέθοδοι αύξησης των εσόδων στον Τουριστικό Κλάδο –  
Η περίπτωση του Revenue Management

**Επιβλέπων Καθηγητής:**  
Καθηγητής Φίλιππας Νικόλαος

**Μεταπτυχιακός Φοιτητής:**  
Χρήστου Αριστοτέλης  
ΔΕΜΤ1039

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου κύριο Φίλιππα για την πολύτιμη συμβολή του στη συγγραφή της εργασίας μου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## Περιεχόμενα

1.Εισαγωγή.....	7
1.1Τιμολόγηση και Revenue Management - Yield Management.....	9
1.2Αποτελεσματικότητα του Revenue Management.....	12
2.Ιστορικά Στοιχεία.....	14
Η επιτυχία της διαχείρισης των εσόδων.....	22
Ο πλούτος των πληροφοριών.....	26
Η άνοδος του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	29
Η επιτυχία των Συστημάτων Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM).....	33
3.Μέθοδοι Τιμολόγησης.....	35
3.1Παραδοσιακές Μέθοδοι Τιμολόγησης.....	36
Με βάση το Κόστος – Cost-Plus.....	36
Ορισμός.....	36
Υπολογισμός.....	37
Οριακό και Μέσο κόστος.....	38
Μειονεκτήματα.....	38
Με Βάση τον Ανταγωνισμό - Market Pricing.....	40
Με Βάση την Αξία – Value Pricing.....	41
Marketing Mix και Τιμολόγηση .....	43
Μείγμα Μάρκετινγκ.....	44
Με Βάση την Προσφορά και τη Ζήτηση – Supply and Demand.....	50
Προσφορά .....	50
Ζήτηση .....	51
3.2Στρατηγική Τιμολόγηση – Strategic Pricing.....	53
Ορισμός Τιμής.....	53
Συμπεριφορά καταναλωτή.....	56
Σχέση Αξίας – Τιμής.....	59
3.3Μεταβλητή Τιμολόγηση – Differential Pricing.....	60
4.Διαχείριση Εσόδων .....	61
4.1Ορισμός.....	61
Κατηγορίες αποφάσεων Revenue Management.....	64
Μοντέλα προβλέψεων Ζήτησης.....	65
Εφαρμογές.....	65
4.2Αρχές διαχείρισης εσόδων.....	67
Δείκτες αποδοτικότητας Διαχείρισης Εσόδων.....	68
ADR.....	68
OCC.....	68
RevPAR .....	68
GOPPAR.....	69
4.3Προβλέψεις.....	70
Πρόβλεψη της ζήτησης (Forecasting Demand).....	71
4.4Αποτελεσματικότητα.....	71
4.5Ζητήματα Ηθικής.....	72
4.6Συμπέρασμα.....	73
5.Βιβλιογραφία.....	74

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## **1. Εισαγωγή**

Η εργασία αυτή ασχολείται με την τιμολόγηση και συγκεκριμένα με το πως οι επιχειρήσεις μπορούν να τιμολογήσουν τα προϊόντα ή υπηρεσίες τους αποτελεσματικότερα, με σκοπό την αύξηση των εσόδων τους αλλά και τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών τους.

Είναι γεγονός ότι η τιμολόγηση προϊόντων μπορεί να είναι περίπλοκη διαδικασία, και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία. Παρά το γεγονός αυτό, η τιμολόγηση συχνά γίνεται λάθος (ή ακόμη και χωρίς έλεγχο). Ενώ οι περισσότερες εταιρείες τις περισσότερες φορές έχουν πολύ καλές τιμές, πολύ λίγες από αυτές έχουν την ικανότητα που απαιτείται για να εξασφαλίσουν ότι έχουν τις σωστές τιμές για όλα τα προϊόντα, για όλους τους πελάτες σε όλα τα κανάλια διανομής διαρκώς. Αυτός είναι ο στόχος της τιμολόγησης με βάση το Revenue Management.

Στην πράξη παρατηρείται ότι οι εταιρείες εφαρμόζουν πλήθος μεθόδων τιμολόγησης χρησιμοποιώντας απλές ή και πολύπλοκες διαδικασίες με διαφορετική αποτελεσματικότητα όμως η κάθε μια σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών και την αύξηση των εσόδων τους. Η αύξηση των εσόδων με τη χρήση της τιμολόγησης φαίνεται εκ πρώτης όψεως αντίθετη με τον λόγο ύπαρξης μιας εταιρείας, που είναι η ικανοποίηση των πελατών της, εξάλλου μια αύξηση τιμών κρίνεται πάντα με καχυποψία από οποιοδήποτε καταναλωτή, και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την πραγματοποίηση αγοράς. Επίσης κυριαρχεί η αντίληψη ότι η τιμή ενός προϊόντος είναι συμφέρουσα όταν η εταιρεία έχει μικρό περιθώριο κέρδους. Με βάση τα παραπάνω πώς είναι δυνατό να αυξήσουμε τα έσοδα μιας εταιρείας, χρησιμοποιώντας ως βασικό

εργαλείο την τιμή και συγχρόνως να διατηρήσουμε την ικανοποίηση των πελατών σε υψηλά επίπεδα;

Στο παραπάνω ερώτημα προσπαθεί να δώσει απάντηση η συγκεκριμένη εργασία παρουσιάζοντας τις κυρίαρχες μεθόδους τιμολόγησης, τα θετικά και αρνητικά τους στοιχεία, μαζί με τις βασικές αρχές της καταναλωτικής συμπεριφοράς για να καταλήξει στην επιλογή του Revenue Management ή αλλιώς Διαχείριση Εσόδων ως την προτεινόμενη στρατηγική βελτιστοποίησης των εσόδων. Το Revenue Management συνδυάζει τη στρατηγική τιμολόγηση, τη δυναμική και τη μεταβλητή τιμολόγηση, τις προβλέψεις, τη διαχείριση χωρητικότητας και το overbooking με σκοπό την πώληση του κατάλληλου προϊόντος στην κατάλληλη τιμή στον κατάλληλο πελάτη και τη στιγμή που αυτός επιλέγει να κάνει τη συναλλαγή.

Η πραγματικότητα μας δείχνει ότι οι αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση πρέπει να λαμβάνονται συνεχώς, έτσι ώστε να είναι συμβατές με το διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον των περισσότερων επιχειρήσεων. Η αποτύπωση των συνθηκών της αγοράς μέσα σε ένα τέτοιο δυναμικό περιβάλλον αποτελεί μια πολύ δύσκολη και δαπανηρή διαδικασία που πολλές επιχειρήσεις εκτιμούν ότι δεν ωφελεί. Έτσι αποφεύγουν τη μεταβολή των τιμών τους παρέχοντας μια ενιαία και σταθερή τιμολογιακή πολιτική. Όλες όμως οι εταιρείες αναγνωρίζουν ότι η τιμή αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες κερδοφορίας αφού τα έσοδα της κάθε επιχείρησης είναι ένα άθροισμα γινομένων τιμής και ποσότητας. (Joseph V. Carcello 2008)



Αυτό που παρατηρείται στις περισσότερες περιπτώσεις τιμολόγησης είναι η ελλιπής ή τουλάχιστον απλοϊκή εφαρμογή μεθόδων που οδηγούν στον καθορισμό της κατάλληλης τιμής. Τέτοιες μέθοδοι βασίζονται στην τύχη, τη διαίσθηση ή μόνο τον ανταγωνισμό.

Είναι πολύ λίγες οι εταιρίες που έχουν όλες εκείνες τις διαδικασίες, την απαιτούμενη τεχνογνωσία και υποδομή έτσι να ώστε να μπορούν ανταποκριθούν στις προτιμήσεις των πελατών τους αλλά και τον ανταγωνισμό με επιτυχία. Παρόλο που οι περισσότερες εταιρείες τις περισσότερες φορές έχουν πολύ καλές τιμές, πολύ λίγες από αυτές έχουν την ικανότητα που απαιτείται για να εξασφαλίσουν διαρκώς ότι έχουν τις σωστές τιμές για όλα τα προϊόντα, για όλους τους πελάτες σε όλα τα κανάλια διανομής. Αυτός είναι ο στόχος του Revenue Management.

## **1.1 Τιμολόγηση και Revenue Management - Yield Management**

Πολύ συχνά παρατηρείται η χρήση των όρων Yield Management και Revenue Management χωρίς να τονίζεται η διαφορά τους. Σε αυτή την εργασία θα παρουσιαστούν οι διαφορές και οι ομοιότητές τους. Το Yield Management αποτελεί τον προκάτοχο του Revenue Management με το τελευταίο να λαμβάνει υπόψιν περισσότερους αλλά και πολύ σημαντικούς παράγοντες όπως την ικανοποίηση των πελατών, την πίστη των πελατών(customer loyalty) αλλά και ζητήματα ηθικής για την βέλτιστη τιμολόγηση και διαχείριση της διαθεσιμότητας. Οι παραπάνω παράγοντες είναι αδύνατο να μην ληφθούν υπόψιν σε μια εποχή ισχυρού ανταγωνισμού όπου η ικανοποίηση και πίστη των πελατών μιας εταιρείας είναι καθοριστικοί παράγοντες για τη βιωσιμότητά της.

Η τιμολόγηση και η μεγιστοποίηση των εσόδων είναι μια βασική λειτουργία της επιχείρησης. Αναγνωρίζει ότι οι τιμές πρέπει να αλλάζουν γρήγορα και συχνά και

παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το πώς θα πρέπει να αλλάξουν. Αυτό είναι που τη διακρίνει σε σχέση με τη *στρατηγική τιμολόγηση*, όπου ο στόχος της είναι συνήθως να κατοχυρώσει τη τιμολογιακή θέση μέσα στην αγορά. Η στρατηγική τιμολόγηση χρησιμοποιείται κυρίως για να τοποθετηθεί τιμολογιακά ένα προϊόν γενικά μέσα στην αγορά ενώ η τιμολόγηση και η βελτιστοποίηση εσόδων χρησιμοποιείται για να τιμολογήσει προϊόντα λαμβάνοντας υπόψη πως θα είναι η αγορά αύριο ή ακόμα και σε μια εβδομάδα. Η στρατηγική τιμολόγηση καθορίζει τα όρια εντός των οποίων θα κινηθεί η τιμολόγηση και βελτιστοποίηση των εσόδων.

Ένα από τα διακριτικά χαρακτηριστικά της τιμολόγησης και της βελτιστοποίησης των εσόδων είναι η χρήση των αναλυτικών τεχνικών που προέρχονται από την διοικητική επιστήμη. Η χρήση των τεχνικών αυτών για τον καθορισμό τιμών σε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον είναι σχετικά νέα. Μία από τις πρώτες εφαρμογές αυτής της προσέγγισης ήταν η ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης εσόδων από αεροπορική εταιρεία το 1980. Από τότε, η ταχεία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου και η διαθεσιμότητα των δεδομένων των πελατών μέσω των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση παρόμοιων τεχνικών σε πολλές άλλες βιομηχανίες, συμπεριλαμβανομένων των αυτοκινήτων, το λιανικό εμπόριο, των τηλεπικοινωνιών, των χρηματοπιστωτικών εταιριών και άλλων. Διάφορα λογισμικά παρέχουν λειτουργίες όπως «βελτιστοποίηση των τιμών» ή «διαχείριση ζήτησης» ή «διαχείριση εσόδων» και επικεντρώνονται σε έναν ή περισσότερους κλάδους. Έτσι η τιμολόγηση και η διαχείριση των εσόδων γίνεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για όσες επιχειρήσεις τις εκμεταλλεύονται σωστά.

Με τον όρο διαχείριση εσόδων (RM) εννοούμε όλες εκείνες τις πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας αποδοτικότερα τους πόρους της.

Η διαχείριση εσόδων εκμεταλλεύεται τη δυναμική τιμολόγηση και το ρόλο που αυτή διαδραματίζει στην κατανόηση, πρόβλεψη αλλά και επιρροή της καταναλωτικής συμπεριφοράς ώστε να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα

Όπως θα αναφερθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας η εφαρμογή της δυναμικής τιμολόγησης έχει εξελιχθεί σε μια ιδιαίτερα πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό αλλά και εξελιγμένη χρήση της τεχνολογίας, καθώς σχετίζεται άμεσα με τις αυξανόμενες τάσεις καταναλωτικής συμπεριφοράς στο διαδίκτυο, ένα δυναμικό περιβάλλον με τεράστιο όγκο πληροφοριών, δυνατοτήτων αλλά και ραγδαίων αλλαγών. Προκειμένου να εφαρμοστεί η διαχείριση εσόδων, η εταιρεία πρέπει να συλλέγει δεδομένα σχετικά με τις πωλήσεις, τη συμπεριφορά των πελατών της και τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να τα αναλύσει και να αποφασίσει για την καλύτερη τιμή και το άριστο μέγεθος παραγωγής ή προσφοράς. Στον κλάδο των υπηρεσιών έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική η προσφορά περισσότερων υπηρεσιών από αυτές που μπορεί να διατεθούν (overbooking) με σκοπό την ελαχιστοποίηση των ακυρώσεων και τη μεγιστοποίηση των εσόδων.

Η διαδικασία της διαχείρισης εσόδων μπορεί να οδηγήσει σε διαχωρισμό των τιμών καθώς η εταιρία χρεώνει διαφορετικά τους πελάτες για το ίδιο ακριβώς προϊόν. Αυτή η πρακτική έχει αποδειχθεί ως σημαντικός παράγοντας δημιουργίας εσόδων για πολλούς κλάδους. Για την επιτυχημένη εφαρμογή του Revenue Management κρίνεται απαραίτητος ο συνδυασμός της δυναμικής τιμολόγησης και της μεταβλητής τιμολόγησης, με τον τρόπο αυτό όπως θα αναλυθεί παρακάτω οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν τα έσοδά τους εκμεταλλευόμενες την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών εκεί όπου η υπάρχουσα ζήτηση δεν μπορεί να καλύψει την προσφορά.

Τέλος θα αναφερθεί ότι το Revenue Management είναι μια από τις πιο αποδοτικές επενδύσεις που μπορεί να πραγματοποιήσει μια επιχείρηση.

## 1.2 Αποτελεσματικότητα του Revenue Management

Φυσικά, ο λόγος για τον οποίο μια εταιρία βελτιώνει τις τιμές της και το σύστημα για τη διαχείριση των εσόδων της είναι για να έχει περισσότερα κέρδη. «Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η καλύτερη διαχείριση των τιμών είναι ο πιο γρήγορος και ο πιο οικονομικά αποδοτικός τρόπος για να αυξηθούν τα κέρδη.» (McKinsey 2003)

Σε μία έρευνα της McKinsey το 1992<sup>1</sup> έχοντας ως βάση τις μεσαίες επιχειρήσεις από 2.463 εταιρείες συνολικά, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η βελτίωση των κερδών κατά 1% θα είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των λειτουργικών εσόδων κατά μέσο όρο 11,1%. Αντίθετα, η βελτίωση κατά 1% στο μεταβλητό κόστος, στο σταθερό όγκο πωλήσεων και στο κόστος βελτίωσε τα λειτουργικά έσοδα κατά 7,8%, 3,3% και 2,3% αντίστοιχα. Παρόμοια αποτελέσματα εμφανίζει και η έρευνα Kearney<sup>2</sup> το 1999 σε 500 εταιρείες του S & P 500. Οι αριθμοί της A.T. Kearney είναι διαφορετικοί, αλλά όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα η βελτίωση της τιμής έχει με μεγάλη διαφορά το μεγαλύτερο αντίκτυπο από τις τρεις κατηγορίες.

---

1 Αναφορά από Marr και Rosiero (1992)

2 Αναφορά από Philips (2005)

	<b>McKinsey (1992)</b>	<b>A.T. Keaney (2000)</b>
Διαχείριση Τιμής	11,1%	8,2%
Μεταβλητό Κόστος	7,8%	5,1%
Όγκος Πωλήσεων	3,3%	3,0%
Σταθερό Κόστος	2,3%	2,0%

Πηγή: Robert Philips 2005

Οι αεροπορικές εταιρείες από την άλλη ισχυρίστηκαν ότι το όφελος της χρήσης ενός συστήματος για τη διαχείριση των εσόδων (Yield management) κυμαίνεται μεταξύ 8% και 11% (Smith και άλλοι 1992). Ένας αριθμός που φαίνεται λογικός σε σύγκριση με τους αριθμούς που εμφανίζονται στον παραπάνω πίνακα. Επίσης ένα άρθρο του Harvard Business Review<sup>1</sup> σημειώνει ότι ορισμένοι έμποροι λιανικής πώλησης απολαμβάνουν «αύξηση μεικτών κερδών της τάξης του 5 -15%» από τη χρήση της των συστημάτων διαχείρισης εσόδων. Η εταιρία ShopKo Stores έχει σημειώσει αύξηση 24% στο ακαθάριστο κέρδος από την πιλοτική χρήση ενός συστήματος διαχείρισης εσόδων (Levison 2002). Η Ford Motor Company έχει χρησιμοποιήσει ένα σύστημα διαχείρισης προσφορών για να αξιοποιήσει όσο πιο αποδοτικά γίνεται τον ετήσιο προϋπολογισμό Βορείου Αμερικής των 9 δις δολαρίων (Leibs 2000) και αναμένεται να πραγματοποιήσει επιπλέον 5 δις δολάρια σε κέρδη σε ορίζοντα 5 ετών ως αποτέλεσμα της επιτυχημένης τμηματοποίησης της αγοράς.

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι υπάρχει ένα ισχυρό κίνητρο για πολλές εταιρείες να εξετάσουν την τιμολόγηση και τη διαχείριση των εσόδων. Δεν είναι μόνο η βελτίωση της τιμολόγησης ο "ταχύτερος και ο πιο οικονομικά αποδοτικός τρόπος για να αυξηθούν τα κέρδη", αλλά είναι πιθανό να αποκτήσει ακόμη μεγαλύτερη σημασία καθώς η πολυπλοκότητα των αποφάσεων τιμολόγησης θα αυξηθεί. Επιπλέον, οι καινούργιες τεχνολογίες δίνουν τη δυνατότητα να εξερευνηθούν οι επιχειρήσεις καινούργιες

1 Harvard Business Review on Pricing 2008

αγορές. Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι η τιμολόγηση δεν είναι ο μοναδικός τρόπος που βελτιώνει την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, όμως από ότι φαίνεται στον προηγούμενο πίνακα είναι ο τομέας που μπορεί να τη βελτιώσει σημαντικά με λιγότερα.

## **2. Ιστορικά Στοιχεία**

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστούν κάποια ιστορικά στοιχεία για την τιμολόγηση και τη διαχείριση εσόδων.

Από τις αρχές της ιστορίας και σε κάθε πολιτισμό μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι άνθρωποι θεωρούσαν δεδομένο ότι τα εμπορεύματα είχαν μια αξία, όπως χρώμα ή βάρος, δηλαδή η αξία τους ήταν ένα χαρακτηριστικό τους. Η σωστή τιμή προέρχεται από την αξία του προϊόντος. Κάθε αύξηση της τιμής πέραν της πραγματικής αξίας καταδικαζόταν ως ένδειξη απληστίας και συχνά απαγορευόταν από το νόμο. Οι τιμές ορίζονταν από τα τελωνεία ή με νόμο ή ακόμα και με αυτοκρατορικό διάταγμα. Το πρόβλημα των τιμών εμφανίστηκε στη σύγχρονη δυτική οικονομία κατά τον 17ο με 18ο αιώνα όπου με την εμφάνιση αυτών των οικονομιών, οι τιμές είχαν τη δυνατότητα να κινούνται πιο ελεύθερα - αποσυνδεδεμένες από την παραδοσιακή έννοια της αξίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η τουλιπομανία στην Ολλανδία το 1630 κατά την οποία οι τιμές σε ορισμένες ποικιλίες της τουλίπας αυξήθηκαν περισσότερο από 100% μέσα σε 18 μήνες πριν από την κατάρρευση το 1637. Ακόμη ένα παράδειγμα αποτελεί η «φούσκα της Νότιας Θάλασσας» στην Αγγλία το 1720 κατά την οποία οι τιμές των μετοχών της εταιρείας "South Sea Bubble" εκτοξεύτηκαν λίγο πριν την κατάρρευσή της. Επιπλέον, για πρώτη φορά, μεγάλος αριθμός ανθρώπων μπορούσαν

να συγκεντρώσουν περιουσίες - και να τις χάσουν με την αγορά και πώληση προϊόντων. Τα ερωτήματα που φυσικά προέκυψαν είναι: Τι είναι ακριβώς η τιμή; Από πού προέρχεται; Τι καθορίζει; Πότε είναι η τιμή σωστή και δίκαιη; Πότε πρέπει η κυβέρνηση να παρέμβει στην τιμολόγηση;

Η σύγχρονη οικονομία δημιουργήθηκε για να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά. Βασική αρχή της κλασικής οικονομίας είναι ότι η τιμή ενός αγαθού ανά πάσα στιγμή, σε μια ιδανική καπιταλιστική οικονομία, δεν βασίζεται στην πραγματική αξία, αλλά στην εκάστοτε προσφορά και ζήτηση. Η άποψη αυτή αποτέλεσε μια σημαντική επανάσταση, καθώς η τιμή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας καθορίζεται από την αλληλεπίδραση των ανθρώπων που είναι πρόθυμοι να πουλήσουν ένα προϊόν με την προθυμία των άλλων να το αγοράσουν. Καμία πραγματική αξία προϊόντος ούτε το κόστος αλλά ούτε και το εργατικό δυναμικό μπαίνουν μέσα στην εξίσωση της τιμολόγησης του προϊόντος. Φυσικά και αυτοί οι παράγοντες παίζουν ρόλο έμμεσα στην τιμολόγηση, αφού οι πωλητές δεν μπορούν να πωλούν για πολύ καιρό αγαθά κάτω του κόστους, όπως επίσης και οι αγοραστές δέχονται την τιμή με βάση την αξία που έχουν θέσει αυτοί για το αντικείμενο. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι πωλητές πωλούν κάτω του κόστους όταν, για παράδειγμα, έχουν ένα κιβώτιο με λαχανικά που είναι έτοιμο να χαλάσει ή για να προσελκύσουν ένα νέο πελάτη. Κάπως έτσι, η πραγματική αξία για τους αγοραστές μπορεί να αλλάξει ανάλογα με το προϊόν ή ακόμα και τη μόδα της εποχής. Σύμφωνα με την σύγχρονη οικονομία δεν υπάρχει "σωστή τιμή" για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία κατά την οποία η τιμή μπορεί να συγκριθεί, υπάρχουν μόνο οι πραγματικές τιμές της αγοράς, που κινούνται ελεύθερα, με βάση μόνο την προθυμία των πωλητών να πουλήσουν και των αγοραστών να αγοράσουν.

Ενώ η κλασική οικονομία λύνει το πρόβλημα της προέλευσης των τιμών, έθεσε τόσα ερωτήματα, όσα και απάντησε. Συγκεκριμένα, αν οι τιμές δεν συνδέονται με τις

θεμελιώδεις αξίες και κινούνται ελεύθερα, γιατί έδειχναν τέτοια σταθερότητα; Υπό κανονικές συνθήκες, οι τιμές για τα περισσότερα αγαθά είναι σταθερές για το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου. Αφού οι τιμές στηρίζονται μόνο στους πωλητές και τους αγοραστές, γιατί η τιμή του ψωμιού δεν έχει μεγάλη διακύμανση, όπως η Ολλανδική τουλίπα στην αγορά του 1689; Γιατί το γάλα δεν κοστίζει πέντε φορές πάνω στην Αθήνα από ότι στη Θεσσαλονίκη; Πώς μπορούν οι κατασκευαστές και οι σχεδιαστές να έχουν κέρδη έτσι ώστε να παραμένουν στην αγορά; Πώς μπορεί μια οικονομία που βασίζεται στην ελευθερία των τιμών να λειτουργήσει, και αν υποθεθεί ότι μια τέτοια οικονομία θα μπορούσε να λειτουργήσει, πώς θα μπορούσε ενδεχομένως να λειτουργήσει καλύτερα από ένα κεντρικό σχεδιασμό της οικονομίας, όπου κατανέμει προσεκτικά τους πόρους σε ολόκληρη την οικονομία;

Ένα από τα μεγάλα επιτεύγματα της οικονομίας του 20ου αιώνα ήταν να δείξει μαθηματικά πώς μια μεγάλη ανεξέλεγκτη οικονομία θα μπορούσε να λειτουργήσει. Οτι δηλαδή μια οικονομία αποτελείται από άτομα που παρέχουν την εργασία τους σε αντάλλαγμα των μισθών τους τους χρησιμοποιούν για να αγοράσουν αγαθά για να μεγιστοποιήσουν την «αξία» τους, σε συνδυασμό με τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους. Υπό ορισμένες συνθήκες, αυτό το είδος της καπιταλιστικής οικονομίας μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι εξίσου αποτελεσματικό με κάθε κεντρικά σχεδιασμένη οικονομία. Επιπλέον, οι τιμές σε μια τέτοια οικονομία θα είναι γενικά σταθερές και προβλέψιμες. Η τιμή για ένα προϊόν ισούται με το μακροχρόνιο οριακό κόστος παραγωγής του εν λόγω προϊόντος, προσθέτοντας την απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων που είναι απαραίτητα για την παραγωγή του προϊόντος. Αν κάποιος πωλούσε το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή, θα έκλεινε, επειδή οι δαπάνες του δεν θα μπορούσαν να καλυφτούν. Αν κάποιος πουλούσε ακριβότερα, ενώ άλλοι είχαν χαμηλότερες τιμές, οι καταναλωτές θα προτιμούσαν τις χαμηλότερες τιμές και ο πωλητής με την ακριβή τιμή είτε θα αναγκαζόταν να τη ρίξει ή αλλιώς να



πτωχεύσει.

Αυτό συμβαίνει ταυτόχρονα, στο σύνολο της οικονομίας όπου οι τιμές εξισορροπούνται και αλλάζουν μόνο σε ακραίες περιπτώσεις όπως αλλαγές στη διαθεσιμότητα των πόρων, λόγω φορολογίας ή της νομισματικής πολιτικής, ή αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Αυτή η άποψη βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι περισσότερες αγορές έχουν τέλει ανταγωνισμό. Μια αγορά θεωρείται τέλεια ανταγωνιστική αν ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις. Υπάρχουν πολλές εταιρείες, όπου η καθεμία έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς, οι επιχειρήσεις αυτές παράγουν ένα όμοιο προϊόν χρησιμοποιώντας πανομοιότυπες διαδικασίες παραγωγής και οι αγοραστές αλλά και οι πωλητές έχουν τέλεια πληροφόρηση. Επίσης ισχύει ότι μία άλλη εταιρία μπορεί εύκολα να εισχωρήσει στον κλάδο, εάν για παράδειγμα παρατηρηθεί ότι οι άλλες εταιρείες έχουν αυξημένα έσοδα. Το αποτέλεσμα αυτής της ελεύθερης εισόδου είναι να ωθήσει την καμπύλη της κάθε επιχείρησης προς τα κάτω έως ότου να έχουν μόνο το σύνηθες ποσό των κερδών. Επιπλέον, δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση παράγει ένα όμοιο προϊόν, δεν μπορεί να αυξήσει την τιμή του χωρίς να χάσει όλο το μερίδιο της αγοράς της από τους ανταγωνιστές της. Έτσι, οι επιχειρήσεις είναι αποδέκτες τιμών και μπορούν να πουλήσουν όσα μπορούν να παράγουν με την επικρατούσα τιμή στην αγορά.

Σε τέλεια ανταγωνιστικές αγορές δε γίνεται κάποιος να καθορίσει τις τιμές, αυτές καθορίζονται μόνο από το νόμο της αγοράς. Αν ένας έμπορος προσφέρει ένα προϊόν σε μια χαμηλότερη τιμή από έναν άλλον, η νεοκλασική οικονομία προβλέπει ότι είτε οι πελάτες θα εγκαταλείψουν τελείως τον έμπορο με τις υψηλότερες τιμές είτε θα δημιουργηθεί arbitrage δηλαδή θα υπάρξει κάποιος που θα αγοράσει όλα τα

εμπορεύματα στη χαμηλή τιμή και θα τα πουλήσει στην υψηλότερη. Σε κάθε περίπτωση, θα επικρατήσει μία τιμή αγοράς. Επιπλέον, αν οι τιμές ήταν τόσο υψηλές που θα απέδιδαν μεγαλύτερα κέρδη τότε θα προσπαθούσαν να μπουν στον κλάδο περισσότεροι πωλητές έχοντας ως αποτέλεσμα τη μείωση της τιμής, καταλήγοντας στην απόδοση επί του κεφαλαίου να είναι στα επίπεδα της αγοράς. Σε αυτήν την κατάσταση, δεν υπάρχουν αποφάσεις σχετικά με τις τιμές. Οι τιμές καθορίζονται από την αγορά όπως οι τιμές των μετοχών καθορίζονται από το χρηματιστήριο. Για παράδειγμα η τιμή της μετοχής της Microsoft δεν καθορίζεται από κανέναν άλλο εκτός της αλληλεπίδρασης της προσφοράς και της ζήτησης.

Στη σημερινή εποχή όμως δε φαίνεται να ισχύουν οι παραπάνω παραδοχές επακριβώς. Για παράδειγμα οι τιμές ποικίλουν σε όλη τη χώρα και μερικές φορές μοιάζουν παράλογες. Οι αγοραστές συχνά συμπεριφέρονται με τρόπο μη αναμενόμενο. Οι πωλητές δεν επιδιώκουν πάντα να μεγιστοποιήσουν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη, ούτε οι αγοραστές αλλά ούτε και οι πωλητές διακατέχονται από τέλεια πληροφόρηση και οι ευκαιρίες για arbitrage δεν εντοπίζονται αμέσως.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις τιμές για μισό γαλόνι του πλήρους γάλακτος σε διάφορες αγορές σε μια περιοχή του Μανχάταν που περιλαμβάνει 16 τετράγωνα του Upper East Side, σε μία μόνο ημέρα το Μάιο του 2002. Οι τιμές κυμαίνονται από 1,39 δολάρια έως 2,00 δολάρια - μια διακύμανση των \$0,61, ή 44%. Επιπλέον, η τιμή μεταβάλλεται περισσότερο από 0,40 δολάρια, ανά δύο καταστήματα στο ίδιο οικοδομικό τετράγωνο. Όμως γιατί να συμβαίνει αυτό; Γιατί κάποιος να αγοράσει το γάλα σε υψηλή τιμή, όταν θα μπορούσε να περπατήσει ένα τετράγωνο παρακάτω εξοικονομώντας 40 σεντς; Γιατί να μην κάνει κάποιος arbitrage αγοράζοντας όλο το γάλα στη χαμηλότερη τιμή ώστε να το πουλήσει στην υψηλότερη;

<b>Οικοδομικά τετράγωνα</b>	<b>Τιμή</b>
1	\$1,39
2	1,59
3	1,59
4	1,69
5	1,79
6	1,79
7	1,89
8	1,99
9	2,00
<b>Μέση τιμή</b>	<b>\$1,75</b>
<b>Τυπική Απόκλιση</b>	<b>0,20</b>

Upper East Side, Manhattan, Μάιος 2002

Πηγή: Robert Phillips 2005

Η διακύμανση των τιμών που φαίνεται στον παραπάνω πίνακα δεν θα παραξενέψει κανέναν, αφού όλοι (επιχειρήσεις και καταναλωτές) γνωρίζουν τι πληρώνουν ενώ οι προμηθευτές αλλάζουν συχνά τις τιμές. Επιπλέον, υπάρχουν και άλλοι τρόποι να πληρώσεις λιγότερα για το ίδιο προϊόν: Περίμενε μέχρι να μπει στις εκπτώσεις, από ένα μαγαζί outlet, αγόρασε το με ένα κουπόνι, αγόρασε το online, προσπάθησε να διαπραγματευτείς την τιμή. Γνωρίζουμε όλοι ότι όχι μόνο οι τιμές διαφέρουν από πωλητή σε πωλητή για το ίδιο προϊόν αλλά μπορούν να διαφέρουν και από πελάτη σε πελάτη στον ίδιο πωλητή για το ίδιο προϊόν.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται σήμερα για τις τιμολογήσεις είναι πιο πιθανό να προέρχονται από τους τομείς της στατιστικής ή της επιχειρησιακής έρευνας παρά από την οικονομία. Η επιστήμη του Marketing, η οποία ασχολείται με την ποσοτική ανάλυση, συμπεριλαμβανομένης και της τιμολόγησης, συνήθως θεωρείται μέρος του ευρύτερου τομέα της επιχειρησιακής έρευνας και της επιστήμης του management. Η εφαρμογή αυτών των τεχνικών σε προβλήματα μάρκετινγκ άρχισαν να εμφανίζονται κατά δεκαετία του 1960.

Έως σήμερα, η επιστήμη του μάρκετινγκ έχει αναπτύξει, εφαρμόσει και επικυρώσει ένα σημαντικό αριθμό μαθηματικών μοντέλων σε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, όπως η πρόβλεψη των πωλήσεων, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η πρόβλεψη της αγοράς, η τοποθέτηση προϊόντων, οι τιμές, οι προσφορές, και η εμπορική στρατηγική. Η επιστήμη του μάρκετινγκ ανέλυσε επιστημονικά το πρόβλημα της τιμολόγησης.

Παρά τα παραπάνω επιτεύγματα, εξακολουθεί να υπάρχει ευρύ χάσμα μεταξύ των μοντέλων της επιστήμης του marketing και της χρήσης τους στην πράξη. Οι λόγοι για αυτό το χάσμα είναι πολλοί. Πολλά μοντέλα μάρκετινγκ έχουν κατασκευαστεί βασιζόμενα σε μη ρεαλιστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Άλλα μοντέλα έχουν κατασκευαστεί για να αποδείξουν αν αυτό που βλέπουμε στην πράξη μπορεί να συμβεί στη θεωρία, ενώ άλλα μοντέλα χρησιμοποιούν μη ρεαλιστικές υποθέσεις. Σε κάθε περίπτωση όμως οδηγούμαστε στην εξής παραδοχή για το marketing:

*Σε ένα τόσο σημαντικό τομέα, και με τόσα πολλά να διακυβεύονται, θα μπορούσε να υποτεθεί ότι ένα μεγάλο μέρος της συνεχούς έρευνας και του σχεδιασμού θα έθετε τη βάση της διαμόρφωσης της στρατηγικής τιμολόγησης και τον καθορισμό των τιμών. Μπορούμε να υποθέσουμε ότι μια καλά ανεπτυγμένη θεωρία μπορεί να μας οδηγήσει σε στρατηγικές αποφάσεις για την τιμολογιακή πολιτική. (Robert Philips 2005)*

Ένας από τους λόγους για το χάσμα μεταξύ της θεωρίας του μάρκετινγκ και της εφαρμογής του σε πραγματικές συνθήκες τιμολόγησης είναι ότι οι αποφάσεις τιμολόγησης γίνονται όλο και πιο στρατηγικής σημασίας. Οι εταιρείες πρέπει να πάρουν αποφάσεις τιμολόγησης όλο και πιο γρήγορα, προκειμένου να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό, στις αλλαγές της αγοράς, ή στην αποθεματική τους κατάσταση. Δεν έχουν πλέον την πολυτέλεια να διεξάγουν αναλύσεις αγοράς ή εκτεταμένες μελέτες κάθε φορά που πρέπει να γίνει μια αλλαγή στην τιμολόγηση. Αν και υπήρξε μια γενική εξέλιξη των επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς, οι επιπτώσεις στην τιμολόγηση και τη βελτιστοποίηση των εσόδων υπήρξαν ιδιαίτερα σημαντικές. Αυτή η εξέλιξη και η αντίστοιχη ανάπτυξη εργαλείων που ως σκοπό έχουν την καλύτερη τιμολόγηση και τη διαχείριση εσόδων (RM) επηρεάστηκε από τέσσερις τάσεις.

1. Η επιτυχία που είχαν οι αεροπορικές βιομηχανίες στη διαχείριση των εσόδων αποτελεί παράδειγμα για το πως η τιμολόγηση και η διαχείριση των εσόδων μπορεί να οδηγήσει σε κέρδη σε πραγματικό χρόνο.
2. Η υιοθέτηση της διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP) και η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM), με συστήματα λογισμικού παρέχει ένα νέο πλούτο πληροφοριών στην εταιρία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της τιμολόγησης και των αποφάσεων για αυξημένα έσοδα.
3. Η αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου κατέστησε αναγκαία τη συνεχή ανανέωση και ενημέρωση των τιμών σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο online περιβάλλον για πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν είχαν αντιμετωπίσει στο παρελθόν μια τέτοια πρόκληση.
4. Η επιτυχημένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας απέδειξε ότι τα συστήματα λογισμικού (ERP) που χρησιμοποιούνται μπορούν να οδηγήσουν σε πραγματική βελτίωση των επιχειρήσεων.

## ***Η επιτυχία της διαχείρισης των εσόδων***

Το 1985, η American Airlines απειλήθηκε στις κύριες αεροπορικές πτήσεις της από την PeopleExpress αερομεταφορέα χαμηλού κόστους. Σε απάντηση, η American Airlines ανέπτυξε ένα πρόγραμμα διαχείρισης εσόδων που βασιζόταν στη διαφοροποίηση των τιμών μεταξύ ταξιδιωτών αναψυχής και επαγγελματιών. Ένα βασικό στοιχείο του προγράμματος αυτού ήταν το «yield management», δηλαδή του συστήματος που χρησιμοποιεί αλγορίθμους βελτιστοποίησης για να προβλέψει τον αριθμό θέσεων που θα γινόταν η κράτηση την τελευταία στιγμή, και έτσι τα ναύλα θα ήταν ακριβά, ενώ συγχρόνως γίνονταν κρατήσεις οι οποίες ήταν πιο φθηνές λόγω του ότι γίνονταν εκ των προτέρων. Η προσέγγιση αυτή ήταν μια μεγάλη επιτυχία για την American Airlines, έχοντας ως αποτέλεσμα τη διάλυση της PeopleExpress.

Η American Airlines δημοσιοποίησε τα έσοδα της στην ετήσια έκθεσή της. Η ομάδα που ανέπτυξε το συγκεκριμένο σύστημα κέρδισε το βραβείο Edelman το 1991 για την καλύτερη εφαρμογή της επιστήμης της διοίκησης (management). Δεν αποτελεί έκπληξη ότι αυτή η δημοσιότητα οδήγησε σε ευρύ ενδιαφέρον. Οι εταιρείες άρχισαν να ερευνούν τεχνικές για τη βελτίωση των αποφάσεων σε σχέση με την τιμολόγηση των προϊόντων. Η Ford Motor Company εμπνεύστηκε από την επιτυχία της διαχείρισης των εσόδων των αεροπορικών εταιριών και δημιούργησε ένα δικό της πολύ επιτυχημένο πρόγραμμα (Leibs 2000). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να ξεκινήσουν οι πωλήσεις προγραμμάτων διαχείρισης των εσόδων και εμφανίστηκαν σύμβουλοι επιχειρήσεων, οι οποίοι παρότρυναν τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα δικό τους πρόγραμμα διαχείρισης εσόδων. Η διαχείριση των εσόδων είχε εξαπλωθεί πολύ πιο πέρα από τις αεροπορικές εταιρείες.

Οι τεχνικές της διαχείρισης των εσόδων όμως ισχύουν όταν πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις.

1. Η χωρητικότητα είναι περιορισμένη και άμεσα αναλώσιμη. Είναι προφανές, ότι ένα άδειο κάθισμα σε ένα αεροσκάφος που απογειώνεται ή ένα άδειο δωμάτιο ξενοδοχείου δεν μπορεί να αποθηκευτεί για να ικανοποιήσει μελλοντική ζήτηση.
2. Οι πελάτες οριστικοποιούν την αγορά από πολύ νωρίς . Η προπώληση είναι διαδεδομένη σε βιομηχανίες με περιορισμένες θέσεις, γιατί οι πελάτες χρειάζονται διαβεβαίωση (πχ. Η θέση στο αεροπλάνο θα υπάρχει πολύ πριν πετάξουν). Αυτό δίνει στις αεροπορικές εταιρείες τη δυνατότητα να προβλέπουν τη ζήτηση για τις μελλοντικές πτήσεις και να προσαρμόσουν τις τιμές ανάλογα με την εκάστοτε προσφορά και ζήτηση.
3. Οι τιμές αλλάζουν με το άνοιγμα και το κλείσιμο προκαθορισμένων θέσεων-ναύλων. Αυτό είναι ένα σύστημα , όπως το SABRE και το Galileo, που ανέπτυξαν οι αεροπορικές εταιρίες. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν στις αεροπορικές εταιρείες τη δημιουργία ενός συνόλου τιμών για τις διάφορες κατηγορίες ναύλων σε κάθε πτήση. Έπειτα μπορούν, όπως επιθυμούν, να ανοίγουν ή να κλείνουν αυτές τις θέσεις. Το θέμα της τιμολόγησης στις αεροπορικές εταιρίες διαφέρει εντελώς από τις υπόλοιπες βιομηχανίες αφού στη μεν περίπτωση το ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι «Ποιες τιμές πρέπει να μείνουν ανοικτές ή να κλείσουν;», ενώ στις υπόλοιπες βιομηχανίες το ερώτημα που τίθεται είναι «Σε τι τιμή πρέπει να προσφέρουμε τώρα το προϊόν μας σε κάθε αγορά και σε κάθε κανάλι διανομής;» Η διαφορά είναι λεπτή, αλλά αυτό οδηγεί σε σημαντικές διαφορές στο σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος.

Πολλές εταιρίες είναι επιφυλακτικές στην εφαρμογή ενός συστήματος για τη διαχείριση των εσόδων τους με την πρόφαση «ότι η εταιρία μας δεν είναι αεροπορική». Σε γενικές γραμμές, αυτή είναι μια σωστή άποψη γιατί οι

αλγόριθμοι που τρέχουν πίσω από το πρόγραμμα είναι κυρίως σενάρια σε αεροπορικές εταιρίες. Ωστόσο, μέσω των αεροπορικών εταιριών έχουμε πάρει αρκετά μαθήματα.

Η βελτιστοποίηση της τιμολόγησης και των εσόδων μπορεί να προσφέρει μακροχρόνια οφέλη αποδοτικότητας. Η διαχείριση των εσόδων επέτρεψε στην American Airlines να αντιμετωπίσει την πρόκληση της PeopleExpress. Μπορούμε να διακρίνουμε επίσης, τη διαφορά μεταξύ της επιβίωσης και της πτώχευσης με το παράδειγμα της National Rent-a-Car. Το 1992, η National έχανε ένα εκατομμύριο δολάρια ανά μήνα και ήταν στα πρόθυρα ρευστοποίησης από τον τότε ιδιοκτήτη της, την General Motors (Cross 1997, κεφ. 7) .

Σε αυτό το σημείο, η National είχε μειώσει το προσωπικό της 2 φορές, και οι διαχειριστές της θεωρούσαν ότι δεν μπορούσαν να βρεθούν άλλα χρήματα. Ως έσχατη προσπάθεια, η National αποφάσισε να εφαρμόσει τη διαχείριση των εσόδων. Συνεργάστηκαν με την εταιρία διαχείρισης εσόδων Aeronomics και ανέπτυξαν ένα σύστημα που προέβλεπε προσφορά και ζήτηση για κάθε τύπο αυτοκινήτου και τη διάρκεια ενοικίασης σε όλες τις 170 εταιρικές τοποθεσίες προσαρμόζοντας τις τιμές με σκοπό την εξισορρόπηση της προσφοράς και της ζήτησης. Τα αποτελέσματα ήταν άμεσα.

*Η National ξεκίνησε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα διαχείρισης των εσόδων του οποίου ο πυρήνας ήταν ένα σύνολο αναλυτικών μοντέλων που έχουν αναπτυχθεί για τη διαχείριση της διαθεσιμότητας των τιμών και των κρατήσεων. Όσο βελτιώνονταν αυτές οι λειτουργίες, η National αύξησε δραματικά τα έσοδά της. Η αρχική εφαρμογή τον Ιούλιο του 1993 παράγαγε άμεσα αποτελέσματα και επέτρεψε στην National Rent-a-Car να αποκτήσει κερδοφορία. (Geraghty και Johnson 1997)*



Το ηλεκτρονικό εμπόριο απαιτεί και επιτρέπει την τιμολόγηση και τη βελτιστοποίηση των εσόδων. Οι αεροπορικές εταιρείες πρωτοπόρησαν και πάλι και με τα προγράμματα, SABRE και Galileo, εφάρμοσαν λειτουργίες Internet πολύ πριν την ευρεία εξάπλωσή του. Αυτά τα συστήματα επέτρεψαν την άμεση διαχείριση των κρατήσεων των πελατών, επίσης επέτρεψαν στις αεροπορικές εταιρείες να αλλάζουν τις τιμές και τη διαθεσιμότητα και να έχουν ενημερωμένα τα συστήματα τους με πληροφορίες που μεταδίδονται ακαριαία σε όλο τον κόσμο. Στην πραγματικότητα, οι αεροπορικές εταιρείες ασχολήθηκαν με την πολυπλοκότητα του ηλεκτρονικού εμπορίου, πολύ πριν την χρήση του Διαδικτύου. Η ανάγκη να παρακολουθούν συνεχώς τη ζήτηση και τις τιμές γινόταν ολοένα και πιο σημαντική καθώς το Διαδίκτυο αναπτυσσόταν ραγδαία.

Ζωτικής σημασίας είναι η αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς. Το κλειδί για την επιτυχία της διαχείρισης των εσόδων στην αεροπορική βιομηχανία ήταν η ικανότητα των αεροπορικών εταιρειών να τμηματοποιήσουν τους πελάτες ως προς αυτούς που έκλειναν τις θέσεις τους από πολύ νωρίς, του επιβάτες αναψυχής και τους επιβάτες που έκλειναν εισιτήρια την τελευταία στιγμή. Να σημειωθεί ότι αυτός ο διαχωρισμός δεν επιτυγχάνεται με άμεση διάκριση – δηλαδή διαφορετική χρέωση των ναύλων σύμφωνα με δημογραφικά στοιχεία όπως την ηλικία, ή άλλα χαρακτηριστικά των πελατών, αλλά μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων, δημιουργώντας διαφορετικά προϊόντα που απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα πελατών. Η κατηγοριοποίηση των πελατών με βάση την προθυμία τους να πληρώσουν και ο τρόπος χρέωσης διαφορετικών τιμών σε διαφορετικά τμήματα είναι ένα βασικό κομμάτι της διαχείρισης εσόδων.

Στην ουσία, το “yield management” των αεροπορικών εταιριών είναι ιδιαίτερα εξελιγμένο. Προβλέπει τις μελλοντικές ευκαιρίες πώλησης μιας θέσης και πρέπει να διαβεβαιώσει ότι αυτό το κάθισμα δεν θα πωληθεί λιγότερο από την αξία του. Οι περισσότερες βιομηχανίες δεν αντιμετωπίζουν τόσο έντονους περιορισμούς χωρητικότητας, όπως εκείνους που αντιμετωπίζουν οι αεροπορικές εταιρείες ή τα εστιατόρια. Οι κατασκευαστές έχουν συνήθως τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τα επίπεδα παραγωγής ή αποθήκευσης των τελικών προϊόντων ή των εξαρτημάτων τους. Οι έμποροι λιανικής πώλησης μπορούν να προσαρμόσουν τα αποθέματά τους ανάλογα με τη ζήτηση. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι ο υπολογισμός του κόστους ευκαιρίας δεν σχετίζεται με αυτές τις βιομηχανίες. Αντίθετα, σε πολλές βιομηχανίες που αντιμετωπίζουν πρόβλημα δυναμικότητας, το κόστος ευκαιρίας μπορεί να είναι κρίσιμο σε ότι έχει να κάνει με τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη διαχείριση εσόδων.

### ***Ο πλούτος των πληροφοριών***

Όταν αεροπορικές εταιρείες άρχισαν να αναπτύσσουν πιο εξελιγμένα συστήματα διαχείρισης εσόδων το 1990, άλλες επιχειρήσεις υιοθετούσαν μια νέα γενιά λογισμικών. Ιστορικά, τα περισσότερα λογισμικά ήταν εξειδικευμένα στις επιχειρήσεις και χρησιμοποιούνταν για εξειδικευμένους σκοπούς, όπως τη μισθοδοσία ή τη έκδοση τιμολογίων. Τέτοιου είδους συστήματα δεν μπορούσαν να αναπτυχθούν και χρησιμοποιούσαν ανεξάρτητα δεδομένα. Ως αποτέλεσμα, πολλές εταιρείες μείωσαν τις επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα, επενδύοντας περισσότερο στην ανάπτυξη των υφιστάμενων λειτουργικών παρά στην ανάπτυξη νέων. Επιπλέον, η έλλειψη πληροφοριών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης οδηγεί συχνά σε αναποτελεσματικότητα και απογοήτευση, οδηγώντας στην εισαγωγή στο σύστημα ίδιων δεδομένων με το ίδιο όνομα για να χρησιμοποιηθούν για διαφορετικούς όμως

λόγους.

Κάπως έτσι ξεκίνησε η διαδικασία για την ανάπτυξη επιχειρησιακών προγραμμάτων διαχείρισης πόρων (ERP). Οι προμηθευτές όπως η Oracle, η SAP, η PeopleSoft και η Baan άρχισαν να προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις ERP που διευκόλυναν τις εταιρίες να διαχειρίζονται όλους τους πόρους τους. Αυτό το σύστημα επέτρεψε στις επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση στα άλλα τμήματα των επιχειρήσεων. Αυτό με τη σειρά του επέτρεψε μια αποτελεσματική διατμηματική διαχείριση πληροφοριών χωρίς την δημιουργία εκ νέου δεδομένων ή την εύρεση πληροφοριών από άλλα πληροφοριακά συστήματα. Το ERP είναι μια πηγή πληροφοριών που είναι διαθέσιμη σε όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης και οι πληροφορίες είναι άμεσα διαθέσιμες για οποιαδήποτε χρήση μέσα στην επιχείρηση. Εφαρμογές, όπως η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι βασικά στοιχεία του ERP. Οι εταιρίες είναι πιο αποτελεσματικές και εστιάζονται καλύτερα στον πελάτη έτσι η ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να επικεντρωθεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης

Η ανάγκη για ERP συστήματα είναι επιτακτική αν και πολλές εταιρίες έχουν διαπιστώσει ότι η αντικατάσταση των προηγούμενων συστημάτων τους με ένα σύστημα ERP μπορεί να είναι ακριβή, χρονοβόρα και επώδυνη. Παρ' όλα αυτά, την τελευταία δεκαετία η ανάγκη για ενοποιημένα συστήματα πληροφοριών είναι μεγαλύτερη από ποτέ. Η εφαρμογή συστημάτων τιμολόγησης και βελτιστοποίησης εσόδων τώρα πια γίνεται πιο εύκολη από ποτέ. Τέτοια συστήματα απαιτούν την έγκαιρη ενημέρωση τους σχετικά με το κόστος των προϊόντων, τις διαθεσιμότητες και τις πρόσφατες διακινήσεις τους. Με την αυτοματοποιημένη και τυποποιημένη είσοδο δεδομένων στο ERP η διαχείριση εσόδων γίνεται με πολύ πιο γρήγορους ρυθμούς.

Μια ακόμη πηγή αποθήκευσης δεδομένων προήλθε από την αυξημένη χρήση των συστημάτων διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM). Αυτά περιλαμβάνουν τη συλλογή και την αποθήκευση στοιχείων των πελατών τα οποία χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση του μάρκετινγκ, των πωλήσεων και την εξυπηρέτηση των πελατών. Συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων από προμηθευτές όπως η Siebel και η e-riphany συλλέγουν πελατειακά δεδομένα και συναλλαγές από διαφορετικά κανάλια και τα παρέχουν σε διάφορα συστήματα.

Η τιμολόγηση και τα συστήματα βελτιστοποίησης των εσόδων είναι μια επέκταση του CRM. Στην ουσία, τα συστήματα CRM παρέχουν το ιστορικό συναλλαγών ενός πελάτη και προτείνουν την αναθεώρηση της τιμολόγησης. Η επιχείρηση Harrah's Entertainment, η οποία λειτουργεί 24 καζίνο και 16 ξενοδοχεία υπό τον όμιλο Harrah's, Harvey's Rio, και Showboat, είναι ένα παράδειγμα επιτυχούς χρήσης ενός συστήματος CRM. Η Harrah 's έχει συνδεθεί με ένα σύστημα CRM και βασισμένο σε πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά και τις προτιμήσεις των πελατών, οι πελάτες ομαδοποιούνται σε 64 τμήματα με βάση όχι μόνο τις τρέχουσες αγορές τους, αλλά και τις αναμενόμενες αγορές τους στον όμιλο Harrah 's. Το σύστημα διαχείρισης εσόδων προβλέπει την ημερήσια ζήτηση δωματίων στο ξενοδοχείο, για κάθε ένα από τα τμήματα αυτά και υπολογίζει την χαμηλότερη τιμή δωματίου προσαρμόζοντας τη στα διαθέσιμα δωμάτια. Όταν οι πελάτες κάνουν κρατήσεις μέσω του τηλεφωνικού κέντρου οι εκπρόσωποι της εταιρίας μπορούν να δουν στις οθόνες τους σε ποιο τμήμα πελατών ανήκουν και να κάνουν τις ανάλογες προσφορές.

Το σύστημα της Harrah's είναι ένα επιτυχημένο παράδειγμα του συστήματος CRM που συνδέεται με την διαχείριση εσόδων. Το σύστημα CRM παρακολουθεί τη συμπεριφορά των πελατών και τα δημογραφικά στοιχεία, όπως οι ταχυδρομικοί κώδικες και επιτρέπει την κατανομή των πελατών σε ομάδες. Το σύστημα διαχείρισης των εσόδων

εξασφαλίζει διαθέσιμα δωμάτια για τους «καλούς» πελάτες, ενώ συγχρόνως έχει διαθέσιμα αρκετά δωμάτια για να μην χάνει ούτε ένα πελάτη. Οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες άμεσα για τον εκάστοτε πελάτη θα ήταν αδύνατο να πραγματοποιηθούν χωρίς τη χρήση της τεχνολογίας. Η Harrah's είναι ένα παράδειγμα για το πώς το ο πλούτος της πληροφόρησης μέσω ενός CRM συστήματος μπορεί να βοηθήσει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση εσόδων.

### **Η άνοδος του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, προβλεπόταν ότι το διαδίκτυο θα ήταν η τεχνολογία που θα ανέτρεπε ότι ήταν γνωστό μέχρι τότε. Το γεγονός ότι το διαδίκτυο θα οδηγούσε σε μια μεγαλύτερη ανάγκη για βελτιστοποίηση των τιμών ερχόταν σε αντίθεση με αυτό που πίστευαν αρχικά. Πολλοί αναλυτές προέβλεπαν ότι με τη χρήση του διαδικτύου οι τιμές θα έπεφταν, επίσης αρκετοί ήταν αυτοί που υποστήριξαν ότι το Διαδίκτυο θα δημιουργήσει τον τέλειο ανταγωνισμό, στον οποίο οι πωλητές και οι επιχειρήσεις δεν θα έχουν απολύτως κανένα έλεγχο των τιμών. Ωστόσο, η πραγματικότητα είναι αρκετά διαφορετική. Έρευνα δείχνει ότι οι online αγοραστές κάνουν μικρές αγορές - για παράδειγμα, μια μελέτη της McKinsey<sup>1</sup> έδειξε ότι το 89% των online αγοραστών βιβλίων θα αγοράσουν μόνο από το πρώτο site που επισκέπτονται, όπως επίσης και το 81% των αγοραστών μουσικής. Έχοντας ως αποτέλεσμα οι τιμές να διαφέρουν από site σε site ακόμα και για το ίδιο προϊόν.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την αρχική τιμή και τα έξοδα αποστολής για 10 online καταστήματα για το βιβλίο του Stephen King "Bag of Bones", που πραγματοποιήθηκε στις 30 Απριλίου του 2002. Παρατηρούμε ότι η τιμή παράδοσης διαφέρει κατά περισσότερο από 8,00 δολάρια σε όλους τους πωλητές, με κανένα από τους 10

---

1 Αναφορά από Baker, Marn, and Zawada (2000)

πωλητές να προσφέρουν το βιβλίο στην ίδια τιμή. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μεγαλύτερα online καταστήματα-Amazon και Barnes and Noble - δεν έχουν ούτε την υψηλότερη ούτε τη χαμηλότερη τιμή, και οι τιμές τους διαφέρουν σημαντικά έτσι σε αυτή την περίπτωση είναι ξεκάθαρο ότι το Internet υποστηρίζει τη μεταβλητότητα των τιμών παρά τις εξαλείφει όπως αρχικά πίστευαν.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ

Πωλητής	Τιμή	Κόστος Αποστολής	Σύνολο
1Book Street	\$23,09	\$0,00	\$23,09
Buy.com	19,88	3,25	23,13
Alphacraze	19,41	3,88	23,29
A1 Books	19,50	3,95	23,45
Ecampus.com	21,00	2,98	23,98
Amazon	19,60	4,48	24,08
TextbookX.com	21,00	3,48	24,48
BooksaMillion	20,86	3,98	24,84
BarnesandNoble.com	22,40	3,99	26,39
Προτεινόμενη Τιμή	28,00	-	28,00
Powell's	28,00	3,50	31,50
Μέση Τιμή	\$21,47	\$3,35	\$24,82

Πηγή: Robert Philips 2005

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ότι το διαδίκτυο υποστηρίζει αποκλίσεις των τιμών με τον ίδιο τρόπο όπως και τα άλλα κανάλια διανομής, άμεσων και έμμεσων πωλήσεων και λιανικής πώλησης. Για κάθε πωλητή που προσφέρει ένα μεγάλο εύρος προϊόντων (όπως ένα online βιβλιοπωλείο), η τιμή του κάθε προϊόντος πρέπει να ρυθμιστεί έξυπνα βασιζόμενη στο κόστος, το απόθεμα, τις τρέχουσες τιμές των ανταγωνιστών, καθώς

και άλλες πληροφορίες. Τα προβλήματα τιμολόγησης που αντιμετωπίζει ένα online βιβλιοπωλείο είναι παρόμοια με αυτά που αντιμετωπίζουν οι πωλητές λιανικής. Μπορεί να αυξηθεί η κερδοφορία από την αύξηση των τιμών; Ή από τη μείωση των τιμών; Πώς θα αλλάξει η τιμή λαμβάνοντας υπόψη το απόθεμα ή τις τιμές των ανταγωνιστών; Ποια είναι η σωστή σχέση μεταξύ της αρχικής τιμής και της τελικής; Αν πολλαπλασιαστούν αυτά τα ερωτήματα με τα χιλιάδες προϊόντα που πρέπει να έχουν τη σωστή τιμή τότε μπορεί να αποτυπωθεί σωστά το πρόβλημα της τιμολόγησης.

Ενώ μια ομάδα αναλυτών προέβλεπε ότι το Διαδίκτυο θα καταργούσε τις διαφορετικές τιμές και θα επικρατούσαν οι χαμηλότερες, μια άλλη ομάδα αναλυτών προέβλεπε το ακριβώς αντίθετο, ότι δηλαδή το διαδίκτυο θα επιτρέψει την τιμολόγηση των προϊόντων ανάλογα με τον αγοραστή. Σύμφωνα με αυτή την ανάλυση, το ηλεκτρονικό εμπόριο πίστευαν ότι θα γίνει ένα περιβάλλον στο οποίο οι τιμές θα πρέπει να υπολογίζονται στιγμιαία έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποδοτικότητα της κάθε συναλλαγής. Όταν ένας πελάτης μπαίνει σε μια ιστοσελίδα θα πρέπει με βάση τις προηγούμενες αγορές του να εξατομικεύονται οι τιμές και να αντανakλούν το ποσό που είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Βέβαια αυτή η θεωρία είναι ουτοπική και ποτέ δεν πρόκειται να τελειοποιηθεί. Υπάρχει ο παράγοντας του αγοραστή-πελάτη που θεωρεί ως αυθαιρεσία ότι οι online τιμές αλλάζουν σε σχέση με αυτό που κάποιος είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Επιπλέον, η διαφάνεια του Internet σημαίνει ότι ανεξάρτητα από το online σύστημα τιμολόγησης που μια εταιρεία χρησιμοποιεί, οι πληροφορίες αυτές γίνονται αμέσως γνωστές σε όλη την αγορά, έτσι μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η διαφοροποίηση των τιμών στο Internet κάποια στιγμή θα υλοποιηθεί αλλά θέλει πολύ λεπτούς χειρισμούς για ώστε να είναι επιτυχημένη.

Αυτό που πρέπει να αναγνωρίσουμε όμως είναι ότι το ηλεκτρονικό εμπόριο θα είναι ένα σημαντικό κίνητρο για τις εταιρείες να βελτιώσουν τις τιμές τους. Τέσσερα

χαρακτηριστικά του ηλεκτρονικού εμπορίου αυξάνουν την ανάγκη της σωστής διαχείρισης εσόδων.

1. Το Διαδίκτυο αυξάνει την ανάγκη για γρήγορες αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση των προϊόντων. Έτσι πολλές εταιρείες που άλλαξαν τις τιμές καταλόγου μία φορά το τρίμηνο ή λιγότερο τώρα αντιμετωπίζουν το πρόβλημα για το ποιες τιμές θα εμφανιστούν online ή στους μεσάζοντες. Πολλές επιχειρήσεις αφιερώνουν αρκετό χρόνο έτσι ώστε να ενημερώνουν τις τιμές τους καθημερινά. Για παράδειγμα μια μεγάλη αεροπορική εταιρεία πρέπει να αξιολογεί περισσότερες από 500.000 αλλαγές τιμών την εβδομάδα. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των αποφάσεων καθορισμού των τιμών που αντιμετωπίζουν οι αεροπορικές εταιρείες είναι το άμεσο αποτέλεσμα της ευρείας χρήσης των ηλεκτρονικών συστημάτων για περισσότερο από 20 χρόνια.
2. Στο Διαδίκτυο υπάρχει διαθέσιμος ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει τις πληροφορίες σχετικά με το ποιος αγόρασε τι, αλλά και που έκαναν κλικ, ποιος κοίταξε τι και για πόσο χρονικό διάστημα. Αυτή η πληροφορία γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική και αναλύεται γιατί είναι απαραίτητη για την υποστήριξη προσθετικών πωλήσεων αλλά και για την τμηματοποίηση των πελατών.
3. Το Διαδίκτυο είναι ένα μοναδικό εργαλείο για πειραματισμούς σε εναλλακτικές τιμές και εναλλακτικά μοντέλα τιμολόγησης. Το eBay και το Priceline είναι επιτυχημένες εταιρίες στο Διαδίκτυο, που το καθένα στηρίζεται σε διαφορετικά μοντέλα δημοπρασιών.

Όπως υποστηρίζει ο Michael Marn, «Η παραδοσιακή έρευνα ευαισθησίας καταναλωτών ως προς την τιμή μπορεί να κοστίζει μέχρι και 300.000 δολάρια για κάθε κατηγορία προϊόντος και να διαρκέσει 6-10 εβδομάδες για να ολοκληρωθεί. Στο Διαδίκτυο, ωστόσο, οι τιμές μπορούν να αλλάζουν συνέχεια σε πραγματικό χρόνο, και οι



απαντήσεις των πελατών να λαμβάνονται άμεσα.»

Ακόμη και σε περιπτώσεις που ο πελάτης δεν αγοράζει online, το Διαδίκτυο μπορεί να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το κόστος και τις τιμές των ανταγωνιστών. Αυτό ισχύει σε μεγάλες αγορές, όπως τις αγορές σπιτιού και αυτοκινήτου. Σύμφωνα με την (JD Power και Συνεργάτες, το 2001), το 62% των αγορών των νέων αυτοκινήτων αναζήτησαν πληροφορίες σχετικά με τις τιμές στο διαδίκτυο (Fahey 2002). Σε μία τέτοια αγορά, οι έμποροι πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν έξυπνα στοχευμένη τιμολογιακή πολιτική προκειμένου να διατηρήσουν αυξημένη κερδοφορία.

Ακόμα και σήμερα δε είναι εύκολο να προβλεφθεί ο ρόλος του Διαδικτύου στον κόσμο του εμπορίου. Παρόλα αυτά, μπορούμε να πούμε ότι γίνεται όλο και πιο σημαντικό κανάλι διανομής σε όλες τις βιομηχανίες και ιδιαίτερα στην τουριστική. Επιπλέον είναι μία σημαντική πηγή πληροφοριών για την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών μια εταιρείας. Ως εκ τούτου, η ανάγκη των συστημάτων για την διαχείριση εσόδων γίνεται ολοένα και πιο επιτακτική.

### ***Η επιτυχία των Συστημάτων Διαχείρισης της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (SCM)***

Η Διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας ήταν άλλη μια επιτυχημένη διαδικασία της δεκαετίας του 1990. Λογισμικό για την εφοδιαστική αλυσίδα αναπτύχθηκε και πωλήθηκε από εταιρείες όπως η i2, η Manugistics και η SAP δίνοντας τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τη αποτελεσματικότητά τους, να μειώσουν τα αποθέματα τους, να μειώσουν το κόστος τους και να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους.

Η επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας απέδειξε ότι η ποσοτική ανάλυση πρέπει να εφαρμόζεται σε πολύπλοκα προβλήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πραγματικές βελτιώσεις. Η διαχείριση εσόδων στηρίζεται στην ίδια βασική ιδέα της χρήσης αναλυτικών τεχνικών για τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων - στην περίπτωση αυτή από την πλευρά του μάρκετινγκ και των πωλήσεων η επιτυχία του (SCM) άνοιξε το δρόμο για τη δημιουργία αναλυτικότερων λογισμικών που θα οδηγούσαν σε βελτίωση των κερδών.

Η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει οδηγήσει στην τιμολόγηση και τη βελτιστοποίηση των εσόδων και με άλλο τρόπο. Οι περισσότερες από τις μεγάλες εταιρίες της δεκαετίας του 1990 επικεντρώθηκαν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους. Μια έρευνα του (1999 της Deloitte and Touche<sup>2</sup>) με δείγμα πάνω από 200 εταιρίες που είχαν εφαρμόσει ERP συστήματα είτε ήταν στη διαδικασία να το κάνουν αποκάλυψε ότι μόνο το 7% των εταιρειών είχε αύξηση των εσόδων και των κερδών τους. Ενώ οι ευκαιρίες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους είχαν σχεδόν εξαφανιστεί, είναι δίκαιο να πούμε ότι οι περισσότερες εταιρίες αρχίζουν να βλέπουν μειωμένη οριακή απόδοση όταν εστιάζονται μόνο στο κόστος. Αυτό σημαίνει ότι ο βασικός τομέας που απομένει για τη βελτίωση της εταιρικής κερδοφορίας είναι το μάρκετινγκ και οι πωλήσεις.

Τέλος, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι συνδεδεμένη με την τιμολόγηση και τη βελτιστοποίηση των εσόδων. Το σύστημα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας έχει ως σκοπό την εύρεση τρόπου εξυπηρέτησης των τρεχουσών και αναμενόμενων παραγγελιών με το χαμηλότερο κόστος ικανοποιώντας άμεσα τον πελάτη. Η διαχείριση εσόδων προϋποθέτει ότι οι δαπάνες και η δυναμικότητα της επιχείρησης είναι σταθερές, και η τιμή τίθεται εκεί όπου επιτυγχάνονται τα βέλτιστα

---

2 Αναφορά από O'Leary (2000)

έσοδα λαμβάνοντας όμως υπόψη τις παραπάνω μεταβλητές. Μια εταιρεία που έχει επιτυχημένη εφοδιαστική αλυσίδα, τιμολόγηση και βελτιστοποίηση εσόδων τότε έχει την ευκαιρία για περαιτέρω αύξηση της κερδοφορίας της, βελτιώνοντας τις λειτουργίες που συνδέονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Και οι τέσσερις παράγοντες – η διαχείριση των εσόδων, η ανάπτυξη του Διαδικτύου, ο πλούτος των πληροφοριών και η επιτυχημένη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας – δείχνουν προς την ίδια κατεύθυνση σε ένα μέλλον στο οποίο οι τιμές θα καθίστανται όλο και πιο σημαντικές για την επιχειρησιακή λειτουργία και θα υποστηρίζονται από την ύπαρξη της τεχνολογίας. Τόσο ο χρόνος που διατίθεται για τον καθορισμό των τιμών όσο και το επιτρεπόμενο περιθώριο σφάλματος θα μειώνεται, ενώ η πολυπλοκότητα των αποφάσεων επί των τιμών θα αυξηθεί. Αυτοματοποιημένα συστήματα διαχείρισης εσόδων θα πρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά στην πραγματικότητα του νέου κόσμου.

### **3. Μέθοδοι Τιμολόγησης**

Η διαχείριση εσόδων (RM) είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη διαρκή διαχείριση τιμών και διαθεσιμότητας με σκοπό τη μεγιστοποίηση του οφέλους του πελάτη αλλά και τη βελτιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης.

Το RM καλείται να αντιμετωπίσει προβλήματα όπως τη διαρκώς μεταβαλλόμενη ζήτηση, την αναγνώριση των πελατών της εταιρίας και την κατηγοριοποίηση με βάση την ευαισθησία τους ως προς την τιμή αλλά και το χρόνο κατανάλωσης των υπηρεσιών.

Συγκεκριμένα για τον κλάδο της φιλοξενίας καλείται να αντιμετωπίσει την περιορισμένη δυνατότητα προσφοράς και τα δυσμετάβλητα όρια του χρόνου κατανάλωσης της υπηρεσίας. Τέτοια όρια είναι ο συγκεκριμένος αριθμός διαθέσιμων δωματίων ανά ημέρα, ή ο περιορισμένος αριθμός θέσεων σε ένα εστιατόριο ( συνήθως ανά ώρα ).

Παραδοσιακά το πρόβλημα της τιμολόγησης αντιμετωπίζεται μέσω τριών βασικών μεθόδων.

### **3.1 Παραδοσιακές Μέθοδοι Τιμολόγησης**

Παρακάτω θα αναλυθούν οι βασικές μέθοδοι τιμολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις (Bitran 2003).

#### ***Με βάση το Κόστος – Cost-Plus***

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο το κόστος αποτελεί κυρίαρχο παράγοντα για τη διαμόρφωση της τιμής πώλησης του προϊόντος. Η επιχείρηση υπολογίζει την τιμή πώλησης ως συνάρτηση που περιλαμβάνει το συνολικό κόστος και το επιδιωκόμενο ποσοστό κέρδους. (Jain, Sudhir 2009)

#### **Ορισμός**

Η τελική τιμή πώλησης ενός προϊόντος ορίζεται ως το άθροισμα του συνολικού κόστους και του ποσοστού κέρδους που επιδιώκει.

$$\text{Τελική Τιμή} = \text{Συνολικό Κόστος} + \text{Ποσοστό Κέρδους}$$

Για παράδειγμα αν το συνολικό κόστος παραγωγής μιας φιάλης κρασιού είναι 5 ευρώ και το επιθυμητό ποσοστό κέρδους είναι 50% τότε η τιμή πώλησης διαμορφώνεται ως εξής:  $5 + (5 \times 0.5) = 7.5$  ευρώ.

Η βασική ιδέα είναι ότι αφού υπολογιστεί το μέσο κόστος ανά προϊόν αυτό προστίθεται σε ένα ποσοστό του ως Markup. (Mheshwari, K.L 2005)

### Υπολογισμός

Η διαδικασία υπολογισμού της τελικής τιμής του προϊόντος ολοκληρώνεται με δύο βήματα:

#### 1. Υπολογίζεται το κόστος παραγωγής

Το μέσο κόστος (AC) υπολογίζεται ως το άθροισμα του μέσου μεταβλητού κόστους (AVC) και του μέσου σταθερού κόστους(AFC).

$$AC = AVC + AFC$$

Πρέπει να σημειωθεί ότι για τον υπολογισμό του μέσου σταθερού και μεταβλητού κόστους οι εταιρίες θεωρούν την ποσότητα που πωλείται δεδομένη, συνήθως ως ποσοστό της συνολικής δυναμικότητας.

#### 2. Υπολογισμός του Markup

Σε αυτό το στάδιο οι εταιρίες θέτουν την τιμή ανάλογα με την επιθυμητή απόδοση του κεφαλαίου.

$$P = AVC + AFC + X/Q$$

Όπου  $X$  θεωρούμε το συνολικό κέρδος που επιθυμεί η εταιρία και  $Q$  τη συνολική ποσότητα που πωλείται. Έτσι με την αναλογία  $X/Q$  συμβολίζουμε το αναμενόμενο κέρδος ανά μονάδα προϊόντος.

### **Οριακό και Μέσο κόστος**

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία η μεγιστοποίηση του κέρδους για μια εταιρία επιτυγχάνεται όταν το οριακό έσοδο είναι ίσο με το οριακό κόστος. Με βάση αυτή την ισορροπία υπολογίζεται η βέλτιστη τιμή από την καμπύλη ζήτησης. Ο τρόπος υπολογισμού με βάση το κόστος (  $Cost - Plus$  ) διαφέρει από αυτό της οικονομικής θεωρίας διότι βασίζεται στο μέσο κόστος και όχι στο οριακό. Παρόλα αυτά η χρήση του μέσου κόστους για την τιμολόγηση θεωρείται ότι προσεγγίζει το οριακό κόστος σε βάθος χρόνου και συνεπώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για τη λήψη αποφάσεων. (Marks, Stephen)

### **Μειονεκτήματα**

Το βασικότερο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η πλήρης απουσία τόσο του πελάτη όσο και της αντίληψής του για την αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επιπρόσθετα από μια τέτοια μέθοδο μπορούν να προκύψουν σταθερές τιμές που όπως θα αναφερθούμε και στη μεταβλητή τιμολόγηση στερούν από την επιχείρηση σημαντικά έσοδα από πωλήσεις του ίδιου προϊόντος σε πελάτες που μπορούν να αγοράσουν το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή αλλά και τα έσοδα από τους πελάτες που είναι διατεθειμένοι να αποκτήσουν το προϊόν σε ακόμα πιο υψηλή τιμή.

Ακόμα πρέπει να αναφερθεί ότι το περιθώριο κέρδους συνήθως υπολογίζεται σύμφωνα με ένα γενικό κανόνα αγοράς ανάλογα με την κατηγορία του προϊόντος. Έτσι το έργο

της τιμολόγησης γίνεται ακόμα πιο εύκολο αφού το markup το καθορίζει η αγορά. Σε πολλές περιπτώσεις το περιθώριο κέρδους υπολογίζεται αυθαίρετα χωρίς κάποια επιστημονικά αποδεκτή μέθοδο και βασίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια που ορίζονται από το λογιστήριο ή το χρηματοοικονομικό τμήμα της επιχείρησης. Έτσι είναι εύλογο το ερώτημα κατά πόσο μια μέθοδος είναι αποδοτική όταν βασίζεται στο κόστος που μεταβάλλεται αλλά και στο ποσοστό κέρδους που υπολογίζεται τυχαία, ή με βάση τον ανταγωνισμό.

Με την παραπάνω μέθοδο οι επιχειρήσεις δημιουργούν μια σταθερή τιμολογιακή πολιτική που δεν λαμβάνει υπόψη τη διαρκώς μεταβαλλόμενη ζήτηση και τις προτιμήσεις του πελάτη. Κάτι τέτοιο έχει άμεση επίδραση στην ικανότητα να παράγει κέρδη αλλά και δυσχεραίνει την προσαρμογή της στον ανταγωνισμό (Nagle and Holden 1994).

Μια τέτοια μέθοδος τιμολόγησης παρόλο που είναι πολύ εύκολη στην υλοποίηση και στην επικοινωνία με την ανώτερη διοίκηση, δε θα πρέπει να εφαρμόζεται ως η αποκλειστική μέθοδος τιμολόγησης για τα προϊόντα μια εταιρείας διότι κρίνεται ως μη αποτελεσματική από την επιστημονική κοινότητα (Dolan and Simon 1996).

Μέχρι σήμερα υπάρχει πληθώρα δημοσιευμένων μελετών για την αναποτελεσματικότητα της μεθόδου τιμολόγησης με βάση το κόστος (Lilien, Kotlar, and Murthy 1992).

## **Με Βάση τον Ανταγωνισμό - Market Pricing**

Η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό είναι μια από τις πιο συχνά εμφανιζόμενες μεθόδους. Χρησιμοποιείται με διάφορες μορφές ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στην περίπτωση που η εταιρία κατέχει μόνο ένα μικρο μερίδιο αγοράς σε αντίθεση με ένα καθαρό ηγέτη, τότε εμφανίζονται πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν την τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό.

Οι τιμές καθορίζονται σε αυτή την περίπτωση σύμφωνα με τη στρατηγική της εταιρίας και πάντοτε σε σχέση με την εταιρεία - ηγέτη της αγοράς. Έτσι για παράδειγμα μια νέα επιχείρηση η οποία προσπαθεί να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, μπορεί να τιμολογεί χαμηλότερα από τον μεγαλύτερο ανταγωνιστή της προκειμένου να κερδίσει το μερίδιο που επιθυμεί. Τέτοιο παράδειγμα αποτελεί μια μικρή εταιρία παραγωγής αναψυκτικών η οποία ανταγωνίζεται εταιρείες, όπως η Coca Cola.

Στην περίπτωση που το προϊόν αποτελεί είδος commodity όπως το πετρέλαιο ή τα πολύτιμα μέταλλα και υπάρχει τέλεια και άμεση πληροφόρηση ως προς την τιμή του, τότε η τιμολόγηση με βάση την αγορά – ανταγωνισμό είναι η μόνη επιλογή. Σε αυτή την περίπτωση η τιμή είναι η ίδια για όλα τα προϊόντα, διότι καθορίζεται από την αγορά ως αποτέλεσμα του τέλει ανταγωνισμού. Οι εταιρίες που πωλούν τα παραπάνω προϊόντα ελέγχουν μόνο την προσφορά και θεωρούν σαν δεδομένη την τιμή που είναι ίδια για όλους.

Παρόλο που στις παραπάνω περιπτώσεις η τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό θεωρείται ενδεδειγμένη, χρησιμοποιείται πολύ συχνά σε περιπτώσεις που δεν είναι απαραίτητη. Πολλές επιχειρήσεις παραχωρούν τις αποφάσεις τιμολόγησης στον ανταγωνισμό χάνοντας έτσι ένα μεγάλο μέρος από τον έλεγχο του προϊόντος τους αλλά και της επιχείρησής τους. Αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να πάψουν να θεωρούν το προϊόν τους ως όμοιο με αυτό των ανταγωνιστών τους για να μπορέσουν να



εκμεταλλευτούν την αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες για αυτό.

Στην σημερινή εποχή του διαδικτύου που ο πελάτης είναι άρτια ενημερωμένος ως προς την τιμή και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που τον ενδιαφέρει, ο ανταγωνισμός επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την καταναλωτική συμπεριφορά και συνεπώς τις επιχειρήσεις. Παρατηρείται ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό εταιρειών διαμορφώνουν την τιμολογιακή τους πολιτική ανάλογα με τις τιμές που επικρατούν στην αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι αυτές οι εταιρείες θεωρούν το προϊόν τους όμοιο με αυτό που προσφέρεται από τον ανταγωνισμό και κατ' επέκταση θέτουν ως απώτερο σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής ώστε να μπορούν να πωλήσουν το προϊόν τους σε τιμή χαμηλότερη του ανταγωνισμού προσδοκώντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Οι εταιρείες αυτές ακολουθούν τιμολογιακή πολιτική παρακολούθησης του ανταγωνισμού και δεν διαφοροποιούν το προϊόν τους, με αποτέλεσμα κάποια χρονική στιγμή να σταματήσει να είναι αρεστό στους καταναλωτές.

### ***Με Βάση την Αξία – Value Pricing***

Η μέθοδος τιμολόγησης με βάση την αξία βασίζεται στο γεγονός ότι οι πελάτες προσδίδουν συγκεκριμένη αξία σε κάθε προϊόν ή υπηρεσία που πρόκειται να αγοράσουν, πολύ συχνά διαφορετική από την τιμή πώλησης. Μάλιστα η συγκεκριμένη αξία διαφοροποιείται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του πελάτη αλλά και την φάση που βρίσκεται, παράδειγμα πριν ή μετά την αγορά.

Στην περίπτωση των υπηρεσιών ο πελάτης καλείται να αποδώσει αξία και να πληρώσει πολύ πριν καν τις χρησιμοποιήσει. Από τη μια πλευρά η επιχείρηση καλείται να

ανακαλύψει ποιά είναι η αξία που ο πελάτης εκτιμά, και από την άλλη να φροντίσει η αξία που πλήρωσε είναι ίδια με αυτή που ο πελάτης αξιολόγησε μετά την κατανάλωσή της. Η τελευταία παρατήρηση είναι πολύ σημαντική για τον κλάδο της φιλοξενίας αφού υπάρχουν πια εργαλεία για τον πελάτη όπως το tripadvisor που μπορεί να χρησιμοποιήσει παρουσιάζοντας με λεπτομέρειες το χάσμα μεταξύ αντιλαμβανόμενης αξίας (perceived value) και πραγματικής αξίας (Valarie A. Zeithaml 1988).

Όπως αναφέρεται παραπάνω η αξία είναι άμεσα εξαρτώμενη από τα χαρακτηριστικά του πελάτη, διαφορετικοί άνθρωποι, με τις ίδιες πληροφορίες για τα ίδια προϊόντα αλλά κάτω από διαφορετικές συνθήκες αγοράς προσδίδουν διαφορετική αξία στο ίδιο προϊόν. Υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ αγοραστών και τιμών. Απόδειξη αυτού του φαινομένου αποτελεί η πλατφόρμα πλειστηριασμών eBay.

Διαφορετικοί άνθρωποι για το ίδιο προϊόν αποδίδουν διαφορετική αξία σε αυτό. Παράδειγμα αποτελεί ένα μουσικό όργανο το οποίο πωλείται μέσω πλειστηριασμού, θα πωληθεί στον πελάτη που θεωρεί ότι αξίζει περισσότερο. Ο πελάτης αυτός μπορεί να είναι ένας επαγγελματίας μουσικός, ένας ερασιτέχνης, ένας συλλέκτης, κάποιος που ενδιαφέρεται να το μεταπωλήσει. Κάθε ένας από τους ενδιαφερόμενους αγοραστές δηλώνει τη μέγιστη τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει για να το αποκτήσει. Το προϊόν θα το αποκτήσει αυτός που θεωρεί ότι αξίζει περισσότερο. Η συγκεκριμένη συναλλαγή θεωρείται επιτυχημένη αφού κερδίζουν και οι δύο συναλλασσόμενοι – Πελάτης, προμηθευτής. Ο πρώτος πληρώνει μόνο όσα θεωρεί ότι πραγματικά αξίζει το προϊόν, και ο δεύτερος απολαμβάνει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία που θα μπορούσε να πωληθεί το προϊόν του.

Στην περίπτωση των συναλλαγών με βάση την αξία, οι επιχειρήσεις διαχρονικά προσπαθούσαν να εκτιμήσουν την αξία χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους έρευνας (focus groups, field studies, polls etc.). (Focus Groups Αύγουστος 1996)

Τέτοιες μέθοδοι κρίνονται απαραίτητες κατά τη διαδικασία εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά για πρώτη φορά και δεν είναι εφικτή χρονικά αλλά και οικονομικά η εφαρμογή τους σε κάθε απόφαση τιμολόγησης (Abhijit Biswas, Elizabeth J. Wilson, Jane W. Licata 1993). Η τιμολόγηση με βάση την αξία συχνά εφαρμόζεται από το τμήμα μάρκετινγκ (G.Dean Kortge, Patrick A. Okonkwo 1993).

Όμως υπάρχουν περιορισμοί που καθιστούν την πραγματική εφαρμογή πολύ δύσκολη αφού είναι πολύ δύσκολο να αντιστοιχίσεις την αξία με την τιμή που θέλει να πληρώσει ο πελάτης τη στιγμή της πώλησης, σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα βασιζόμενος σε ελάχιστες πληροφορίες. Συνεπώς ενώ η αξία παίζει αδιαμφισβήτητο ρόλο στην απόφαση του πελάτη δεν μπορεί να αποτελέσει το μοναδικό παράγοντα δημιουργίας τιμών. Κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή και άλλων μεταβλητών, περιορισμών και η δημιουργία ενός σύνθετου μοντέλου όπου η αξία σε συνδυασμό με άλλες παραμέτρους μπορεί να προσεγγίσει επαρκώς την καλύτερη τιμή, για να προκύψει η ωφέλιμη συναλλαγή για τον πελάτη και την εταιρία.

### **Marketing Mix και Τιμολόγηση**

Το Μάρκετινγκ συνιστά το τμήμα εκείνο της επιχείρησής που ασχολείται με την διερεύνηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών αλλά και την ικανοποίησή τους προσφέροντας το κατάλληλο προϊόν/ υπηρεσία, στην κατάλληλη τιμή και στον κατάλληλο πελάτη.

Προκειμένου να εκτιμήσει τις ανάγκες των πελατών το μάρκετινγκ χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς ώστε να αντιστοιχίσει αυτές τις ανάγκες – επιθυμίες με ένα προϊόν, το οποίο μπορεί να υπάρχει ήδη είτε πρόκειται να δημιουργηθεί.

Βασική αρμοδιότητα του μάρκετινγκ αποτελεί η τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation). Έτσι αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των πελατών αλλά και τις συνθήκες αγοράς προσπαθεί να κατατάξει τους πελάτες σε ομάδες με όμοια χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Στη συνέχεια επιλέγει τα τμήματα τα οποία παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και συντάσσει το πλάνο μάρκετινγκ.

Παρόλο που η τιμή αποτελεί έναν από τους βασικότερους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες προκειμένου να επιτευχθεί η πώληση των προϊόντων της, υπάρχουν και άλλα στοιχεία που βοηθούν σε αυτή την προσπάθεια. Αυτά είναι γνωστά ως τα 4P του μείγματος μάρκετινγκ.

### **Μείγμα Μάρκετινγκ**

Το μείγμα μάρκετινγκ είναι ένα επιχειρηματικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για να διαμορφωθεί το προϊόν που πρόκειται να ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη.

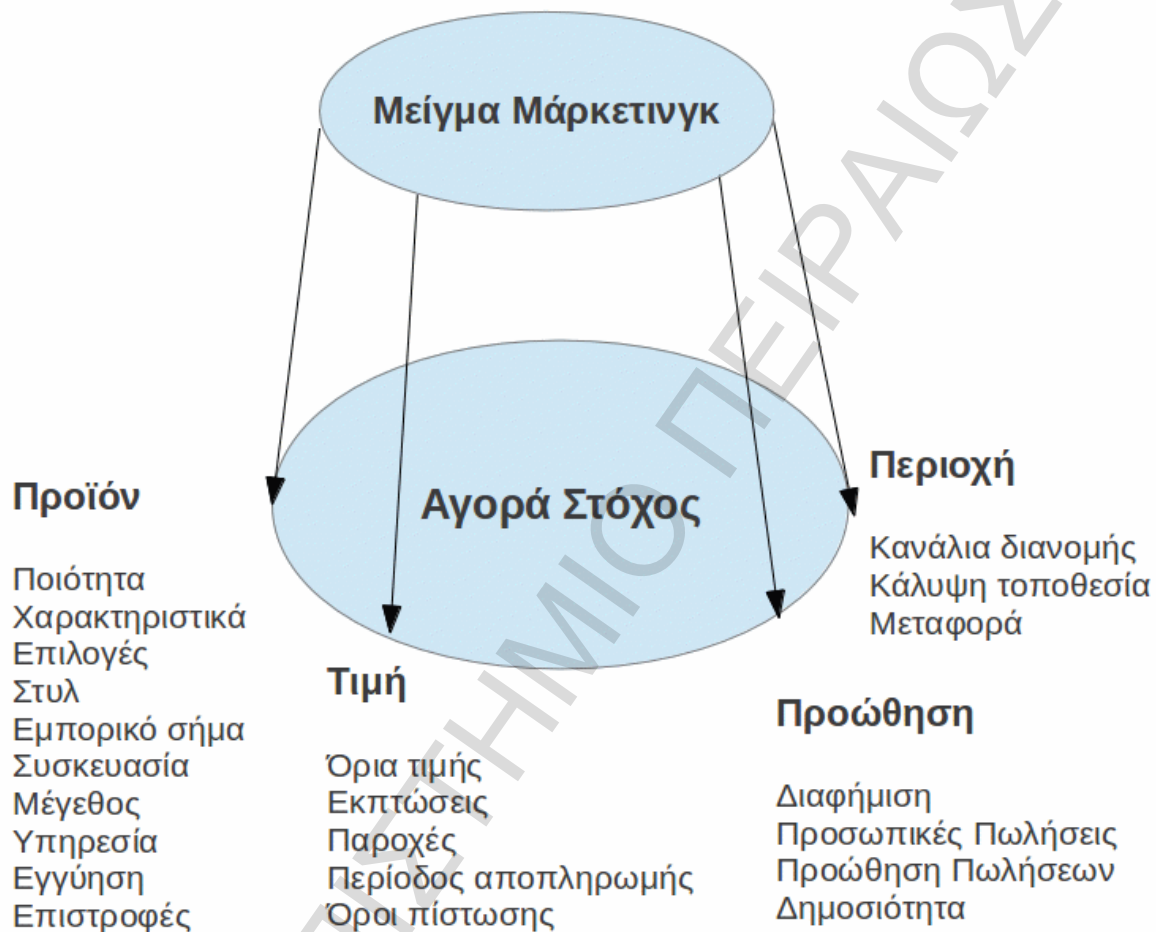
Το μείγμα μάρκετινγκ είναι θεμελιώδης έννοια για το σύγχρονο μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (1995) ορίζεται ως:

“Μια σειρά ελεγχόμενων τακτικών λειτουργιών που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να επιτύχει τις αντιδράσεις που επιθυμεί σχετικά με την αγορά που στοχεύει.”

Χρησιμοποιώντας το άριστο μείγμα μάρκετινγκ η εταιρία προσπαθεί να δώσει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στον πελάτη παρέχοντας του το καλύτερο προϊόν. Ο στόχος

είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη καλύτερα από τους ανταγωνιστές της.

Για τα καταναλωτικά προϊόντα το μείγμα μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές: Προϊόν, Τιμή, Περιοχή, Προώθηση ή αλλιώς 4P (Product, Price, Place, Promotion).



Πηγή: Kotler & Armstrong (1989)

Η παραπάνω ταξινόμηση είναι ευρέως αποδεκτή από την επιστημονική κοινότητα, όμως θεωρείται ότι οι τέσσερις μεταβλητές δεν είναι αρκετές για τον καθορισμό του μείγματος μάρκετινγκ στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Οι Kotler, Bowen & Makens (1998) πιστεύουν ότι εκτός από το εξωτερικό μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί τα 4P κρίνεται αναγκαία η χρήση του εσωτερικού μάρκετινγκ που ορίζεται ως μια επιχειρηματική στρατηγική που αποβλέπει στον προσανατολισμό των εργαζομένων προς την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, αλλά και του διαδραστικού μάρκετινγκ (interactive marketing) όπου ορίζει ότι η ποιοτική εξυπηρέτηση εξαρτάται από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης μεταξύ πωλητή και αγοραστή.

Σύμφωνα με τους Booms & Bitner (1981) εκτός από τον παράγοντα άνθρωπο το μείγμα μάρκετινγκ πρέπει να περιλαμβάνει την υλική υπόσταση και τη διαδικασία.

Παρακάτω αναλύονται τα συστατικά του μείγματος μάρκετινγκ για τον κλάδο των υπηρεσιών.

## **Προϊόν**

Το σημαντικότερο από τα συστατικά μέρη του μείγματος μάρκετινγκ είναι το προϊόν, αφού είναι αυτό που λαμβάνει ο αγοραστής και είναι καθοριστικό για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης.

Ο στόχος του μάρκετινγκ είναι να αναγνωρίσει τις ανάγκες του καταναλωτή και να δημιουργήσει ένα προϊόν κατάλληλο για την ικανοποίησή τους. Η επιχείρηση προκειμένου να αναγνωρίσει τις ανάγκες του καταναλωτή και να προσδιορίσει την αγορά-στόχο χρησιμοποιεί την έρευνα αγοράς.

Στην περίπτωση των υπηρεσιών το προϊόν είναι πιο πολύπλοκο ως προς τον προσδιορισμό του. Σύμφωνα με τον Buttle (1993) ένα τουριστικό προϊόν διαχωρίζεται

1. Στο κυρίως προϊόν ή την εξατομικευμένη υπηρεσία (φαγητό, ποτό, δωμάτιο).
2. Στο προσαυξημένο προϊόν (augmented) όπως την ατμόσφαιρα όπου ο πελάτης απολαμβάνει την υπηρεσία

3. Στα υλικά χαρακτηριστικά του (tangible)

4. Στα άυλα χαρακτηριστικά του (intangible), όπως οι υπηρεσίες.

## Τιμή

Με τον όρο τιμή στο μείγμα μάρκετινγκ εννοούμε τα χρήματα που καλούνται να πληρώσουν οι πελάτες της επιχείρησης για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν.

Η τιμή εκτός από καθοριστικό παράγοντα για την κερδοφορία της επιχείρησης αποτελεί και ένα σημαντικό προωθητικό εργαλείο (Morrison 1999).

Σύμφωνα με (Holloway & Robinson 2003) *“ η τιμή ενός προϊόντος είναι απαραίτητο να είναι σωστή, όχι μόνο αυτή καθαυτή αλλά και σε σχέση με τα άλλα προϊόντα που διαθέτει η εταιρεία στην αγορά. Αν το προϊόν φαίνεται φτηνό σε σύγκριση με άλλα προϊόντα, οι καταναλωτές μπορεί να αλλάξουν τις αγοραστικές συνήθειές τους και να μειωθούν οι συνολικές πωλήσεις του. Επίσης, η αγορά μπορεί να δει με καχυποψία το φθηνότερο προϊόν, εκτός αν έχει δοθεί κάποια ικανοποιητική ερμηνεία για τη διαφορά στην τιμή.”*

Κατά τον Buttle (1993) η τιμή των τουριστικών προϊόντων επηρεάζεται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Τους ελεγχόμενους, δηλαδή αυτούς που οι υπεύθυνοι για το μάρκετινγκ μπορούν να ελέγξουν. Παραδείγματα αποτελούν το κόστος, το προσφερόμενο προϊόν, οι πόροι της επιχείρησης.

2. Τους ανεξέλεγκτους, δηλαδή αυτούς που εξαρτώνται από το περιβάλλον της επιχείρησης. Παραδείγματα αποτελούν η Ζήτηση, ο Ανταγωνισμός, το Περιβάλλον, το στάδιο ανάπτυξης της αγοράς, το είδος της βιομηχανίας, η δομή της βιομηχανίας.

### **Τοποθεσία**

Όταν μιλάμε για την τοποθεσία στο μείγμα μάρκετινγκ δε μιλάμε μόνο για τη θέση που βρίσκεται η επιχείρηση, αλλά και για την τοποθεσία των σημείων πώλησης και καναλιών διανομής. Έτσι η τοποθεσία πώλησης του προϊόντος ή υπηρεσίας, ή ο τρόπος παράδοσης της υπηρεσίας προς πώληση αποτελούν την τοποθεσία ως συστατικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ.

Στην περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου η τοποθεσία θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας διαμόρφωσης της αξίας της τελικής υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει κάτι πολύ περισσότερο από την φυσική τοποθεσία του ξενοδοχείου. Περιλαμβάνει το ίδιο το κτήριο τη διακόσμηση, ακόμα και το ίδιο το προσωπικό που συνιστά την υπηρεσία.

Παράδειγμα:

Ξενοδοχεία, Κτήρια, Τοποθεσίες, Εξτρά παροχές( γήπεδα, πισίνα, spa ), κανάλια διανομής, Διαχείριση των αποθεμάτων.

### **Προώθηση**

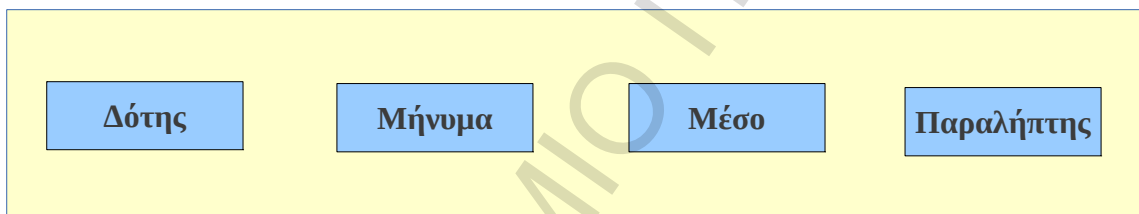
Είναι τρόπος επικοινωνίας μεταξύ αγοραστή και πωλητή. Αποτελεί το τέταρτο συστατικό μέρος του μείγματος μάρκετινγκ και σκοπός είναι να γνωστοποιήσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τα οφέλη του στους ενδιαφερόμενους αγοραστές. Ο



σκοπός της προώθησης είναι η αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος μέσω της επικοινωνίας με τον ενδιαφερόμενο αγοραστή για τον οποίο το προϊόν καλύπτει τις ανάγκες του.

Η επικοινωνία με τον αγοραστή είναι μια διαδικασία που αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

1. διαμόρφωση της ιδέας
2. μετάδοσή της ως μήνυμα
3. χρήση επικοινωνιακού μέσου
4. λήψη από τον παραλήπτη



Buttle (1993)

Προκειμένου να προωθηθεί ένα προϊόν αποτελεσματικά θα πρέπει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ να χρησιμοποιήσει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος, αυτά που το κάνουν να διαφέρει από τον ανταγωνισμό. Έτσι θα μπορέσει να προσεγγίσει την αγορά-στόχο με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Παράδειγμα: Διαφήμιση, Δημόσιες σχέσεις

Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η τιμή αποτελεί σε σύγκριση με τα άλλα μέρη του μείγματος μάρκετινγκ το πιο δυνατό, εύκολα κατανοητό και παρατηρήσιμο συστατικό

του. Τέλος είναι το μοναδικό από τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ που μπορεί να αλλάζει διαρκώς προκειμένου να προσαρμοστεί το προϊόν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### ***Με Βάση την Προσφορά και τη Ζήτηση – Supply and Demand***

Η τιμολόγηση με βάση τη προσφορά και τη ζήτηση βασίζεται στους κανόνες της ελεύθερης αγοράς. Σε πολλές περιπτώσεις είναι αποτελεσματική ως μέθοδος ενώ σε άλλες δεν είναι αρκετή ή χαρακτηρίζεται ως παράνομη.

Σε περιπτώσεις όπου ο ανταγωνισμός δε λειτουργεί ικανοποιητικά λόγω περιορισμών όπως πχ. κρατική παρέμβαση, συγκυριών, γεωγραφικών περιορισμών, η ζήτηση είναι αδύνατο να ικανοποιηθεί από την προσφορά. Έτσι σε αυτές τις περιπτώσεις τίθενται ζητήματα ηθικής ως προς την τιμολόγηση, με αναπόφευκτες συνέπειες όπως την απαγόρευση της μεταβολής των τιμών ή την επιβολή ανώτατων ορίων.

Ιστορικά αποτελούσε πάντα σημαντικό παράγοντα καθορισμού των τιμών.

Προσφορά και Ζήτηση

#### **Προσφορά**

Η προσφορά είναι ένα εύκολο μέγεθος για να μετρηθεί, αφού καθορίζεται από την ίδια την επιχείρηση και σε πολλές περιπτώσεις είναι δεδομένη χωρίς να μπορεί να μεταβληθεί.

Στην περίπτωση των ξενοδοχείων η προσφορά είναι δεδομένη και σχεδόν αδύνατο να μεταβληθεί. Είναι ίση με το συνολικό αριθμό των δωματίων πράγμα πολύ δύσκολο να αυξηθεί και αδύνατο να μειωθεί.

Σε περιπτώσεις βέβαια όπως η βιομηχανία, η προσφορά μπορεί να μεταβληθεί προσπαθώντας να ικανοποιήσει τη ζήτηση.

## Ζήτηση

Η ζήτηση είναι το δυσκολότερο μέγεθος για να μετρηθεί, ειδικότερα σε ένα κλάδο όπου η καταναλωτική συμπεριφορά και οι παράγοντες που την επηρεάζουν μεταβάλλονται συνεχώς.

Προκειμένου να αναγνωρισθεί και να μετρηθεί η ζήτηση θα πρέπει να αναφέρουμε ποιες είναι οι προϋποθέσεις για να θεωρηθεί η καταναλωτική συμπεριφορά ως ζήτηση.

Θα πρέπει να ισχύουν τρεις καταστάσεις:

1. Επιθυμία για το αγαθό/ την υπηρεσία
2. Δυνατότητα αγοράς του
3. Θέληση να το αγοράσει

Αν δεν ισχύουν και οι τρεις προϋποθέσεις δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει ζήτηση για το προϊόν.

Είναι πολύ φυσιολογικό συχνά κάποιος να θέλει ένα προϊόν χωρίς να μπορεί να το αποκτήσει. Όπως επίσης συμβαίνει το να θέλει κάποιος ένα προϊόν, να μπορεί να το πληρώσει, αλλά να μην είναι διατεθειμένος να το πληρώσει.

Ένα απλό παράδειγμα αποτελεί μια συσκευή κινητής τηλεφωνίας, πχ. το iPhone. Είναι πολλοί αυτοί που το θέλουν αλλά δεν έχουν τη δυνατότητα να το πληρώσουν. Όπως επίσης είναι πολλοί εκείνοι που το θέλουν, μπορούν να το πληρώσουν, αλλά δεν αποφασίζουν να το αγοράσουν.

Το τελευταίο μπορεί να συμβαίνει διότι ο αγοραστής με βάση τα δικά του κριτήρια και πληροφορίες που του είναι γνωστά δεν θεωρεί ότι η συναλλαγή είναι συμφέρουσα.

Το πρόβλημα της τιμολόγησης με βάση τη ζήτηση δημιουργείται όταν οι υπεύθυνοι αποφασίζουν να εκτιμήσουν τη ζήτηση με βάση λάθος κριτήρια και μεθόδους. Η πιο συχνή πρακτική είναι η μεθοδολογία που βασίζεται στην αντίληψη ότι όταν οι ανταγωνιστές τιμολογούν το προϊόν τους σε χαμηλή τιμή τότε αυτό σημαίνει ότι η γενικότερη ζήτηση είναι χαμηλή και άρα σύμφωνα με τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης πρέπει και οι ίδιοι να τιμολογήσουν χαμηλότερα.

Το πρόβλημα της εκτίμησης της ζήτησης γίνεται ακόμα πιο πολύπλοκο όταν η ζήτηση ορισμένων προϊόντων αλλάζει ανεξάρτητα από την τιμή. Για παράδειγμα στην περίοδο διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων η ζήτηση αυξήθηκε χωρίς να έχουν μειωθεί οι τιμές των δωματίων των ξενοδοχείων.

### **3.2 Στρατηγική Τιμολόγηση – Strategic Pricing**

Η στρατηγική τιμολόγηση είναι η εφαρμογή δεδομένων και προβλέψεων για τη λήψη αποφάσεων έτσι ώστε να αντιστοιχούν οι τιμές πώλησης με τις τιμές που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Είναι φανερό ότι αυτή η λογική τιμολόγησης βασίζεται στη μέθοδο τιμολόγησης με βάση την αξία (Value based), έναν όρο που δεν

σημαίνει όμως το ίδιο για όλους όσους συμμετέχουν στη διαδικασία μιας συναλλαγής - πώλησης.

Έτσι διαφορετική είναι η αξία μιας συναλλαγής για τον πωλητή και διαφορετική για τον αγοραστή και προκειμένου να τιμολογήσει κάποιος με βάση αξία θα πρέπει να οριστεί η σχέση της με την τιμή που χρεώνεται το προϊόν ή η υπηρεσία. Πώς μπορούμε όμως με βάση τη στρατηγική τιμολόγηση να αντιστοιχίσουμε μια αριθμητική τιμή στην αξία, κάτι άυλο αλλά και συγχρόνως υποκειμενικό ώστε να προσφέρουμε τη μεγαλύτερη αξία στον πελάτη αλλά και να μεγιστοποιήσουμε τα έσοδα της εταιρίας; Αυτή την απάντηση προσπαθεί να δώσει η στρατηγική τιμολόγηση με τη χρήση εξελιγμένων μεθόδων προβλέψεων και ανάλυσης δεδομένων προκειμένου να προσεγγίσει την πραγματική αξία που εκτιμά ο πελάτης και τελικά να τιμολογήσει επηρεάζοντας θετικά τα έσοδα της επιχείρησης.

### **Ορισμός Τιμής**

Προκειμένου να αναδειχθεί η σημασία της στρατηγικής τιμολόγησης είναι απαραίτητο να αναφερθούμε στο τι αντιπροσωπεύει η τιμή. Παρατηρείται διαφορά απόψεων σχετικά με τον ορισμό της από κάθε τμήμα της επιχείρησης αλλά και μεταξύ αγοραστή και πωλητή.

1. Για την οικονομική επιστήμη η τιμή ορίζεται ως “το κόστος κατά το οποίο για κάτι αποκτάται”<sup>1</sup>.
2. Η λογιστική προτιμά να ορίζει την τιμή ως “το χρηματικό ποσό που θα αποφέρει ένα προϊόν αν και όποτε πουληθεί”<sup>2</sup>.

---

1 <http://www.bartleby.com/61/22/P0552200.html>

2 [http://www.ventureline.com/glossary\\_P.asp](http://www.ventureline.com/glossary_P.asp)

3. Σύμφωνα με το μάρκετινγκ, η τιμή είναι

- “η αξία που αποδίδει η εταιρεία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της”<sup>3</sup>.
- “το χρηματικό ποσό που χρεώνει η εταιρεία για ένα αγαθό ή μια υπηρεσία”<sup>4</sup>.

Για τη διαχείριση των εσόδων (Revenue Management) η τιμή είναι περισσότερο πολύπλοκη στον ορισμό αλλά και στον υπολογισμό. Αυτό συμβαίνει διότι λαμβάνει υπόψιν περισσότερες παραμέτρους από ότι οι παραπάνω μέθοδοι.

Η τιμή σύμφωνα με τη στρατηγική τιμολόγηση περιλαμβάνει τον αγοραστή αλλά και τον πωλητή ως μέρη του ορισμού της καθώς και την αξία που κάθε συναλλασσόμενο μέρος καλείται να αποχωριστεί.

Ο ορισμός της τιμής δεν περιλαμβάνει το κόστος, το κέρδος, την προσφορά και τη ζήτηση ή την απόδοση επί των επενδεδυμένων κεφαλαίων. Για τη στρατηγική τιμολόγηση η τιμή δεν προκύπτει μόνο μαθηματικά με βάση τον υπολογισμό μιας συνάρτησης. Ο υπεύθυνος τιμολόγησης είναι απαραίτητο να λάβει υπόψιν του και παραμέτρους που δεν είναι δυνατόν να υπολογιστούν με μαθηματικό τρόπο.

Παράδειγμα τέτοιων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο Revenue Manager στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου για ένα μεμονωμένο πελάτη που ζητά να μάθει την τιμή του δωματίου αποτελούν οι παρακάτω:

1. Κατά πόσο η τιμή που θα πληρώσει σήμερα ο πελάτης θα επηρεάσει την απόφασή του να επαναλάβει την αγορά της υπηρεσίας;

---

3 Robert Reid and David Bojanic, Hospitality Marketing Management, 4th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2006), 17

4 James Kotler, Philip Bowen and John Makens. Marketing for Hospitality and Tourism, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), 447.

2. Έχει υπολογιστεί το ενδεχόμενο
  - ακύρωσης την τελευταία στιγμή;
  - μη εμφάνισης του πελάτη;
  - διαμονής περισσότερων ημερών;
3. Λαμβάνεται υπόψιν η τιμή που δίνει ο ανταγωνισμός για την συγκεκριμένη κατηγορία που ανήκει ο πελάτης;
4. Έχουν ληφθεί υπόψιν οι πρόσθετες αγορές που θα πραγματοποιήσει ο πελάτης; (φαγητό, ποτό κλπ)
5. Ποια είναι η σχέση της επιχείρησης με τον συγκεκριμένο πελάτη η την κατηγορία που ανήκει;
6. Έχει ληφθεί υπόψιν αν ο τρόπος πληρωμής είναι πίστωση, μετρητά, ή προπληρωμένος λογαριασμός;
7. Έχει συνυπολογιστεί το κανάλι διανομής από το οποίο προέρχεται ο συγκεκριμένος πελάτης;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα δεν είναι απλή, παρόλα αυτά ο υπεύθυνος τιμολόγησης πρέπει να δώσει απάντηση και μάλιστα άμεσα. Σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατο να δοθεί απάντηση χωρίς τη χρήση τεχνολογίας, εμπειρίας και ανάλυσης των δεδομένων.

Τέλος για την αποτελεσματική τιμολόγηση ο υπεύθυνος πρέπει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα τόσο από την προοπτική του πωλητή όσο και από του αγοραστή.

## **Συμπεριφορά καταναλωτή**

Στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης ο αγοραστής έχει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαδικασία εύρεσης της κατάλληλης τιμής. Καλούμαστε να ανακαλύψουμε τη λογική για την οποία ο αγοραστής επιλέγει το προϊόν μας, και τα προσωπικά κριτήρια που χρησιμοποιεί για να αποφασίσει αν η τιμή είναι σωστή. Αναγνωρίζοντας ότι κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός είναι αναμενόμενο να υπάρχει διαφοροποίηση στον τρόπο που ο αγοραστής αποφασίζει για το αν η τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι συμφέρουσα. Η συναλλαγή που πρόκειται να πραγματοποιήσει πρέπει να του παρέχει τη μεγαλύτερη αξία σε σχέση με τον ανταγωνισμό και σε σχέση με τα χρήματα που καλείται να πληρώσει.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα χρήματα δεν έχουν από μόνα τους κάποια αξία και ο λόγος ύπαρξής τους είναι η διευκόλυνση των συναλλαγών.

Η επιχείρηση πρέπει να ανακαλύψει τον τρόπο με τον οποίο ο αγοραστής αξιολογεί το προϊόν και κατά πόσο αυτές οι αποφάσεις βασίζονται σε λογικά κριτήρια που μπορούν να καταγραφούν και να χρησιμοποιηθούν στη δημιουργία κατάλληλων τιμών.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή συναλλαγή θα πρέπει και τα δύο μέρη της συναλλαγής να θεωρούν ότι κερδίζουν. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει και τα δύο μέρη να αποχωριστούν κάτι που έχει αξία (πχ. χρόνο, πρώτες ύλες, ένα άλλο προϊόν) με απώτερο σκοπό το κέρδος. Για να υπάρξει κέρδος όμως θα πρέπει να αποχωριστείς κάτι χαμηλότερης αξίας για να αποκτήσεις κάτι με μεγαλύτερη. Έτσι και στη περίπτωση μιας συναλλαγής στον τουριστικό κλάδο ο αγοραστής μπορεί να αποχωρίζεται ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό ανά ημέρα προκειμένου να ξεκουραστεί, και να βιώσει μια νέα εμπειρία σε ένα ξενοδοχείο. Ο αγοραστής θεωρεί ότι κερδίζει διότι σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια η ηρεμία και η χαλάρωση αξίζουν



περισσότερο από το ποσό που αποχωρίστηκε, ένα ποσό που μπορεί να αντιπροσωπεύει κάποιες ημέρες εργασίας αλλά και άγχους - κούρασης.

Ο αγοραστής επιθυμεί το προσωπικό όφελος όταν πραγματοποιεί μια συναλλαγή, το οποίο ορίζεται ως:

$$\text{Αντιληφθήσα Αξία} - \text{Τιμή Αγοράς} = \text{Προσωπικό Όφελος}$$

Παρατηρούμε ότι το προσωπικό όφελος είναι άυλο και συνεπώς πολύ δύσκολο να εκτιμηθεί. Παρόλα αυτά πρέπει να εκτιμηθεί.

Προκειμένου ο πωλητής να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή ο οποίος αναζητεί τη μεγαλύτερη αξία για αυτό που πληρώνει, θα πρέπει να αναζητήσει πληροφορίες για αυτή από την οπτική γωνία του αγοραστή προκειμένου να καθορίσει την τιμή (Shapiro and Jackson, 1978).

Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι σημαντικός παράγοντας επιβίωσης των επιχειρήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η περιορισμένη χρήση της τιμολόγησης ως ένα στρατηγικό εργαλείο για τη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δημιούργησε την ευκαιρία για τις επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν τις απόψεις τους περί τιμολόγησης και να υιοθετήσουν μη συμβατικές στρατηγικές. Η στρατηγική τιμολόγηση προτείνει μια διαφορετική προσέγγιση εφαρμογής της μεθόδου τιμολόγησης με βάση την αξία ώστε να δημιουργήσει και να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με βάση αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση καλείται να βρει την κατάλληλη τιμή ώστε να περιοριστεί ο κίνδυνος που προκύπτει από τη διαφορά μεταξύ αντιληφθήσας αξίας (perceived value) και της αξίας που παρέχεται από το προϊόν σύγκρισης (reference product).

Λαμβάνοντας υπόψιν τον σκληρό ανταγωνισμό που πρέπει να αντιμετωπίσει μια εταιρία, κρίνεται απαραίτητη η ανεξαρτητοποίηση από παλιές πρακτικές όπως την τιμολόγηση με βάση το κόστος. Οι εταιρείες θα πρέπει να εφαρμόσουν διαδικασίες τιμολόγησης χρησιμοποιώντας πελατοκεντρικές προσεγγίσεις που δημιουργούν αξία για τον πελάτη ( Forbis and Mehta, 1981), (Shapiro and Jackson, 1978).

Η στρατηγική τιμολόγηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αξία, κατά συνέπεια βασικότερη αρμοδιότητα του τμήματος που τιμολογεί στρατηγικά είναι η εκτίμηση της αξίας. Χρησιμοποιούνται προχωρημένες μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων και προβλέψεων προκειμένου να πετύχουμε την ταύτιση των τιμών που χρεώνονται με την αντίληψη της αξίας του αγοραστή.

Η εφαρμογή στρατηγικής τιμολόγησης βελτιώνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να εφαρμόσει τη δυναμική τιμολόγηση (Kenneth N. Thompson, Barbara J. Coe, 1997).

Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να αναλυθεί ο τρόπος που ο αγοραστής διαμορφώνει την αξία για το προϊόν που θέλει να αγοράσει, γεγονός που έχει άμεση σχέση με τα χρήματα που είναι διατεθειμένος να πληρώσει.

### **Σχέση Αξίας – Τιμής**

Υπάρχουν δύο οπτικές γωνίες με τις οποίες μπορεί να δει κάποιος μια συναλλαγή, αυτή του αγοραστή και αυτή του πωλητή. Στην περίπτωση του πωλητή το αποτέλεσμα της συναλλαγής είναι εύκολα αντιληπτό και υπολογίσιμο. Στην περίπτωση του αγοραστή

όμως υπάρχουν παράμετροι που δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν και ως συνέπεια δύσκολο να αξιολογηθούν. Με το να μη γνωρίζουμε το πραγματικό κέρδος του αγοραστή μετά από μια συναλλαγή μας οδηγεί σε συναλλαγές αμφίβολης επιτυχίας. Όπως παρουσιάζεται παρακάτω το κέρδος για τον αγοραστή είναι μια συνάρτηση μεγεθών που υπολογίζονται εύκολα.

Σε αντίθεση με τον πωλητή η αξία και το προσωπικό κέρδος του αγοραστή είναι άγνωστα. Αυτός είναι και ο λόγος που κάνει την μέθοδο τιμολόγησης με βάση το κόστος μια εύκολη λύση στο πρόβλημα της τιμής. Όμως στα πλαίσια της στρατηγικής τιμολόγησης πρέπει να τιμολογήσουμε λαμβάνοντας υπόψιν το κέρδος του αγοραστή.

Ο σημαντικότερος λόγος για την επιλογή αυτής της μεθόδου τιμολόγησης είναι ότι ο αγοραστής επιλέγει να πραγματοποιήσει τη συναλλαγή υπολογίζοντας μόνο το προσωπικό του κέρδος και όχι αυτό της εταιρίας, άρα είναι λογικό η τιμή να διαμορφώνεται έτσι ώστε να μεγιστοποιεί το όφελος του αγοραστή.

Συναλλαγή από την οπτική γωνία του πωλητή:

$$\text{Τιμή Πώλησης} - \text{Κόστος} = \text{Κέρδος (Χρηματικό)}$$

Συναλλαγή από την οπτική γωνία του αγοραστή:

$$\text{Αντιλαμβανόμενη Αξία ( Άυλο Όφελος )} - \text{Τιμή πώλησης} = \text{Προσωπικό Κέρδος}$$

Ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η στρατηγική τιμολόγηση μας επιτρέπει να διαμορφώσουμε τις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιώντας την πελατοκεντρική προσέγγιση, δηλαδή με γνώμονα την μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη.

Ξεκινώντας από την μέγιστη τιμή για την οποία ο πελάτης έχει προσωπικό όφελος υπολογίζουμε το κέρδος και για την επιχείρηση.

### 3.3 Μεταβλητή Τιμολόγηση – Differential Pricing

Με το όρο μεταβλητή τιμολόγηση εννοούμε τη διαμόρφωση διαφορετικών τιμών για την πώληση του ίδιου προϊόντος σε διαφορετικούς πελάτες. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τιμολόγησης το τελικό προϊόν έχει διαφορετική τιμή ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει ο πελάτης. Η παραπάνω μέθοδος εφαρμόζεται πολύ συχνά στον κλάδο της παροχής υπηρεσιών όπως στις υπηρεσίες φιλοξενίας και μεταφορών.

Οι εταιρίες προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τη χρήση των υποδομών τους και κατ' επέκταση τα έσοδά τους, εκμεταλλεύονται την περισσευούμενη χωρητικότητά τους χρησιμοποιώντας τη μεταβλητή τιμολόγηση. Με αυτό τον τρόπο απευθύνονται σε κατηγορίες καταναλωτών που επιθυμούν το προϊόν τους αλλά τους είναι δύσκολο να το αποκτήσουν.

Στην περίπτωση των θαλάσσιων μεταφορών υπάρχει διαχωρισμός των επιβατών σε ομάδες όπως φοιτητές, ηλικιωμένους, άπορους, πολύτεκνους και η χρέωση διαφορετικών τιμών για την ίδια ακριβώς υπηρεσία. Στην παραπάνω περίπτωση η διαφοροποίηση των τιμών είναι ευρέως αποδεκτή από το κοινό και τα οφέλη για την κοινωνία πολλαπλά. Όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μεταβλητή τιμολόγηση αντιμετωπίζεται σε πολλές περισσότερες περιπτώσεις και με καχυποψία, από πελάτες που θεωρούν ότι αδικούνται διότι πλήρωσαν την ίδια υπηρεσία ακριβότερα από κάποιον άλλο.

## 4. Διαχείριση Εσόδων

### 4.1 Ορισμός

Ο όρος Revenue Management χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία πολύ συχνά ως συνώνυμος του Yield Management. Για τον κλάδο της φιλοξενίας το Yield Management εστιάζεται μόνο στα έσοδα που προκύπτουν από την ενοικίαση δωματίων ενώ το Revenue Management εστιάζεται σε όλες τις πηγές εσόδων της επιχείρησης. (Burgess και Bryant, 2001).

Στην πράξη το RM είναι πιο πολύπλοκο από το YM αφού λαμβάνει υπόψιν πρόσθετες παραμέτρους όπως την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση, την πίστη των πελατών αλλά τα έσοδα από πηγές όπως η διατροφή, η διασκέδαση και η ενοικίαση συνεδριακών χώρων.

Έτσι κρίνεται απαραίτητο να αποσαφηνιστούν οι διαφορές των δυο στρατηγικών. Ξεκινώντας με το YM συναντάμε τους παρακάτω ορισμούς.

Το Yield Management ορίζεται σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ως ο λόγος των πραγματικών εσόδων προς τα αντίστοιχα δυνητικά έσοδα (Jones και Val, 1993). Έτσι η απόδοση (yield) μπορεί να οριστεί ως ένα μέτρο αποτελεσματικότητας της επιχείρησης για την αύξηση των εσόδων της.

Σύμφωνα με (Kimes 2000) το YM σχετίζεται με τον τρόπο που μια επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικά εργαλεία ώστε να πετύχει την καλύτερη δυνατή τιμή

ανάλογα με τον πελάτη και το χρόνο που αυτός πραγματοποιεί την αγορά.

*“ Η εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων και στρατηγικών τιμολόγησης για την κατανομή της κατάλληλης χωρητικότητας στον κατάλληλο πελάτη στην κατάλληλη στιγμή και στον κατάλληλο χρόνο. ”*

(Kimes 2000, σελ. 121)

Σύμφωνα με Jauncey και άλλους ακολουθεί ο ορισμός του YM που είναι σύμφωνος με το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας:

*“ Μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση για τη μεγιστοποίηση των εσόδων από πώληση δωματίων μέσω του χειρισμού των τιμών σε ανταπόκριση των προβλεπόμενων μοτίβων ζήτησης. ”*

Jauncey και άλλοι (1995)

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό το YM είναι μια διαδικασία διαχείρισης των τιμών ανάλογα με τη ζήτηση. Έτσι με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων από πωλήσεις δωματίων ο υπεύθυνος YM προσαρμόζει τις τιμές ανάλογα με τη προβλεπόμενη ζήτηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης μεταβάλλεται συνεχώς και ως αποτέλεσμα η ζήτηση , έτσι το YM προσπαθεί να εκμεταλλευτεί αυτές τις μεταβολές για να θέσει υψηλότερες τιμές όταν η ζήτηση είναι αυξημένη αλλά και χαμηλότερες όταν αυτή βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Ο σκοπός είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων σε καθημερινή βάση μέσω της πώλησης των περισσότερων δωματίων (αν όχι όλων) στην

υψηλότερη δυνατή τιμή.

Σύμφωνα με τον Jones και Val (1993) το YM είναι η εφαρμογή βασικών αρχών της οικονομικής επιστήμης για την τιμή προκειμένου να ελεγχθεί η προσφορά των δωματίων με σκοπό τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Αυτό σημαίνει ότι για την αποτελεσματική εφαρμογή του YM είναι απαραίτητη η κατανόηση βασικών εννοιών όπως η προσφορά, η ζήτηση, η τιμή καθώς και η μεταξύ τους σχέση έτσι ώστε να πετύχει η εταιρεία την επιθυμητή αύξηση εσόδων.

Το Revenue Management ορίζεται από Karaesmen και άλλους (2008) ως ένα σύνολο στρατηγικών και τακτικών για την επιστημονική διαχείριση της ζήτησης των προϊόντων και υπηρεσιών μιας εταιρείας. Έτσι η διαχείριση εσόδων χωρίζεται σε δύο είδη :

1. Διαχείριση με έμφαση στην ποσότητα (capacity control)
2. Διαχείριση με έμφαση στην τιμή

### **Διαχείριση με έμφαση στην ποσότητα**

Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία έχει σημαντικούς λόγους για να διατηρεί τις τιμές σταθερές. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν το κράτος επιβάλλει τον έλεγχο των τιμών και θέτει όρια που το RM δεν επιτρέπεται να ξεπεράσει. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση των αεροπορικών εταιρειών μέχρι το 1978 όπου και πραγματοποιήθηκε απελευθέρωση των τιμών. Για την περίοδο αυτή οι αεροπορικές εταιρείες μπορούσαν να διαχειριστούν μόνο τη χωρητικότητα, τη διαθεσιμότητα και τα κανάλια διανομής. Έτσι προέκυψε η ανάγκη του overbooking ως μια πρακτική που έδινε τη δυνατότητα στις εταιρείες να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα των ακυρώσεων και άρα την αδυναμία τους να εκμεταλλευτούν στο 100% τον αριθμό των θέσεων του κάθε αεροπλάνου.

Μια άλλη περίπτωση είναι η αντίθεση των πελατών μιας συγκεκριμένης αγοράς απέναντι στη δυναμική και τη μεταβλητή τιμολόγηση. Αυτοί οι πελάτες θεωρούν ότι το Revenue Management είναι μια ανήθικη πρακτική των εταιρειών που σκοπό έχει να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη εις βάρος των καταναλωτών.

Σε αυτές τις περιπτώσεις μπορούν να γίνουν πολύ λίγα για τη μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω τιμολόγησης. Όμως τα έσοδα εξαρτώνται από την τιμή, όσο εξαρτώνται και από την ποσότητα πώλησης, και έτσι σε αυτή την περίπτωση το Revenue Management έχει μεθόδους βελτιστοποίησης της προσφοράς με στόχο την αύξηση των εσόδων.

### ***Κατηγορίες αποφάσεων Revenue Management***

1. Αποφάσεις δομής όπως το μέσο πώλησης (δημοσιευμένες τιμές, διαπραγμάτευση, πλειστηριασμοί), επίσης αποφάσεις για το είδος της τμηματοποίησης και τους μηχανισμούς διαφοροποίησης. Αν θα χρησιμοποιηθούν εκπτώσεις για μεγάλο όγκο πωλήσεων και πως θα συνδυαστούν τα προϊόντα.
2. Αποφάσεις τιμολόγησης όπως με ποιο τρόπο θα τεθούν οι τιμές για μεμονωμένους πελάτες, group κλπ.
3. Αποφάσεις ποσότητας όπως αν θα δεχθούμε μια προσφορά, με ποιο τρόπο θα διαθέσουμε τα προϊόντα – υπηρεσίες ανά κανάλι διανομής.

Για το σκοπό αυτό έχουν προταθεί πλήθος μαθηματικών μοντέλων που προβλέπουν τη ζήτηση και βοηθούν τον υπεύθυνο τιμολόγησης να ανανεώσει τις τιμές σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δεδομένα που αφορούν την τάση της αγοράς.



### **Μοντέλα προβλέψεων Ζήτησης**

Οι Youyi Feng and Baichun Xiao (2000) χρησιμοποιούν ένα μοντέλο YM συνεχούς χρόνου κατά το οποίο τα προϊόντα περιορισμένης χωρητικότητας (αριθμός δωματίων ενός Ξενοδοχείου) διατίθενται ως ένα σύνολο διακριτού επιπέδου τιμών. Η ζήτηση σε κάθε επίπεδο είναι μια διαδικασία Poisson. Έτσι για να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα, το management ελέγχει τις τιμές δυναμικά καθώς εξελίσσονται οι πωλήσεις (κρατήσεις δωματίων).

### **Εφαρμογές**

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πιο αντιπροσωπευτικές εταιρείες όπου εφαρμόζεται η διαχείριση εσόδων. Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι περισσότερες εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τη διαχείριση εσόδων σε διαφορετικό βαθμό. Αυτό εξαρτάται από το τρόπο που τιμολογούν, δηλαδή από το αν οι τιμές των υπηρεσιών είναι σταθερές ή μεταβλητές, και το βαθμό που μπορεί να προβλεφθεί η ζήτηση.

		Price	
		Fixed	Variable
Duration	Predictable	<i>Quadrant 1</i> Movies Stadiums and arenas Convention centres	<i>Quadrant 2</i> Hotels Airlines Rental cars Cruise lines
	Unpredictable	<i>Quadrant 3</i> Restaurants Golf Courses Internet service providers	<i>Quadrant 4</i> Continuing care Hospitals

Πηγή: Kimes 2000

Σύμφωνα με Kimes (1989) οι αεροπορικές εταιρείες πωλούν συνήθως τις θέσεις τους σε μεγάλο εύρος διαφορετικών τιμών, έτσι αν οι πελάτες κάνουν κρατήσεις νωρίς, τότε είναι πιθανό να επιτύχουν χαμηλές τιμές, αλλά αν οι πελάτες κάνουν κράτηση την τελευταία στιγμή πρέπει να πληρώσουν το πλήρες ναύλο. Μετά την άρση του ελέγχου των τιμών, οι αεροπορικές εταιρείες άρχισαν να χρησιμοποιούν την τεχνική του Yield Management ή διαχείρισης της απόδοσης έτσι ώστε να διαθέτουν τον περιορισμένο αλλά και σταθερό αριθμό των αεροπορικών θέσεών τους στην καλύτερη τιμή που θα τους αποφέρει τη μέγιστη δυνατή απόδοση.

Σύμφωνα με Karaesmen και άλλους (2008) το Revenue management χρησιμοποιείται σήμερα ως κύρια επιχειρηματική πρακτική σε ένα σύνολο κλάδων όπως την αυτοκινητοβιομηχανία, τη φιλοξενία, την ενέργεια και τις κατασκευές. Επίσης θεωρεί ότι το Revenue Management αποτελεί υποκλάδο της επιχειρησιακής έρευνας και ιδίως της προσομοίωσης.

Ο σκοπός της διαχείρισης εσόδων είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων της επιχείρησης και ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης εσόδων που βοηθά την εταιρεία να αποφασίσει πως θα ρυθμίσει την προσφορά ανάλογα με τη ζήτηση.

## 4.2 Αρχές διαχείρισης εσόδων

1. Οι επιχειρήσεις υπάρχουν για να δημιουργούν πλούτο (αξία) για τους πελάτες τους.
2. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εστιάζουν προσεκτικά στο εξωτερικό περιβάλλον και τις ανάγκες των πελατών τους παρά στο εσωτερικό τους και τις ανάγκες της ίδιας της επιχείρησης.
3. Οι καταναλωτές αποφασίζουν λογικά βασιζόμενοι στην αντίληψή για την αξία που θα λάβουν σε σχέση με τις τιμές που θα πληρώσουν.
4. Η αξία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι ίση με αυτό που ο πελάτης είναι πρόθυμος να πληρώσει.
5. Η ποιότητα του προϊόντος είναι σημαντική, αλλά η ποιότητα των υπηρεσιών είναι εξίσου σημαντική.
6. Οποιαδήποτε αλλαγή στην ποιότητα του προϊόντος, την υπηρεσία ή την τιμή έχει άμεσο αντίκτυπο στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης.
7. Η τιμή αποτελεί ένα ισχυρό μήνυμα που στέλνει η εταιρία προς τους πελάτες της.
8. Διαφορετικοί αγοραστές αντιστοιχούν διαφορετικές αξίες για το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία και ως συνέπεια είναι πρόθυμοι να πληρώσουν διαφορετική τιμή.
9. Στρατηγική τιμολόγηση είναι η εφαρμογή δεδομένων και αναλυτικών τεχνικών για την αποτελεσματική ταύτιση των τιμών με την αντίληψη της αξίας του πελάτη και την προθυμία να αγοράσει.
10. Οι υπεύθυνοι διαχείρισης εσόδων είναι τα αρμόδια άτομα για τη βελτιστοποίηση

των εσόδων και κερδών της επιχείρησης.

### **Δείκτες αποδοτικότητας Διαχείρισης Εσόδων**

Για την αξιολόγηση της διαχείρισης εσόδων χρησιμοποιείται ένα σύνολο δεικτών που λαμβάνουν υπόψιν δεδομένα όπως την τιμή πώλησης των δωματίων, τον αριθμό πώλησης δωματίων, την πληρότητα και τη μέση τιμή πώλησης των δωματίων ανά ημέρα. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι δείκτες που εφαρμόζονται στην πράξη από τα ξενοδοχεία.

Οι δείκτες που χρησιμοποιούν τις παραπάνω μεταβλητές είναι οι εξής:

#### **ADR**

Ο συγκεκριμένος δείκτης δηλώνει τη μέση τιμή δωματίου ανά ημέρα και ορίζεται ως:

$$\text{ADR} = \frac{\text{Σύνολο Εσόδων Ημέρας}}{\text{Σύνολο Πωληθέντων Δωματίων}}$$

#### **OCC**

Η πληρότητα ή occupancy αντιπροσωπεύει το ποσοστό των δωματίων που πωλήθηκαν ανά δεδομένο χρονικό διάστημα (ημέρα, εβδομάδα, μήνας, χρόνος) και ορίζεται ως

$$\text{OCC} = \frac{\text{Αριθμός Πωληθέντων Δωματίων}}{\text{Σύνολο Διαθέσιμων Δωματίων}}$$

#### **RevPAR**

Συμβολίζει τα έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο ή revenue per available room. Είναι το μέσο έσοδο που παράχθηκε από το κάθε διαθέσιμο δωμάτιο σε συγκεκριμένη περίοδο.

Υπολογίζεται με τους παρακάτω δύο τρόπους:

1. Μέση Τιμή Ημέρας x Πληρότητα = RevPAR
2. Συνολικά Έσοδα από Δωμάτια / Αριθμό Διαθέσιμων Δωματίων Προς Πώληση = RevPAR

Πρέπει να τονιστεί ότι τα έσοδα αντιπροσωπεύουν πωλήσεις δωματίων και μόνο.

### **GOPPAR**

Συμβολίζει το μικτό λειτουργικό κέρδος ανά διαθέσιμο δωμάτιο. Είναι το μέσο λειτουργικό κέρδος που παράχθηκε από κάθε διαθέσιμο δωμάτιο σε συγκεκριμένη περίοδο (Brown, J and Chekitan D. 1999).

Υπολογίζεται με τον παρακάτω τρόπο:

(Συνολικά Έσοδα – Κόστος ελεγχόμενο από τη διοίκηση) / Συνολικός αριθμός διαθέσιμων δωματίων = GOPPAR

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας RevPARGURU το 2011 ο δείκτης RevPAR συνεχίζει να είναι ο πιο συχνά χρησιμοποιούμενος δείκτης αποδοτικότητας για τη διοίκηση εσόδων με ακόλουθους την πληρότητα (Occurancy) με 12%, GOPPAR με 12% και ADR με 9%.

Επίσης παρουσιάζεται ότι το 81% των αμερικανικών ξενοδοχείων θεωρεί ότι η δυναμική τιμολόγηση είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αύξησης του δείκτη RevPAR και κατ επέκταση των εσόδων της επιχείρησης. Κάτι το οποίο είναι αναμενόμενο αφού ο κλάδος της φιλοξενίας λειτουργεί σε μεγάλο βαθμό σύμφωνα με τη ζήτηση.

### 4.3 Προβλέψεις

Η διενέργεια προβλέψεων είναι μια πολύ συνηθισμένη διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Βοηθούν τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων βασισμένων σε πληροφορίες και λιγότερο σε διαίσθηση. Είναι χρήσιμες σε ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών της επιχείρησης όπως τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό, τη διαχείριση προσωπικού, τον προγραμματισμό της παραγωγής, τον προσδιορισμό της ζήτησης. Παρόλα αυτά οι επιχειρηματικές προβλέψεις πραγματοποιούνται πρόχειρα και συνήθως συγχέονται με τον προγραμματισμό (Planning) και τους στόχους (Goals).

Όπως αναφέρουν οι Rob J Hyndman and George Athanasopoulos (2013) με τον όρο πρόβλεψη εννοούμε την εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια γίνεται, δεδομένων όλων των διαθέσιμων πληροφοριών συμπεριλαμβανομένων των ιστορικών στοιχείων και της πληροφόρησης μελλοντικών γεγονότων που μπορούν να επηρεάσουν την πρόβλεψη.

Στόχος είναι ότι θα θέλαμε να συμβεί, για παράδειγμα η αύξηση των εσόδων κατά 10 %, ή για την περίπτωση του τουρισμού αύξηση των αφίξεων κατά 8%. Οι στόχοι πρέπει να συνδέονται με τις προβλέψεις και τον προγραμματισμό, παρόλα αυτά δε συμβαίνει πάντα. Στην πραγματικότητα οι στόχοι τίθενται χωρίς κάποιο πρόγραμμα για την επίτευξή τους και χωρίς προβλέψεις για το αν είναι ρεαλιστικοί ή όχι.

Ο προγραμματισμός είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται αφού δημιουργηθούν οι προβλέψεις και τεθούν οι στόχοι. Αποτελεί το σύνολο των ενεργειών που χρειάζονται για να ταυτιστούν οι προβλέψεις με τους στόχους.

### **Πρόβλεψη της ζήτησης (Forecasting Demand)**

Με τον όρο **Ζήτηση** ( Demand ) εννοούμε τον αριθμό των ενδεχόμενων πελατών που έχουν το ενδιαφέρον αλλά και τη δυνατότητα να αγοράσουν τα προϊόντα προς πώληση μιας εταιρίας στη συγκεκριμένη τιμή που προσφέρονται.

Προκειμένου να προβλεφθεί η ζήτηση είναι απαραίτητο η επιχείρηση να τηρεί λεπτομερές αρχείο με τα στοιχεία των πελατών αλλά και πληροφορίες όπως τη συχνότητα επισκέψεων και τις τιμές.

Η αποτελεσματική πρόβλεψη αποτελείται από τέσσερα μέρη. Τα ιστορικά δεδομένα, τα μελλοντικά δεδομένα, τα σημερινά δεδομένα και την λεπτομερή ανάλυση τις εικόνας που μας δίνουν τα δεδομένα αυτά.

Οι ακριβείς προβλέψεις είναι απαραίτητες για τον RM γιατί τον βοηθούν να λάβει καλύτερες αποφάσεις για το πώς θα διαχειριστεί τις τιμές των προϊόντων ή υπηρεσιών.

#### **4.4 Αποτελεσματικότητα**

Οι ακριβής προβλέψεις είναι πολύ σημαντικές για τη διαχείριση των εσόδων (RM). Σύμφωνα με τον Lee (1990) 10% αύξηση στην ακρίβεια των προβλέψεων στον κλάδο των αερομεταφορών οδηγεί σε αύξηση των εσόδων κατά 0.5 με 3 % στις πτήσεις με υψηλή ζήτηση.

Επίσης σύμφωνα με τον L.R. Weatherford η εταιρεία Continental Airlines αύξησε τα κέρδη από 50 σε 100 εκατομμύρια δολάρια ανά έτος από τη χρήση ενός εξελιγμένου συστήματος διαχείρισης εσόδων (McCartney, 2000). Η πραγματοποίηση λεπτομερών

προβλέψεων αποτελεί βασικότατη λειτουργία ενός τέτοιου συστήματος διαχείρισης εσόδων διότι πάνω σε αυτές τις προβλέψεις βασίζονται όλες οι συμβουλές τιμολόγησης και διαχείρισης διαθεσιμότητας. Στην περίπτωση που οι προβλέψεις δεν διαθέτουν την απαιτούμενη ακρίβεια όλες οι περαιτέρω συμβουλές δε μπορούν να θεωρηθούν ως αξιόπιστες.

#### **4.5 Ζητήματα Ηθικής**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το λεγόμενο rate fences για να διαφοροποιήσουν τις τιμές τους. Υπάρχουν δύο ειδών rate fences , τα φυσικά όπως η τοποθεσία του ξενοδοχείου , οι παροχές του δωματίου , η εξυπηρέτηση του πελάτη, αλλά και τα μη φυσικά όπως ο χρόνος που έγινε η κράτηση , η συχνότητα επίσκεψης , τα χαρακτηριστικά του πελάτη. Το πρόβλημα δημιουργείται όταν ο πελάτης πιστέψει ότι για το ίδιο ακριβώς προϊόν κάποιος πλήρωσε λιγότερα χρήματα από αυτόν. Επίσης ακόμα ένας παράγοντας δημιουργίας σύγχυσης είναι οι περιορισμοί που θέτει το ξενοδοχείο στις τιμές. Για παράδειγμα ένα υπερβολικά μεγάλο cancellation policy.

Από τη στιγμή που η Διαχείριση Εσόδων (Revenue Management) χρησιμοποιεί ευρέως κριτήρια που διαφοροποιούν την τιμή και τη διαθεσιμότητα τίθενται ερωτήματα που αφορούν το κατά πόσον αυτό είναι ηθικό.

Ηθικό δίλημμα αποτελεί το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται προσωπικά δεδομένα για να προβλεφθεί η ζήτηση. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο μπορεί να αναλύσει τα χαρακτηριστικά των πελατών ώστε να ρυθμίσει τις τιμές βάσει της ζήτησης, πράγμα που πολλοί πελάτες δε γνωρίζουν ότι συμβαίνει. Έτσι πολλοί πελάτες βλέποντας διαφορετικές τιμές χωρίς να γνωρίζουν το λόγο θεωρούν ότι αδικούνται (Huyton, J., Evans, P. and Ingold, A. 1997).

Τέλος παρατηρείται ότι η Διαχείριση Εσόδων (Revenue management) μπορεί να δημιουργήσει και νέες καταναλωτικές συμπεριφορές. Κάτι τέτοιο συμβαίνει με τις



τιμές τελευταίας στιγμής (Last Minute) όπου πολλοί πελάτες αντί να κλείνουν νωρίτερα περιμένουν τις ακυρώσεις τελευταίας στιγμής ώστε να πετύχουν καλύτερες τιμές.

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι απαραίτητο οι πελάτες να επιλέγουν υπηρεσίες έχοντας πληροφόρηση για τις πρακτικές της κάθε εταιρίας και την τιμολογιακή της πολιτική (Lieberman 1993).

#### **4.6 Συμπέρασμα**

Η χρήση βασικών μεθόδων τιμολόγησης δεν αποτελούν πια ένδειξη αποτελεσματικής διοίκησης και συναντώνται σε επιχειρήσεις που αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό αλλά και να ικανοποιήσουν τις προτιμήσεις των πελατών τους. Στο δυναμικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι σημερινές επιχειρήσεις με τη ραγδαία ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, η εφαρμογή μόνο μίας μεθόδου τιμολόγησης αποτελεί αδυναμία. Στην πράξη οι επιτυχημένες εταιρίες εφαρμόζουν ένα συνδυασμό μεθόδων τιμολόγησης όπως τη στρατηγική, τη δυναμική και τη μεταβλητή ώστε να μπορούν να ξεπερνούν τον ανταγωνισμό, να ικανοποιούν τους πελάτες τους και να απολαμβάνουν υψηλές αποδόσεις επί των επενδύσεών τους. Οι μέθοδοι που βασίζονται περισσότερο στη διαίσθηση και εμπειρία των ανώτατων στελεχών πρέπει να αντικατασταθούν με πρακτικές όπως τη διαχείριση εσόδων έτσι ώστε ο κάθε πελάτης να απολαμβάνει το κατάλληλο προϊόν στην κατάλληλη τιμή και τη στιγμή που αυτός επιθυμεί να το αποκτήσει.

## 5. Βιβλιογραφία

- Adamo, A.P. (1999). "Hotel engineering and maintenance" In Constantinos, S. and Wood, R. C. (Eds.) (1999). Accommodation Management Perspectives from the International Hotel Industry. UK: International Thomson Business Press
- Anon. Focus Groups Annual Review of Sociology, Vol. 22: 129-152
- Anon. Harvard Business Review on Pricing, (2008) by Harvard Business School Press
- Armstrong Gary and Kotler 1995. Principles of Marketing
- Biswas Abhijit, Wilson Elizabeth J., Licata Jane W., Reference pricing studies in marketing: A synthesis of research results, Journal of Business Research, Volume 27, Issue 3, July 1993, Pages 239-256, ISSN 0148-2963,
- Bitran, G. and Caldentey, R. (2003). "An Overview of Pricing Models for Revenue Management". Manufacturing and Service Operations Management, Vol. 5, No. 3, pp. 203-229
- Booms B.H., M.J. Bitner 1981, Marketing strategies and organizational structures for service firms
- Brown, J and Chekitan D. (1999). "Looking Beyond RevPar". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, April, pp. 23-33
- Burgess, C. and Bryant, K. (2001) 'Revenue management - the contribution of the finance function to profitability', International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 13, no. 3, pp. 144-150, January, ISSN 0959-6119.
- Burgess, C. and Bryant, K. (2001). "Revenue Management – the Contribution of the Finance Function to Profitability". International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13/3.pp. 144-150

- Buttle, F. (1993). Hotel and food service marketing: a managerial approach. Cassell.
- Carcello Joseph V. (2008). Financial & Managerial Accounting. McGraw-Hill Irwin. p.199. ISBN 978-0-07-299650-0. Βάση του διεθνούς λογιστικού προτύπου IAS 18.
- Castejon, F., Talluri, K., Magaz, J., & Codina, B. (2013). Proving the performance of a new revenue management system.
- Cross Robert G., Revenue Management: HardCore Tactics for Market Domination (Broadway Books, 1997), 87.
- Dolan and Simon (1996, p. 38): "Cost-plus pricing is not an acceptable method."
- Donaghy K., McMahon, U and McDowell, D. (1995). "Yield Management: An Overview". International Journal of Hospitality Management, Vol. 14 No. 2,pp. 139-150
- Fahey, J. 2002. Dealers 1, Internet 0. Forbes (April 24)
- Feng Youyi, Xiao Baichun (2000). A Continuous-Time Yield Management Model with Multiple Prices and Reversible Price Changes 2000 46:644-657.
- Forbis, John L. and Nitin T. Mehta (1981), "Value-based Strategies for Industrial Products," Business Horizons 24, #3 (May-June), 32-42.
- Friedman Milton and Rose, Free To Choose (1990): A Personal Statement (Fort Washington, PA: Harvest Books), pages 116–117.
- Geraghty, M. K., and E. Johnson. 1997. Revenue management saves National Car Rental.
- Hayes K. David, Miller Alisha (2010), Revenue Management for the Hospitality Industry
- Heo, C. Y., Lee, S., Mattila, A., & Hu, C. (2013). Restaurant revenue management: Do perceived capacity scarcity and price differences matter?.International Journal of Hospitality Management, 35, 316-326.
- Holloway, J. C., & Robinson, C. (1995). Marketing for tourism (3rd ed. ed.). Harlow:

Longman.

- Huyton, J., Evans, P. and Ingold, A. (1997). "The Legal and Moral Issues Surrounding the Practice of Yield Management", *International Journal of Contemporary Hospital Management*, Vol. 9, No. 2. pp. 84-87
- Inkpen, G, (1998). *Information Technology for Travel and Tourism*. UK: Addison Wesley Longman
- *Interfaces* 27: 107–127.
- Jauncey, S., Mitchell, I. and Slamet P. (1995). "The Meaning and Management of Yield in Hotels". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 23-26.
- Jerath, K., Netessine, S., & Veeraraghavan, S. K. (2010). Revenue management with strategic customers: Last-minute selling and opaque selling. *Management Science*, 56(3), 430-448.
- Jones, C. and Val, P. (1993). *Accommodation Management*. UK: Redwood Books.
- Kalyan T. Talluri, Garrett J. van Ryzin, Itir Z. Karaesmen, and Gustavo J. Vulcano. 2008. Revenue management: models and methods. In *Proceedings of the 40th Conference on Winter Simulation (WSC '08)*, Scott Mason, Ray Hill, Lars Mönch, and Oliver Rose (Eds.). Winter Simulation Conference 145-156.
- Kasilingam, R. (2011). Revenue management and air cargo. *Revenue Management: A Practical Pricing Perspective*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 166-179.
- Kimes Sheryl E., Chase Richard B., Choi Sunmee, Ngonzi Elizabeth N., and Lee Philip Y., "Restaurant Revenue Management," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (3) (June 1998): 32–39.
- Kimes Sheryl E., Yield management: A tool for capacity-considered service firms, *Journal of Operations Management*, Volume 8, Issue 4, October 1989, Pages 348

- Kimes, S, (1989). “The Basic of Yield Management”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November, pp 14 – 19
- Kimes, S, (1994). “ Perceived Fairness of Yield Management”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February, pp 22 – 29
- Kimes, S, (2000). “Revenue Management on the Links: Applying Yield Management to the Golf-Course Industry”, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 41, No. 1, pp 120 – 127
- Kimes, S. (2002). “A Retrospective Commentary on Discounting in the Hotel Industry: A New Approach”. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, pp. 92-93
- Kortge G.Dean, Okonkwo Patrick A., Perceived value approach to pricing, Industrial Marketing Management, Volume 22, Issue 2, May 1993, Pages 133-140, ISSN 0019-8501
- Kotas, R. (1986). Management Accounting for Hotels and Restaurants. London: Surrey University Press
- Kotlar, and Murthy (1992, p. 207): “Does the use of a rigid, customary markup over cost make logical sense in the pricing of products? Generally, the answer is no.”
- Kotler Philip, Bowen John T., James 1998, Marketing for Hospitality and Tourism
- Kotler James, Bowen Philip and Makens John. 2005, Marketing for Hospitality and Tourism, 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall), 447.
- Lee-Ross, D. and Johns, N, (1997). ”Yield Management in Hospitality SMEs”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, February, pp. 66-69
- Lefever, M. (1988). “The Gentle Art of Overbooking”. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, November pp. 7-8
- Leibs, S. 2000. Ford heeds the profits. CFO Magazine (August): 33 –34.

- Levison, M. 2002. Everything must go! CIO (May 1): 32.
- Lieberman, W, (1993), "Debunking the Myths of Yield Management", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, February, pp. 34- 41
- Lilien, Kotlar, and Murthy (1992, p. 207): "Does the use of a rigid, customary markup over cost make logical sense in the pricing of products? Generally, the answer is no."
- Lockwood, A. and Jones, P. (1990). "Applying value engineering to rooms management". International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.2, pp. 27-32
- Maheshwari, K.L (2005). Managerial Economics. Sultan Chand & Sons. ISBN 978-81-8054-540-5.
- Mark Lomanno, "Discounting Rates Lead To Decreased Product Value," Hotel/ Motel Management (December 8, 2008): 11.
- Marmorstein, H., Rossomme, J. and Sarel, D. (2003). "Unleashing the Power of Yield Management in the Internet Era: Opportunities and Challenges", California Management Review, Vol. 45, Issue 3. pp. 147- 167
- Marn, M. V., Roegner, E. V., & Zawada, C. C. (2003). The power of pricing. McKinsey Quarterly, 1, 26-40.
- McCartney, Scott (2000). 'Computer Class: Airlines Find a Bag of High-Tech Tricks to Keep Income Aloft', The Wall Street Journal, January 20, A1.
- McMahan-Beattie, U., Donaghy, K and Yeoman, I. (1999). "Yield Management in Hotels". In Constantinos, S. and Wood, R.C. (Eds.) (1999). Accommodation Management Perspectives from the International Hotel Industry. UK: International Thomson Business Press
- Meissner, J., & Strauss, A. (2012). Network revenue management with inventory-sensitive bid prices and customer choice. European Journal of Operational Research,

216(2), 459-468.

- Monroe Kent B., Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd. ed. (New York: McGraw-Hill Irwin Books, 2002), 653
- Morrison, A. M., Taylor, S., Morrison, A. J., & Morrison, A. D. (1999). Marketing small hotels on the World Wide Web. *Information Technology & Tourism*, 2(2), 97-113.
- Nagle and Holden (1994, p. 3) decry the “cost-plus delusion” and state that the “problem with cost-driven pricing is fundamental.”
- Noone, B. and Griffin P. (1997). “Enhancing Yield Management with Customer Profitability Analysis“. *International Journal of Contemporary Management*, 9/2 pp. 75-79
- Noone, B. M., & Mattila, A. S. (2009). Hotel revenue management and the Internet: The effect of price presentation strategies on customers’ willingness to book. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 272-279.
- Noone, B., Kimes, S. and Renaghan, L. (2003). “Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: a Hotel Perspective“. *Journal of Revenue and Pricing management*. Vol. 2, No. 1. pp. 7-21
- Petrick, A., Steinhardt, C., Gönsch, J., & Klein, R. (2012). Using flexible products to cope with demand uncertainty in revenue management. *OR spectrum*, 34(1), 215-242.
- Piccoli, C., O’Connor, P., Capaccioli, C. and Alvarez, R. (2003). “Customer Relationship Management“. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, August, pp. 61-73
- Reid Robert and Bojanic David, *Hospitality Marketing Management*, 4th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2006), 17.
- Reid Robert and Bojanic David, *Hospitality Marketing Management*, 4th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, 2006), 561.

- Rothstein, M. (1971). "An Airline Overbooking Model", *Transportation Science*, Vol. 5. Issue 2, pp. 180- 192
- Rothstein, M. (1975). "Airline Overbooking: Fresh Approaches Are Needed", *Transportation Science*, Vol. 9. Issue 2, pp. 169-173
- Shaked, A., and John Sutton, J. (1982) "Relaxing Price Competition through Product Differentiation," *Review of Economic Studies*, 49(1): 3-13
- Shapiro, Benson P. and Jackson Barbara B. (1978), "Industrial Pricing to Meet Customer Needs." *Harvard Business Review*, 54 (November-December), 119-127.
- Siguaw, J., Kimes, S, and Gassenheimer, J. (2001). "B2B Sales Force Productivity: Applications of Revenue Management Strategies to Sales Management". *Industrial Marketing Management*, No. 32. pp. 539- 551
- Silverman (Ed.) (1997): *Qualitative Research. Theory, Method and Practice*. London: Sage.
- Smith, B. C., Leimkuhler, J. F., & Darrow, R. M. (1992). Yield management at American airlines. *Interfaces*, 22(1), 8-31.
- Spulber, D. (1989) 'Product Variety and Competitive Discounts,' *Journal of Economic Theory*, Vol. 48, 510-525.
- Stephen, Marks. *Managerial Economics*. Wiley India. ISBN 978-81-265-1772-5.
- Stigler, G. (1987) *A Theory of Price*, New York: MacMillan  
 Varian, H. (1989) "Price Discrimination," in *Handbook of industrial organization*. volume1. *Handbooks in Economics*, No. 10, Schmalensee, Richard and Willig, Robert D.,eds.. Amsterdam; Oxford and Tokyo: North-Holland; distributed in the U.S. and Canada by Elsevier Science, New York, pp. 597-654.
- Sudhir, Jain (2009). *Managerial Economics*. Pearson Education. ISBN 978-81-7758-386-1.



- Talluri, K. T., & Van Ryzin, G. J. (2005). The theory and practice of revenue management.
- Thompson Kenneth N., Coe Barbara J., (1997) "Gaining sustainable competitive advantage through strategic pricing: selecting a perceived value price", Pricing Strategy and Practice, Vol. 5 Iss: 2, pp.70 – 79.
- Toh, R. and Dekay, F. (2002). "Hotel Room-Inventory Management – An Overbooking Model". Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August pp. 79-90
- Vinod, B. (2004). "Unlocking the Value of Revenue Management in the Hotel Industry". Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 3, No. 2, pp. 178-190
- Weatherford L., Kimes, S. and Scott, D. (2001), "Forecasting for Hotel Revenue Management: Testing aggregation against desegregation", Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, pp 53 – 64
- Weatherford, L. (2003). "Disappeared Fares Within a Fare Class: How Can the Reality be Harnessed?" Journal of Pricing and Revenue Management, Vol. 3. No. 1, pp. 26-40
- Wright, C. P., Groenevelt, H., & Shumsky, R. A. (2010). Dynamic revenue management in airline alliances. Transportation Science, 44(1), 15-37.
- Writs, J., Kimes, S., Ho Phuong Thing, J. and Patterson P. (2003). "Revenue Management: Resolving Potential Customer Conflicts". Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 2, No. 3, pp. 216-226
- Yeoman, I., & McMahon-Beattie, U. (2011). Revenue Management A Practical Pricing Perspective.
- Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S., & McMahon-Beattie, U. (Eds.). (2012). Festival and events management. Routledge.
- Zeithaml Valarie A., Journal of Marketing, Vol. 52, No. 3 (Jul., 1988), pp. 2-22
- Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (2003). Services Marketing. Integrating Customer

Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill.

- Zhao, J-L. and Merna, K.M. (1996). Impact Analysis and the International Environment. In: Teare, R. and Olsen, M. (Eds.) (1996). International Hospitality Management. London: Pittman Publishing

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ