



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

του

ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΚΑΒΑΚΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Παναγιώτης Ταχυνάκης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη 2017

Αφιερώσεις – Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφιερώνεται στην οικογένεια μου που με στήριξε πραγματικά και ουσιαστικά σε όλη τα χρόνια των σπουδών μου και στον Καθηγητή μου και επιβλέποντα της διπλωματικής μου κ. Ταχυνάκη Παναγιώτη.

Η πολύτιμη βοήθεια του, οι παρατηρήσεις και διορθώσεις του υπήρξαν χρήσιμα και ουσιαστικά βοηθήματα για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Περίληψη (Abstract)

Η σπουδαιότητα της διαδικασίας επιλογής ορθής τιμολογιακής πολιτικής, είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες του marketing που πρέπει να επηρεάζει ένα σημαντικό κύτταρο της ιδιωτικής οικονομίας, τη μικρή και μεσαία επιχείρηση, με αναγνωρισμένη, σπουδαία συμβολή παγκοσμίως στην παραγωγή πλούτου, την παροχή πλήθους αγαθών και υπηρεσιών αλλά και τη δημιουργία πολλών θέσεων εργασίας. Παρότι η επιλογή επιτυχούς τιμολογιακής πολιτικής κρίνει σημαντικά τη βιωσιμότητα και συνέχεια μια ΜΜΕ στην αγορά που αυτή δραστηριοποιείται, ο καθορισμός της δεν είναι συχνά μια εύκολη υπόθεση.

Παράγοντες που αφορούν στους στόχους της επιχείρησης, στα διαφορετικά τμήματα της αγοράς στα οποία ενδεχόμενα απευθύνεται, στο κόστος παραγωγής που επωμίζεται, στη σύσταση και το μέγεθος του ανταγωνισμού αλλά και στις στρατηγικές τοποθέτησης και προώθησης των προϊόντων της, δραστικά καθορίζουν τις συνθήκες επιλογής τιμολογιακής πολιτικής αλλά και αυτή καθαυτή την πολιτική τιμών (*InnovateUK, 2015*).

Ακολούθως αναλύονται βασικές τιμολογιακές πολιτικές ή στρατηγικές τιμολόγησης με βάση την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, αφού προηγουμένα έχει συνοπτικά επισημανθεί η σπουδαιότητα της μικρής και μεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση και έχει περιεκτικά αναλυθεί το εννοιολογικό της περιεχόμενο.

Συνοπτικά γίνεται αναφορά σε έρευνες μόνο στα σημεία που ανέδειξαν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες στην επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής μιας ΜΜΕ και τέλος παρουσιάζονται κάποιες πρακτικές εφαρμογές τιμολογιακών πολιτικών.

Πίνακας Περιεχομένων

	Κατάλογος Πινάκων	5
	Κατάλογος Διαγραμμάτων	6
	Εισαγωγή	7
	Μέρος Α	
	Κεφάλαιο Πρώτο	
1.1	Το ερευνητικό ερώτημα	8
1.2	Σκοπός της διπλωματικής εργασίας	9
1.3	Διάρθρωση και Δομή	9
	Κεφάλαιο Δεύτερο	
	Γενική Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας	11
	Κεφάλαιο Τρίτο	
	Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί ΜΜΕ – Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα	
3.1	Εννοιολογική Προσέγγιση των ΜΜΕ	13
3.2	Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση	14
3.3	Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα	15
3.4	Το περιβάλλον των ΜΜΕ	19
3.5	Οι λειτουργίες του Management σε ΜΜΕ	20
3.6	Θέματα στρατηγικής διοίκησης ΜΜΕ	22
	Μέρος Β	
	Κεφάλαιο Τέταρτο	
	Η Τιμολόγηση στις ΜΜΕ – Στρατηγικές & Διαδικασίες	
4.1	Η σπουδαιότητα της σωστής τιμολόγησης	24
4.2	Μέθοδοι & Στρατηγικές Τιμολόγησης	25
	Τιμολόγηση Κόστους	26
	Τιμολόγηση Νεκρού Σημείου	29
	Τιμολόγηση Ζήτησης	30
	Τιμολόγηση Ανταγωνισμού	30
4.3	Προσδιοριστικοί Παράγοντες Τιμολόγησης σε ΜΜΕ	31
4.4	Αξιολόγηση Ποσοτικών Ερευνών	36
4.5	Πρακτικές Εφαρμογές Τιμολογιακών Πολιτικών	40

Κεφάλαιο Πέμπτο

Συμπεράσματα – Περιορισμοί & Σημεία Ανάλυσης για Μελλοντική Έρευνα	48
Βιβλιογραφικές Πηγές - Αναφορές	50

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας_1: Κατηγοριοποίηση πολύ μικρών, μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)

Πίνακας_2: Βασικά Μεγέθη πολύ μικρών, μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα & την ΕΕ(28)_2015 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)

Πίνακας_3: Πίνακας Αντιληπτικής Εικόνας του Καταναλωτή για το Προϊόν, από τη Σχέση Τιμής – Ανταγωνισμού (Schwarz, Hunter & Lafleur, 2013)

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα_1: Κατανομή μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα_2016 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)

Διάγραμμα_2: Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (PracticalManagement, 2009)

Διάγραμμα_3: Σημαντικές Μέθοδοι Τιμολόγησης (International Journal of Management & Business Studies, 2013)

Διάγραμμα_4(4b): Γραφική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου (AccountingforManagement, 2016)

Διάγραμμα_5: Παράγοντες Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος ΜΜΕ που προσδιορίζουν την τιμολογιακή της πολιτική (Brassington & Pettitt, 2013)

Διάγραμμα_6: Επιρροή στην επιλογή Στρατηγικής Τιμολόγησης Ελληνικών ΜΜΕ στον κλάδο τροφίμων & ποτών (Πολίτης, 2007)

Διάγραμμα_7: Επιλεγόμενη Μέθοδος Τιμολόγησης Ελληνικών ΜΜΕ σε καταναλωτικά προϊόντα (Πολίτης, 2007)

Διάγραμμα_8: Παράγοντες Ανταγωνισμού στον Προσδιορισμό Τιμολογιακής Πολιτικής ΜΜΕ (Raosoft, 2004)

Διάγραμμα_9: Η επίδραση του είδους της Ελαστικότητας Ζήτησης στην Τιμολόγηση

Εισαγωγή

Ο τομέας των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων σημειώνεται ως εξαιρετικής σημασίας και σπουδαιότητας στην πορεία ανάπτυξης της Ελληνικής και εν γένει της Ευρωπαϊκής οικονομίας. Καταγράφεται να απασχολεί την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού, μεταξύ των εργαζόμενων στον ιδιωτικό τομέα, στην Ελλάδα δε ειδικότερα, σημειώνει αξιοσημείωτη ροπή προς την καινοτομία, την εξέλιξη σε τεχνολογικά μέσα και την υψηλή ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών, ειδικά σε επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα.

Μέσα σε αυτή την πραγματικότητα, η μικρή και μεσαία επιχείρηση επιτελεί τους στρατηγικούς της στόχους και προσδιορίζει τη θέση της στην αγορά που δραστηριοποιείται μέσα από έναν ενδεδειγμένο προσδιορισμό της τιμολογιακής της πολιτικής. Η τελευταία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο τόσο γιατί καθορίζει τη σχέση της επιχείρησης με τις διάφορες ομάδες καταναλωτών, αλλά επιπλέον γιατί και άλλες ομάδες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης επηρεάζονται άμεσα από τον καθορισμό τιμών που η ίδια ορίζει, όπως οι προμηθευτές, τα κανάλια διανομής αλλά και ο ανταγωνισμός.

Η διερεύνηση των παραγόντων, στρατηγικών αλλά και διαδικασιών τιμολογιακής πολιτικής αναλύονται συνοπτικά με σκοπό να καθοριστεί για την ίδια την επιχείρηση ένα σαφές και εύχρηστο μοντέλο τιμολόγησης αλλά επιπλέον να ποσοτικοποιηθούν – βάση του μοντέλου αυτού – οι μελλοντικές συνθήκες ζήτησης για τα προϊόντα της.

Μια αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, εντάσσεται σε ένα ευρύ πεδίο αποφάσεων που επηρεάζουν τον προγραμματισμό της εκάστοτε επιχείρησης και έχει επίδραση τόσο στη διαμόρφωση εναλλακτικών μοντέλων ζήτησης στην αγορά αλλά και στην εξασφάλιση κερδών της σε βάθος χρόνου.

Οποσδήποτε η επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής από την επιχείρηση δε συνιστά μεμονωμένη λειτουργία για την ίδια, αλλά εντάσσεται στο ευρύτερο πεδίο αποφάσεων που η ίδια λαμβάνει βάση και των υπολοίπων στοιχείων του μίγματος marketing (προϊόν, προώθηση, διανομή).

Μέσα λοιπόν από τη σκοπιά πολλών προσδιοριστικών παραγόντων αλλά και ιδιαιτεροτήτων των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, αναλύονται βασικά στοιχεία τιμολογιακής πολιτικής τους μέσα σε ένα ευμετάβλητο και διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Μέρος Α

Κεφάλαιο Πρώτο

1.1 Το ερευνητικό ερώτημα

Μέσα από την πρώτη ανάγνωση της βιβλιογραφίας, μελετήθηκαν εναλλακτικοί εννοιολογικοί προσδιορισμοί για την υπόσταση και λειτουργία μιας ΜΜΕ και επιπλέον μελετώντας τις αρχές τιμολόγησης αναζητήθηκε ένα γενικό πλαίσιο εφαρμογής μεθόδων τιμολόγησης. Οι περισσότερες μελέτες που αναφέρονται στη δομή και ανάπτυξη μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων φαίνεται να επικεντρώνονται σε άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, προώθηση, διανομή), πέραν της τιμής και σε ένα εύρος ερευνών διαπιστώνεται ότι η τιμή ως συστατικό στοιχείο του μάρκετινγκ δεν έχει λάβει τη δέουσα σημασία και προσοχή από τους μελετητές και τους managers (Avlonitis & Indounas, 2006).

Μελετώντας τις αρχές τιμολόγησης και κυρίως γνωστές στρατηγικές και πολιτικές τιμολόγησης, χρήσιμο ήταν να δομήσουμε τα ακόλουθα ερωτήματα έρευνας:

- Υπάρχει ένα γενικά αποδεκτό και τυποποιημένο πλαίσιο αναφοράς στρατηγικών ή πολιτικών τιμολόγησης;
- Οι απαιτήσεις, οι στρατηγικοί στόχοι και οι επιδιώξεις κάθε ΜΜΕ μπορούν να προσαρμοστούν σε ένα τέτοιο πλαίσιο πολιτικών, ειδικά όταν διαφέρει η εμπορική δραστηριότητα, και ο κλάδος δραστηριοποίησης της εκάστοτε ΜΜΕ;
- Γενικά οι ενέργειες των διοικητικών στελεχών είναι δυνατόν να κατευθύνουν βασικές πολιτικές τιμολόγησης στην επιλογή ενός συνδυαστικού μίγματος από αυτές, ώστε να δίνεται η εντύπωση ότι τελικά η κάθε ΜΜΕ επιλέγει από κάθε πολιτική τιμολόγησης τα στοιχεία που την ενδιαφέρουν;

Τα παραπάνω ερωτήματα συνιστούν έναν ευρύτερο προβληματισμό που μέσα από την έρευνα και μελέτη, επιδιώκεται να απαντηθούν και με επιτυχία να συνδεθούν με το σκοπό της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

1.2 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να καταγραφούν συνοπτικά αλλά ευδιάκριτα, οι βασικές στρατηγικές και πολιτικές τιμολόγησης που αναφέρονται διεθνώς στο πλαίσιο λειτουργίας της μικρής και μεσαίας επιχείρησης. Ο σκοπός αυτός ειδικότερα μπορεί να αναλυθεί μέσα από την παράθεση βασικών ζητημάτων στρατηγικής διοίκησης των ΜΜΕ αλλά και με αναφορά σε παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος τέτοιων επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η επιτυχής έκβαση της παρούσας διπλωματικής είναι δυνατόν να αποτελέσει έναν περιεκτικό οδηγό κατεύθυνσης των διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα, αναφορικά με τις κυριότερες από τις διαθέσιμες τιμολογιακές πολιτικές που καταγράφονται, ώστε μελετώντας τις να μπορούν να προσαρμόσουν την πολιτική τιμών της επιχείρησής τους.

Επίσης, μέσα από τη μελέτη της σπουδαιότητας μιας σωστής τιμολόγησης σε μικρή και μεσαία επιχείρηση, επιδιώκεται επίσης ειδικότερα να επισημανθεί η ανάγκη τα διοικητικά στελέχη των ΜΜΕ, να προσαρμόζουν τις τιμές τους μέσα από καλά δομημένες αποφάσεις, αναγνωρίζοντας τα ίδια το βαθμό σημαντικότητας της τιμής στην ίδια την επιβίωση και εξέλιξη της επιχείρησής του.

1.3 Διάρθρωση και Δομή

Η παρούσα διπλωματική θέση αναλύεται σε δυο μέρη και συνολικά σε πέντε κεφάλαια.

Στο Μέρος Α περιλαμβάνονται τα Κεφάλαια: Πρώτο, Δεύτερο και Τρίτο ενώ στο Μέρος Β περιλαμβάνονται τα Κεφάλαια Τέταρτο, Πέμπτο, συμπεράσματα – περιορισμοί αλλά και σημεία ανάλυσης για μελλοντική έρευνα.

Στο Κεφάλαιο Πρώτο σημειώνονται, το ερευνητικό ερώτημα και το υπόβαθρο μελέτης του, ο σκοπός υλοποίησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας και επιπλέον δίνεται και μια ενδεικτική δομή και διάρθρωση.

Στο Κεφάλαιο Δεύτερο, παρουσιάζεται η γενική επισκόπηση μιας ενδεικτικής βιβλιογραφίας που μελετήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής.

Στο Κεφάλαιο Τρίτο, καταγράφονται βασικοί ορισμοί των ΜΜΕ και περιγράφεται η θέση τους στην Ελλάδα αλλά και στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρατίθενται επίσης συγκριτικά στατιστικά στοιχεία και επισημαίνεται η σπουδαιότητα ύπαρξής τους στην ανάπτυξη της Ελληνικής Οικονομίας. Επιπλέον, γίνεται ανάλυση του περιβάλλοντος των ΜΜΕ αλλά και αναφορά σε βασικές λειτουργίες του Management που με διάφορους τρόπους επιδρούν στη χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής όπως και γίνεται αναφορά σε θέματα στρατηγικής διοίκησης των ΜΜΕ.

Στο Κεφάλαιο Τέταρτο, αφενός επισημαίνεται η σπουδαιότητα της ύπαρξης σωστής τιμολόγησης όπως καταγράφεται στην πρόσφατη και διεθνή βιβλιογραφία και επιπλέον παρουσιάζονται οι κυριότερες και περισσότερο γνωστές μέθοδοι – στρατηγικές τιμολόγησης σε ΜΜΕ. Το Κεφάλαιο καταληκτικά εντοπίζει τους βασικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες τιμολόγησης, ανεξαρτήτως της μεθόδου που η εκάστοτε επιχείρηση ακολουθεί.

Επιπλέον, πραγματοποιείται μια ανάλυση προσδιοριστικών παραγόντων της τιμολογιακής πολιτικής μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και αφού αξιολογηθούν συγκεκριμένα πορίσματα χαρακτηριστικών ερευνών, παρατίθενται περιπτώσεις εφαρμογής βασικών τιμολογιακών πολιτικών που παρουσιάστηκαν.

Τέλος, στο Κεφάλαιο Πέμπτο, καταγράφονται ορισμένα συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις περαιτέρω ανάλυσης του θέματος.

Κεφάλαιο Δεύτερο

Γενική Επισκόπηση της Βιβλιογραφίας

Στη βιβλιογραφία γενικότερα, καταγράφεται μια μονόπλευρη και συχνά όχι δομημένη σε βάθος πολιτική τιμολόγησης που εφαρμόζουν πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων. Ο επιχειρηματίας τις περισσότερες φορές είτε ακολουθεί μια *πεπατημένη* και σταθερή επιλογή, αυτή της χαμηλότερης τιμής, προσδοκώντας να επεκτείνει το αγοραστικό του κοινό, είτε καθορίζει τιμές βάση ιστορικών στοιχείων τιμολόγησης του εκάστοτε προϊόντος είτε ακόμα, αντιγράφει τον ανταγωνισμό, προσδιορίζοντας τιμές που άλλες επιχειρήσεις έχουν καθορίσει σε αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες. Μια θεώρηση τιμολόγησης όπως η παραπάνω, σημειώνεται στη βιβλιογραφία ως μονόπλευρη (Mittal et al., 1998), καθώς φαίνεται να υστερεί στην αξιοποίηση πληροφοριών από τον ίδιο τον πελάτη κυριότατα αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης του από την τιμή ενός προϊόντος, επιπλέον όμως στερείται αντικειμενικότητας καθώς το ίδιο προϊόν ικανοποιεί πολλαπλές ομάδες καταναλωτών με ετερογενή χαρακτηριστικά η καθεμία.

Ένα κενό που πρόδηλα εμφανίζεται στη βιβλιογραφία, αφορά στην απουσία θεωρητικής τεκμηρίωσης ενός εργαλείου που να καταγράφει την ικανοποίηση διαφορετικών ομάδων καταναλωτών για το ίδιο προϊόν ή και για παρόμοια, ανταγωνιστικά ή συνδεδεμένα μεταξύ τους (Marinescu et al., 2010)

Ταυτόχρονα, στην επιστήμη του marketing, συνηθέστερα δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, στον εντοπισμό καναλιών διανομής και στη διαμόρφωση στρατηγικών επικοινωνίας, και κατοπινά στον προσδιορισμό μιας *δίκαιης* τιμής, γεγονός που κατά τον Lancioni (2005), επισπεύδει έναν αυθαίρετο καθορισμό της χωρίς να αξιολογεί και συνεκτιμά σωστά παράγοντες της αγοράς αλλά και στοιχεία κόστους της επιχείρησης.

Έτσι, σύμφωνα με τον Simon (1992), μια διαδικασία τιμολόγησης αντιμετωπίζεται ως μια απλουστευμένη διαδικασία στο marketing και αρκετές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται να καθορίζουν τις τιμές των προϊόντων τους διαισθητικά ή βάση εμπειριών των διευθυντικών στελεχών.

Στον αντίποδα, μόνο λίγοι managers, αντιλαμβάνονται τη διαδικασία τιμολόγησης ως πρωταρχική και κρίσιμη στρατηγική διαδικασία του marketing και λειτουργούν προνοητικά

στον καθορισμό τιμών για προϊόντα και υπηρεσίες τους που διαβλέπουν κερδοφόρα στο μέλλον (*Nagle & Holden, 2003*).

Λαμβάνοντας υπόψη αρκετά από τα παραπάνω, καταγράφουμε μια ανάγκη για περισσότερη έρευνα όσον αφορά τις εφαρμοζόμενες πρακτικές τιμολόγησης διαφόρων επιχειρήσεων και επιβεβαιώνουμε τη διαπίστωση αυτή και μέσα από τη μελέτη των Liozu και Hinterhuber (*2012*), που σε εκτενή έρευνα της βιβλιογραφίας καταγράφουν ένα ποσοστό μικρότερο του 2% περιοδικών του marketing που επικεντρώνονται στο θέμα της τιμολόγησης.

Μέσα από τη μελέτη της γενικής βιβλιογραφίας, εντοπίζεται η ανάγκη ισχυρότερης σύνδεσης των διαδικασιών τιμολόγησης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων με το marketing καθώς και διαπιστώνεται η δυνητική επιλογή σύνδεσης της πολιτικής προσδιορισμού των τιμών με μια συστηματική κατανόηση των αναγκών και επιδιώξεων των καταναλωτών αλλά και συνεκτίμησης των γενικότερων οικονομικών συνθηκών καθώς και της έντασης του ανταγωνισμού που η εκάστοτε επιχείρηση αντιμετωπίζει (*Besanko et al., 2012; De Toni & Mazon, 2013b*)

Κεφάλαιο Τρίτο

Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί ΜΜΕ – Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα & την Ευρώπη

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση των ΜΜΕ

Μια πολύ μικρή, μικρή ή μεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ), ορίζεται στη σύσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2003/361, ως κάθε σχήμα οικονομικού οργανισμού που συγκεντρώνει συγκεκριμένα ποσοτικά χαρακτηριστικά αναφορικά με τρεις συνιστώσες: τον αριθμό εργαζόμενων (προσωπικό), τον κύκλο εργασιών (πωλήσεις) και το ύψος του ισολογισμού της.

Συγκεκριμένα, πολύ μικρή επιχείρηση είναι αυτή που απασχολεί μέχρι 10 εργαζόμενους και έχει κύκλο εργασιών και ύψος ισολογισμού το πολύ 2 εκατομμύρια ευρώ. Ακολούθως, μια μικρή επιχείρηση απασχολεί μέχρι 50 εργαζόμενους και έχει κύκλο εργασιών και ύψος ισολογισμού μέχρι 10 εκατομμύρια ευρώ. Η μεσαία, τέλος επιχείρηση, απασχολεί ως 250 άτομα προσωπικό, έχει ύψος πωλήσεων ως 50 εκατομμύρια ευρώ και ισολογισμό ως 43 εκατομμύρια ευρώ (*ec.europa, 2016*).

Πίνακας_1: Κατηγοριοποίηση πολύ μικρών, μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)

Κατηγορία/μεγέθους ΜΜΕ	Αριθμός Εργαζόμενων	Πωλήσεις (Κύκλος Εργασιών)	Ισολογισμός
Μεσαία	< 250	<= 50 εκ.ΕUR	<= 43 εκ.ΕUR
Μικρή	< 50	<= 10 εκ.ΕUR	<= 10 εκ.ΕUR
Πολύ Μικρή	< 10	<= 2 εκ.ΕUR	<= 2 εκ.ΕUR

Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μικρομεσαία, όταν η διοίκηση της ασκείται από ένα συνήθως άτομο, τον ιδιοκτήτη, ο οποίος λαμβάνει το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων, έχει το γενικό έλεγχο, αντιπροσωπεύει σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς και διαθέτει προϋπολογισμό περιορισμένο. Συνάμα, μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση, χαρακτηρίζεται από την ευελιξία της και τη δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων. (*Πετρίδου, 2011*).

Ένας ορισμός πάντως που συμπίπτει με τον αρχικό για τη ΜΜΕ σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1994), επισημαίνει τα διάφορα κριτήρια που ορίζουν μια επιχείρηση ως μικρομεσαία και αυτά αφορούν συνηθέστερα την αξία του συνόλου του ενεργητικού της, το μέγεθος των ιδίων κεφαλαίων της ή το συνολικά απασχολούμενο κεφάλαιο της και οπωσδήποτε το ετήσιο ύψος των πωλήσεων της αλλά και τον αριθμό των απασχολούμενων.

Τέλος, σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2005), μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση είναι μια μη θυγατρική επιχειρηματική μονάδα που απασχολεί λιγότερους από ένα δοθέντα αριθμό εργαζόμενων, που διαφέρει όμως από χώρα σε χώρα και που σε επίπεδο οικονομικών παραμέτρων (πωλήσεις, ισολογισμό) ακολουθεί την κατηγοριοποίηση που ορίζει η σύσταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

3.2 Οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η πορεία και εξέλιξη των ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκές χώρες έχει ιστορία που αγγίζει σχεδόν τα σαράντα χρόνια. Ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του '80, οι ΜΜΕ αποτέλεσαν τομέα κρίσιμης προσοχής και μελέτης για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Το έτος 1983 μετονομάστηκε σε 'έτος των μικρών, μεσαίων και βιοτεχνικών επιχειρήσεων' και λίγο αργότερα το 1986, δημιουργήθηκε θέση ειδικού επιτρόπου στην ένωση που θα χειρίζονταν αποκλειστικά τα θέματα των ΜΜΕ.

Με την απαρχή του 1990, ενσωματώθηκε στις εμπορικές συνθήκες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η ίδρυση και λειτουργία οργανισμού διαχείρισης επιχειρηματικότητας στην εγχώρια αγορά, τον ανταγωνισμό και την έρευνα και καινοτομία, με αποστολή να επικεντρωθεί και να αναπτύξει τρεις ουσιώδεις συντεταγμένες: την ανταγωνιστικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη, την εκπόνηση ευρύτερου και γενικά αποδεκτού στα κράτη μέλη νομικού πλαισίου λειτουργίας καθώς και την προώθηση επιχειρηματικών δεξιοτήτων και πρωτοβουλιών καινοτομίας.

Πλέον το έτος 1994, θεσμοθετήθηκε και εμπειριστατωμένα οργανώθηκε το 'Ολοκληρωμένο Πρόγραμμα ΜΜΕ', το οποίο φρόντισε τομείς όπως η χρηματοδότηση νέων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και οικονομική ενίσχυση υπαρχουσών στα κράτη – μέλη, η βελτίωση των μοντέλων επίτευξης στρατηγικών στόχων και διοίκησης καθώς και η επιτάχυνση μεταφοράς τεχνογνωσίας ανάμεσα σε ΜΜΕ διαφορετικών κρατών – μελών (Commission of the European Communities, 2008).

Στη πορεία βέβαια του χρόνου, η ανάπτυξη των ΜΜΕ στο σύνολο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρέμεινε εντατική και ενεργή, τουλάχιστον σε βάθος εικοσαετίας. Στο διάστημα αυτό, καταγράφονται στον εν λόγω επιχειρηματικό τομέα αξιοσημείωτα στρατηγικά πλεονεκτήματα που φαίνεται δυναμικά να τον ευνοούν. Καταρχάς, σημειώνονται ησυνεχής και ολοένα ενισχυόμενη διεθνοποίηση του εμπορίου, η εντατική χρήσημέσων ηλεκτρονικών αγορών αλλά και σημαντικές άμεσες ξένες επενδύσεις και στρατηγικές συμμαχίες από χώρες όπως η Κίνα, οι Η.Π.Α. και η Ιαπωνία. Ταυτόχρονα, μια έντονη επιχειρηματική δυναμική καταγράφεται από υπό – τομείς των ΜΜΕ με ροπή στην καινοτομία, την πρωτοτυπία και την υψηλή παραγωγικότητα σε ωράρια πέρα των συμβατικών, που ενισχύονται από νέο και άρτια εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό και υψηλό ποσοστό συνεχούς κατάρτισης και εξειδίκευσης σε αυτό (Hyz, 2011). Βασικός επίσης λόγος άνθησης των ΜΜΕ στην Ευρώπη υπήρξε και το γεγονός που διατηρήθηκε και ως τάση μέχρι σήμερα, το ύψος των μισθών και αποδοχών σε εργαζόμενους ΜΜΕ να είναι χαμηλότερο σε σχέση με συναδέλφους τους σε αντίστοιχες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., τον Καναδά ή την Αυστραλία.

Σε επίπεδο Ένωσης, τα τελευταία χρόνια, η ίδρυση και λειτουργία των ΜΜΕ, πέρασε και στο πεδίο της ψηφιακής οργάνωσης και διοίκησης και ειδικά μάλιστα στην κατεύθυνση εκσυγχρονισμού και υιοθέτησης νέων τεχνολογιών όλα τα κράτα μέλη υποχρεώθηκαν σε τήρηση πλαισίου αρχών με δράσεις που αφορούσαν βελτίωση πρόσβασης των επιχειρήσεων στο διαδίκτυο, ταχύτερης – εναλλακτικής και λιγότερο δαπανηρής διαδικασίας ίδρυσης επιχειρήσεων, χρήσης διεθνώς επιτυχημένων μοντέλων ηλεκτρονικού επιχειρείν και εξασφάλισης απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσεων στο προσωπικό εργασίας (EuropeanCommission, 2010).

3.3 Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα

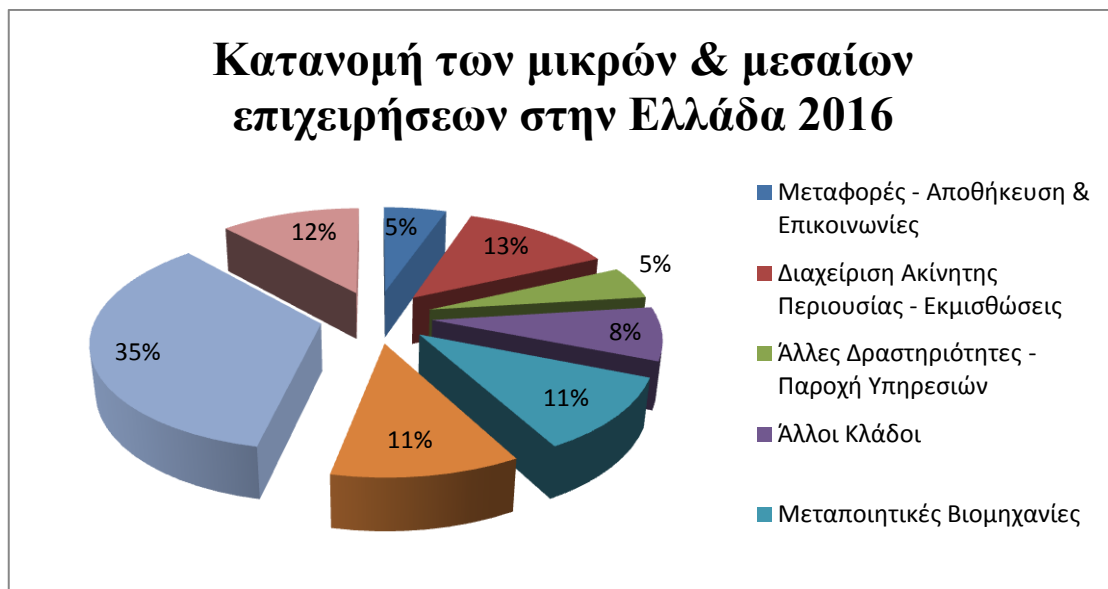
Οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις σε διάφορους παραγωγικούς κλάδους, ανέκαθεν αποτέλεσαν τη ραχοκοκαλιά της Ελληνικής οικονομίας. Η χώρα μας ακολουθούσα τους ρυθμούς των υπολοίπων 27 κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συντριπτική πλειοψηφία διαμορφώνει την επιχειρηματικότητα της μέσα από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (99,9% Ελλάδα, 99,8 EU28). Κατά την τελευταία πενταετία (2012 – 2017),

υπολογίζεται ότι οι ΜΜΕ δημιούργησαν περίπου το 85% των νέων θέσεων εργασίας στη χώρα μας (*ec.europa, 2016*).

Οι επιχειρηματικές δράσεις των ΜΜΕ στον κλάδο των υπηρεσιών, φαίνεται διαρκώς να κερδίζουν έδαφος στη χώρα μας και να αναπτύσσουν σημαντική εξωστρέφεια και σε αγορές γειτονικών ή άλλων χωρών της Ευρώπης.

Ειδικότερα όμως στην Ελλάδα, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Ένωσης, όπως η Γαλλία, η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και το Λουξεμβούργο, οι ΜΜΕ είναι περισσότερο προσανατολισμένες στις εμπορικές συναλλαγές παρά σε άλλους τομείς όπως οι βιομηχανικές κατασκευές, οι μεταφορές ή άλλες δραστηριότητες και αυτό οφείλεται κυρίως στη συγκριτικά χαμηλότερη οικονομική ανάπτυξη της οικονομίας (*Ionescu et al., 2011*).

Βέβαια με επίκεντρο ανάλυσης τους μεμονωμένους υποτομείς της οικονομίας, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια σημαντική βελτίωση στα μεγέθη ΜΜΕ που έχουν ως τομέα δραστηριότητας τη χημική βιομηχανία, τη βιομηχανία τροφίμων και οπωσδήποτε τον τουριστικό τομέα, που σε μεγάλο όμως βαθμό επικαλύπτεται από τον ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών.



Διάγραμμα_1: Κατανομή μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα_2016 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)

Οι Ελληνικές ωστόσο ΜΜΕ μέσα από το όχημα των συνεργιών και της εξωτερίκευσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (outsourcing), αναπτύχθηκαν και σε τομείς που ειδικότερα δεν είχαν από την αρχή προσανατολιστεί και αξιοποιώντας πλήθος ευρωπαϊκών προγραμμάτων σε πολλούς τομείς, υποστήριξαν παράλληλες δράσεις και πέτυχαν επιχειρηματικά κέρδη.

Σε επίπεδο εργασιακού κόστους στις ελληνικές ΜΜΕ παρατηρείται τα τελευταία 3 χρόνια μια οριακή αύξηση μισθών εικόνα αξιοσημείωτα αντίθετη με την απότομη πτώση κατά 47% περίπου που σημειώθηκε την περίοδο 2007 – 2012 (NBG, 2016).

Πίνακας_2: Βασικά Μεγέθη πολύ μικρών, μικρών & μεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα & την ΕΕ(28)_2015 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016)

Κατηγορία/μεγέθους ΜΜΕ	Αριθμός Επιχειρήσεων			Αριθμός εργαζόμενων που απασχολούνται			Προστιθέμενη Αξία		
	Ελλάδα		ΕΥ28	Ελλάδα		ΕΥ28	Ελλάδα		ΕΥ28
		%	%		%	%	δισ. EUR	%	%
Πολύ μικρή	682132	96,8	92,8	1264804	59,1	29,5	17	35,9	21,2
Μικρή	19631	2,8	6,0	361331	16,9	20,2	9,6	20,3	18,0
Μεσαία	2576	0,4	1,0	241105	11,3	17,0	9,0	18,9	18,2
Σύνολο ΜΜΕ	704339	99,9	99,8	1867240	87,3	66,8	35,6	75,1	57,4
Μεγάλες	397	0,1	0,2	271720	12,7	33,2	11,8	24,9	42,6
Γενικό Σύνολο Επιχειρήσεων	704736	100	100	2138960	100	100	47,4	100	100

Μέσα από την ανάλυση των βασικών μεγεθών για τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, συγκριτικά με την Ευρωπαϊκή Ένωση των 28, διαπιστώνουμε ότι αυτές με μεγαλύτερη ένταση καταγράφονται ως δυναμικός μοχλός ανάπτυξης στην Ελληνική οικονομία, αφενός γιατί προσδίδουν προστιθέμενη αξία στα ¾ της συνολικής προστιθέμενης αξίας της επιχειρηματικότητας στη χώρα μας, όταν στην ενιαία ΕΕ(28) η αντίστοιχη εικόνα είναι επίσης υψηλή αλλά συγκεντρώνει χαμηλότερο ποσοστό (57,4%). Επιπλέον με έρευνα στον ιδιωτικό τομέα από το σύνολο των εργαζόμενων οι 9 περίπου στους 10 (87,3%) απασχολούνται σε πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Αντίστοιχα ενισχυμένη εικόνα διαπιστώνεται και ως προς τον αριθμό αυτών των επιχειρήσεων στη χώρα μας. Θα πρέπει μάλιστα να σημειωθεί, πως μεταξύ των ΜΜΕ, υψηλότερη δυναμική στη διαμόρφωση των παραπάνω συνολικών μεγεθών στην Ελλάδα, φαίνεται να το διαμορφώνουν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις και παρόμοια περίπου εικόνα παρατηρείται και στο σύνολο των χωρών

της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναλύοντας μάλιστα τα παραπάνω στοιχεία σε συνδυασμό με τα βασικά δημογραφικά στοιχεία της χώρας, διαπιστώνουμε πως οι ΜΜΕ επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα στην Ελληνική επικράτεια είναι περίπου 73 ανά 1000 κατοίκους, όταν ο μέσος ευρωπαϊκός όρος στα υπόλοιπα 27 κράτη μέλη είναι περίπου 40.

Ερμηνεύοντας επίσης την υψηλή συγκέντρωση ΜΜΕ στην υποομάδα ‘πολύ μικρές’, προβάλλουμε ως ερμηνεία τον έντονο προσανατολισμό αυτών των επιχειρήσεων στις ανάγκες της εγχώριας αγοράς, το χαμηλότερο κόστος ίδρυσης και οργάνωσης, το χαμηλό κατά κεφαλήν Α.Ε.Π., αλλά και τη γενικότερη τάση του πληθυσμού για αυτοαπασχόληση (OECD, 2006).

Τέλος στα τελευταία χρόνια σημαντικής οικονομικής ύφεσης και δημοσιονομικών αδυναμιών της χώρας, όσες ΜΜΕ κατόρθωσαν να παραμείνουν ενεργές συνεισέφεραν σημαντικά και σε επίπεδο περιορισμού της ύφεσης και πέτυχαν να πραγματοποιήσουν μεσοσταθμικά οριακά κέρδη. Ειδικότερα με στοιχεία της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (2016), παρότι το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον παρέμεινε περιοριστικό και σε πλαίσιο έντονης επιφυλακτικότητας, οι ΜΜΕ κατάφεραν να σταθεροποιήσουν την τάση οριακής αύξησης της απασχόλησης (1,4% ετησίως), που ξεκίνησε ήδη από τη διετία 2013 – 2015 και ταυτόχρονα συνεισέφεραν σε οριακή αύξηση του Α.Ε.Π. κατά περίπου 0,2% ετησίως. Η τάση μάλιστα αυτή καταγράφηκε μεταξύ των ΜΜΕ που παρουσίασαν εξαγωγικό προσανατολισμό και καινοτόμα χαρακτηριστικά σε σύγκριση με παραδοσιακές ΜΜΕ.

3.4 Το περιβάλλον των ΜΜΕ

Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οικονομικού οργανισμού, που είναι μια μόνη διάσταση του ευρύτερου συνολικού του περιβάλλοντος, περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία, τους εμπλεκόμενους και τις απαραίτητες λειτουργικές διαδικασίες που ο οργανισμός χρησιμοποιεί για να πετύχει τους στόχους του (Τερζίδης, 2004). Ταυτόχρονα ως κυρίαρχο μέγα – περιβάλλον, υπάρχει και το εξωτερικό του περιβάλλον στο οποίο καταγράφονται όλες οι δυνάμεις έξω από τον οργανισμό που ενδεχόμενα επηρεάζουν την παραγωγή και διάθεση αγαθών και υπηρεσιών.

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σύμφωνα με θεμελιακές αρχές του σύγχρονου management σε άμεσο εξωτερικό περιβάλλον – ή μικρό – περιβάλλον της επιχείρησης και σε έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον – ή μέγα περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο μικρό – περιβάλλον αναγνωρίζονται δυνάμεις και συνιστώσες της επιχείρησης που έχουν άμεση επίπτωση σε αυτήν όπως το δίκτυο των προμηθευτών, οι καταναλωτές, οι ανταγωνιστές και το ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη στο μέγα – περιβάλλον αναγνωρίζονται συνολικότερες επιδράσεις που έχουν επίπτωση στη λειτουργία της επιχείρησης και αφορούν το πολιτικό και νομικό πλαίσιο λειτουργίας της, το κοινωνικό περιβάλλον, δημογραφικά στοιχεία, το οικολογικό και διεθνές περιβάλλον (Bartol – Martin, 1994).

Η ΜΜΕ προφανέστατα δεν ασκεί ιδιαίτερη επίδραση ή δυναμική στη ρύθμιση του μέγα – περιβάλλοντος της αφενός εξαιτίας του μεγέθους της και αφετέρου γιατί όπως κάθε άλλη επιχείρηση αντιμετωπίζει ως δεδομένες συνθήκες που αφορούν νομικούς και πολιτικούς περιορισμούς αλλά και διαμορφωμένες κοινωνικές τάσεις.

Σύμφωνα με την Banham (2010), η ιδιαίτερη σημασία της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας ΜΜΕ εντοπίζεται κυρίως, στις προκλήσεις που είναι δυνατόν αυτή να αντιμετωπίσει σε καθεστώς διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών, στα κίνητρα που η ίδια η ΜΜΕ κατευθύνει σε αλλαγές αλλά και σε τεχνολογικές εξελίξεις, σε νέες προσδοκίες πελατών και σε επιδιώξεις για δημιουργία νέων επενδύσεων που μπορεί να αναδειχθούν.



Διάγραμμα_2: Το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (PracticalManagement, 2009)

Η ανάλυση πάντως του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας ΜΜΕ φαίνεται να εμπλέκεται σε σημαντικό βαθμό και με τη καλλιέργεια κινήτρων από την πλευρά των διοικητικών στελεχών να μεγιστοποιήσουν το παραγόμενο προϊόν τους διατηρώντας στοιχεία μοναδικά που ξεχωρίζουν τη δική τους επιχείρηση από άλλες ΜΜΕ ή και μεγαλύτερες και επιπλέον, η πεποίθηση που έχουν να ταυτίζουν την εξέλιξη της επιχείρησής τους με την ίδια τη δική τους προσωπική ολοκλήρωση (Wangetal., 2007).

3.5 Οι λειτουργίες του Management σε ΜΜΕ

Σήμερα που οι επιχειρήσεις γενικά λειτουργούν σε απρόβλεπτα περιβάλλοντα και αντιμετωπίζουν συχνά αβεβαιότητες όταν αξιολογούν επιχειρηματικές ευκαιρίες θα πρέπει να εντατικοποιούν την ορθή χρήση των βασικών λειτουργιών της διοίκησης σε κάθε τους βήμα. Οι λειτουργίες του Προγραμματισμού, της Οργάνωσης, της Διεύθυνσης και του Ελέγχου, ειδικά στο περιβάλλον λειτουργίας μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης,

συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων στα στελέχη, στην ορθή κατανομή και διάθεση των εσωτερικών πόρων της επιχείρησης και κατ'επέκταση στη διατήρηση ή εξασφάλιση για αυτή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (*Grimaldi et al., 2012*).

Αναφορικά με τη λειτουργία του Προγραμματισμού, η ΜΜΕ έχει τη δυνατότητα και επωφελείται μέσα από την ορθή εφαρμογή της, να αναγνωρίσει την αποστολή της και να κατευθύνει την πορεία δράσης της αξιολογώντας και αξιοποιώντας ταυτόχρονα τις ικανότητες και τα προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Μάλιστα κατά τους Bartol και Martin (1994), η αποστολή της επιχείρησης συνιστά και το βασικό λόγο ύπαρξης της και επομένως η λειτουργία του προγραμματισμού συνεισφέρει το μέγιστο στη διαμόρφωση του μοναδικού συστήματος σκοπών και αξιών που διακρίνουν την επιχείρηση από άλλες του κλάδου στον οποίο ανήκει.

Μέσα από τη λειτουργία της Οργάνωσης, η ΜΜΕ έχει τη δυνατότητα να σχεδιάσει τη δομή της (διαμόρφωση οργανογράμματος, διεύθυνση και συσχέτιση καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας, περιγραφή των εργασιών) με τρόπο που θα αξιοποιούνται οι πληροφορίες, θα διευκολύνεται η επικοινωνία, θα απλοποιείται η εργασία και αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει μοντέλα άσκησης διοίκησης και ηγεσίας ανάλογα με το είδος της ΜΜΕ αλλά και προσωπικά χαρακτηριστικά των διευθυντικών στελεχών και επιπλέον άπτεται θεμάτων υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και παροχής κινήτρων.

Τέλος ο Έλεγχος, αφορά στον καθορισμό προτύπων με βάση τα οποία είναι εφικτό να μετρούνται τα αποτελέσματα του οργανισμού, να επιτυγχάνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους στόχους και επιπλέον να εντοπίζονται και η μέτρηση των αποκλίσεων αλλά και να εκτιμάται η πιθανότητα διορθωτικών ενεργειών (*Μπουραντάς, 2015*).

3.6 Θέματα στρατηγικής διοίκησης ΜΜΕ

Κάθε μικρή και μεσαία επιχείρηση που επιδιώκει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει να εκπονεί και υλοποιεί ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο. Η ύπαρξη στρατηγικής είναι αυτή που ξεχωρίζει μια επιχείρηση από κάθε άλλη, που τη βοηθά να προβλέπει ενδεχόμενες αλλαγές και να καθορίζει στόχους που μπορούν να είναι υλοποιήσιμοι βραχυχρόνια.

Προφανώς, τα θέματα στρατηγικής διοίκησης μιας μεγάλης επιχείρησης διαφοροποιούνται εκτενέστατα από τα αντίστοιχα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Jennings και Beaver (1997), η στρατηγική διοίκηση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι μοναδική και δε μπορεί να θεωρηθεί ίδια ή αντίστοιχη με μιας μεγάλης.

Σε ένα βοηθητικό πλαίσιο προσδιορισμού δομικών στοιχείων αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης, οι Ates και Bititci (2009), σε μια μελέτη εφαρμογής διαδικασιών στρατηγικής διοίκησης σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του κατασκευαστικού κλάδου στο Ηνωμένο Βασίλειο, επισήμαναν την ανάγκη οι managers να αναπτύσσουν πολλαπλές δράσεις αναφορικά με την ανάθεση ρόλων και ευθυνών στο ανθρώπινο δυναμικό τους, να εκπονούν μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς έργων έστω και αν κάποια από αυτά δεν απαιτούν διάθεση σημαντικά μεγάλων οικονομικών κονδυλίων και να επιβλέπουν την εξέλιξη, οργάνωση και θέση της επιχείρησης τους μέσω μιας ισορροπημένης θεώρησης από μέσα προς τα έξω αλλά και το αντίστροφο (*outside in – inside out*).

Ο Julien (1998), επίσης σημείωσε – στην προσπάθεια του να προσδώσει ιδιαιτερότητες στη διαδικασία χάραξης στρατηγικών διοίκησης ΜΜΕ - πως όσο παράδοξο και αν φαίνεται, όσο μικρότερη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολο είναι να σχεδιαστεί πλαίσιο λήψης αποφάσεων της διοίκησης, ο καθορισμός των σχέσεων της επιχείρησης με τρίτους (προμηθευτές, δίκτυα διανομής και προώθησης) αλλά και η εκπόνηση ενός μακρόπνοου σχεδίου δράσης της που θα ακολουθείται από όλους.

Το παράδοξο, να επιτευχθεί εύκολα μια πλήρως προβλέψιμη στρατηγική διοίκηση ΜΜΕ, φαίνεται να στηρίζεται στο σημαντικότερο βαθμό στην προσωπικότητα του διευθυντή, στις επιδιώξεις, τις γνώσεις και επιδεξιότητες που αυτός διαθέτει αλλά και στο βαθμό στον οποίο αναμιγνύεται ενεργά στο σύνολο των επιχειρηματικών λειτουργιών.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω ειδικών συνθηκών και ιδιαιτεροτήτων, ο Sandu (1997), εκπόνησε ένα γενικό πλαίσιο αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων που υποστήριξε ότι πρέπει να βασίζεται στις αρχές:

- Της επιστημονικά τεκμηριωμένης και σαφούς ανάλυσης των στόχων της ΜΜΕ μέσα από συνθήκες απόλυτου ρεαλισμού από τα διευθυντικά στελέχη
- Της αποδοτικής εκμετάλλευσης κάθε δυνατής ευκαιρίας που προσφέρεται στη ΜΜΕ από τα διευθυντικά στελέχη
- Της προσθήκης ενός 'αποδεκτού επιπέδου κινδύνου' στο διαχειριστικό στυλ του επιχειρηματία, το οποίο και θα προβλέπει κακοτοπιές και αποκλίσεις σε ένα σύνολο ενεργειών του
- Της δόμησης ενός αντιπροσωπευτικού συστήματος αξιών της επιχείρησης που θα προσδιορίζει την οργανωτική κουλτούρα της ΜΜΕ και ενδεχόμενα θα επηρεάζεται από τις πεποιθήσεις των διοικητικών στελεχών
- Της ικανότητας άμεσης – κάθε φορά – προσαρμογής των απαιτήσεων της επιχείρησης σε πόρους που η επιχείρηση διαθέτει αλλά και ανάθεσης των απαιτήσεων αυτών σε στελέχη που είναι ικανά να τις διαχειριστούν

Φαίνεται γενικότερα, πως η στρατηγική διοίκηση μιας μικρής ή μεσαίας επιχείρησης, καθορίζεται κάθε φορά από ένα σύνολο ειδικών συνθηκών που αφορούν τόσο τους πόρους της όσο και τις ειδικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της αλλά και στοιχεία της προσωπικότητας των διευθυντικών στελεχών.

Στις περισσότερες πάντως περιπτώσεις οι επιμέρους στρατηγικές καθορίζονται από αυτές τις ενέργειες του ιδιοκτήτη – επιχειρηματία και καθώς η κάθε περίπτωση επηρεάζεται από ετερογενείς παράγοντες και συνθήκες, - σημαντικά διαφοροποιημένες - , ο ρόλος του επιχειρηματία για την εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διοίκησης, θα μπορούσε αποτελεσματικά να δομηθεί πάνω στις παραπάνω αρχές του Sandu.

Τέλος σημειώνεται, πως ίσως το κλειδί της επιτυχίας μιας ΜΜΕ είναι ακριβώς αυτή η διαφοροποίηση των στρατηγικών της κατευθύνσεων, καθώς η μη ύπαρξη αλλά και εφαρμογή ενός αυστηρού πλαισίου ενεργειών από τα διευθυντικά στελέχη, πιθανόν να προσφέρει στις περισσότερες των περιπτώσεων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ανάγκη η ΜΜΕ για να επιβιώσει (Maclaran & McGowan, 1999).

Μέρος Β

Κεφάλαιο Τέταρτο

Η Τιμολόγηση στις ΜΜΕ – Στρατηγικές & Διαδικασίες

4.1 Η σπουδαιότητα της σωστής τιμολόγησης

Όσο σύνθετα και πολύ - παραγοντικά αν δομείται η στρατηγική διοίκηση μιας ΜΜΕ, ο προσδιορισμός της τιμολογιακής της πολιτικής από τα στελέχη διοίκησης είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία του μίγματος marketing. Χωρίς να σημαίνει απαραίτητα, ότι η χαμηλότερη τιμή μεταξύ ομοειδών ή ανταγωνιστικών προϊόντων, είναι η καλύτερη δυνατή, (Zahorsky, 2016), τονίζεται ότι η προσεκτική επιλογή της τιμολογιακής πολιτικής μπορεί να εξασφαλίσει την κερδοφορία, αποδοτικότητα και τη μακροβιότητα της επιχείρησης (Simon et al., 2008).

Παρά τη σημαντική σπουδαιότητα που έχει η τιμή στη γενικότερη αποδοτικότητα ενός οικονομικού οργανισμού, η έννοια της τιμολόγησης δεν έχει υπάρξει αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής από πολλούς μελετητές αλλά και εμπλεκόμενους με το marketing (Avlonitis & Indounas, 2006).

Η σωστή τιμολόγηση φαίνεται χρήσιμο να συνδέεται με μια αλυσίδα αξίας για το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει μια μικρή επιχείρηση, αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης στη πρώτη και σε κάθε επαναλαμβανόμενη αγορά αλλά και η επιχείρηση, που μέσα από τη σωστή τιμολόγηση διαπιστώνει ότι καλύπτει παραγωγικά κόστη και δημιουργεί επαρκή κερδοφορία.

Η αλυσίδα αξίας του πελάτη που συνδέεται με τη σωστή τιμολόγηση, μπορεί να οριστεί ως η παροχή από την πλευρά της επιχείρησης, προϊόντων ίσης αντιληπτικής αξίας με το αντίτιμο αγοράς, και ως εκτίμηση της θυσίας εισοδήματος που πραγματοποιεί ο πελάτης για να αποκτήσει μονάδες του εκάστοτε προϊόντος (Juran & De Feo, 2010; Porter, 1986; Zeithaml, 1988).

Στα πλαίσια καθορισμού μιας ορθής τιμολόγησης, ο ρόλος του καταναλωτή κρίνεται επίσης ως σημαντικός και μάλιστα ο ίδιος σπάνια συνειδητοποιεί ότι συμμετέχει στη διαδικασία προσδιορισμού των τιμών. Ταυτόχρονα οικονομικές συνιστώσες του ίδιου του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προσδιορίζουν και επηρεάζουν το ύψος των τιμών προϊόντων

που αυτή διαθέτει. Το ύψος των μισθών, η κάλυψη πάγιων εξόδων της επιχείρησης, η επιδιωκόμενη κερδοφορία της αλλά και η πολιτική ανταμοιβών της, ρυθμίζονται αυτόματα μέσα από στρατηγικές και διαδικασίες τιμολόγησης που ο κάθε οικονομικός οργανισμός εφαρμόζει.

Απαιτείται μάλιστα αυτές να βρίσκονται σε σύμπνοια με τις δυνατότητες των διάφορων καταναλωτικών ομάδων στις οποίες στοχεύει η επιχείρηση αλλά και να έχουν ευρεία αποδοχή από παλιούς και νέους πελάτες.

Επιπλέον η σπουδαιότητα μιας σωστής τιμολόγησης κατά τους Nagle και Hogan (2007), επηρεάζει τη διεσδυτικότητα μιας μικρής επιχείρησης σε νέες ομάδες καταναλωτών ή και παλιές που διατίθενται να πληρώσουν βάση μιας αντιληπτής αξίας που οι ίδιοι αποκομίζουν από το εκάστοτε προϊόν αλλά και κάθε λανθασμένη ή ανύπαρκτη τιμολογιακή πολιτική πέρα από τη μείωση της κερδοφορίας που επιφέρει στην επιχείρηση, ενισχύει και τη διαπραγματευτική θέση ομάδων καταναλωτών να διεκδικούν μειώσεις τιμών, ειδικές προσφορές και εκπτώσεις.

4.2 Μέθοδοι & Στρατηγικές Τιμολόγησης

Οι μέθοδοι τιμολόγησης που αφορούν MME, διακρίνονται σε αυτές που αφορούν προϊόντα και σε άλλες που αναφέρονται σε υπηρεσίες. Παράγοντες που προσδιορίζουν συνήθως την τιμολόγηση προϊόντων, είναι αυτό καθαυτό το προϊόν και η τεχνοτροπία παραγωγής του, ο τρόπος προώθησης του σε ξεχωριστές ομάδες καταναλωτών αλλά και τα διάφορα κανάλια διανομής, καθώς και ο τόπος εγκατάστασης της παραγωγικής μονάδας.

Από την άλλη, σε ότι αφορά προσδιοριστικά της τιμολόγησης υπηρεσιών, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, ανθρώπινο δυναμικό (άτομα που εμπλέκονται), διαδικασίες αλλά και φυσική υποστηρικτική παρουσία διεκπεραίωσης πώλησης μιας υπηρεσίας.

Γενικά, η διαδικασία τιμολόγησης ενός προϊόντος είναι μια απαιτητική και ουσιώδης διαδικασία που προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση του εκάστοτε προϊόντος στην αγορά (Abrams,2000).Μια άλλη αντίληψη της τιμολόγησης επίσης αφορά (Bonoma,1985), στη θεώρηση ότι η τιμή που καταβάλλει ο πελάτης για ένα προϊόν, συνιστά τη συνεισφορά του για τα οφέλη χρήσης που θα λάβει μόλις το αποκτήσει. Επίσης τονίζεται ότι καθώς

κανένα προϊόν δε παραμένει σταθερό και αμετάβλητο στο χρόνο, ομοίως και η διαδικασία τιμολόγησης του δε πρέπει να είναι μια στατική αλλά μια δυναμική διαδικασία.

Σύμφωνα με τη Singh (2013), η μέθοδος τιμολόγησης επηρεάζει την κατανομή των πόρων της επιχείρησης και καθορίζει τους βασικούς στόχους της που είναι η μεγιστοποίηση των κερδών και η κατάκτηση υψηλού μεριδίου αγοράς. Η ίδια επίσης υποστηρίζει, ότι αρκετές επιχειρήσεις στην κατεύθυνση επίτευξης μέγιστου κέρδους, καθορίζουν συχνά μια ιδιαίτερα υψηλή τιμή για το προϊόν τους, με σκοπό να δημιουργήσουν την εντύπωση στο καταναλωτικό κοινό ότι αυτή είναι ενδεικτικό ανώτερης ποιότητας και μάλιστα η μέθοδος αυτή φαίνεται να αποδίδει σε προϊόντα ή υπηρεσίες τα οποία οι καταναλωτές δυσκολεύονται να αξιολογήσουν την ποιότητα τους.

Οι σημαντικότερες μέθοδοι (στρατηγικές) τιμολόγησης που καταγράφει και επιτελούν τους παραπάνω στόχους, μπορούν να είναι:

- Η Τιμολόγηση που βασίζεται στο Κόστος (Συνολικό Κόστος, Οριακό – Επιπλέον Κόστος, Κοστολόγηση Markup–Ανατιμολόγηση)
- Η Τιμολόγηση που βασίζεται στο Νεκρό Σημείο (Επίπεδο παραγωγής που η επιχείρησης πραγματοποιεί μηδενικά κέρδη ή άλλως: $TR = TC$)
- Η Τιμολόγηση που βασίζεται στη Ζήτηση
- Η Τιμολόγηση που βασίζεται στον Ανταγωνισμό

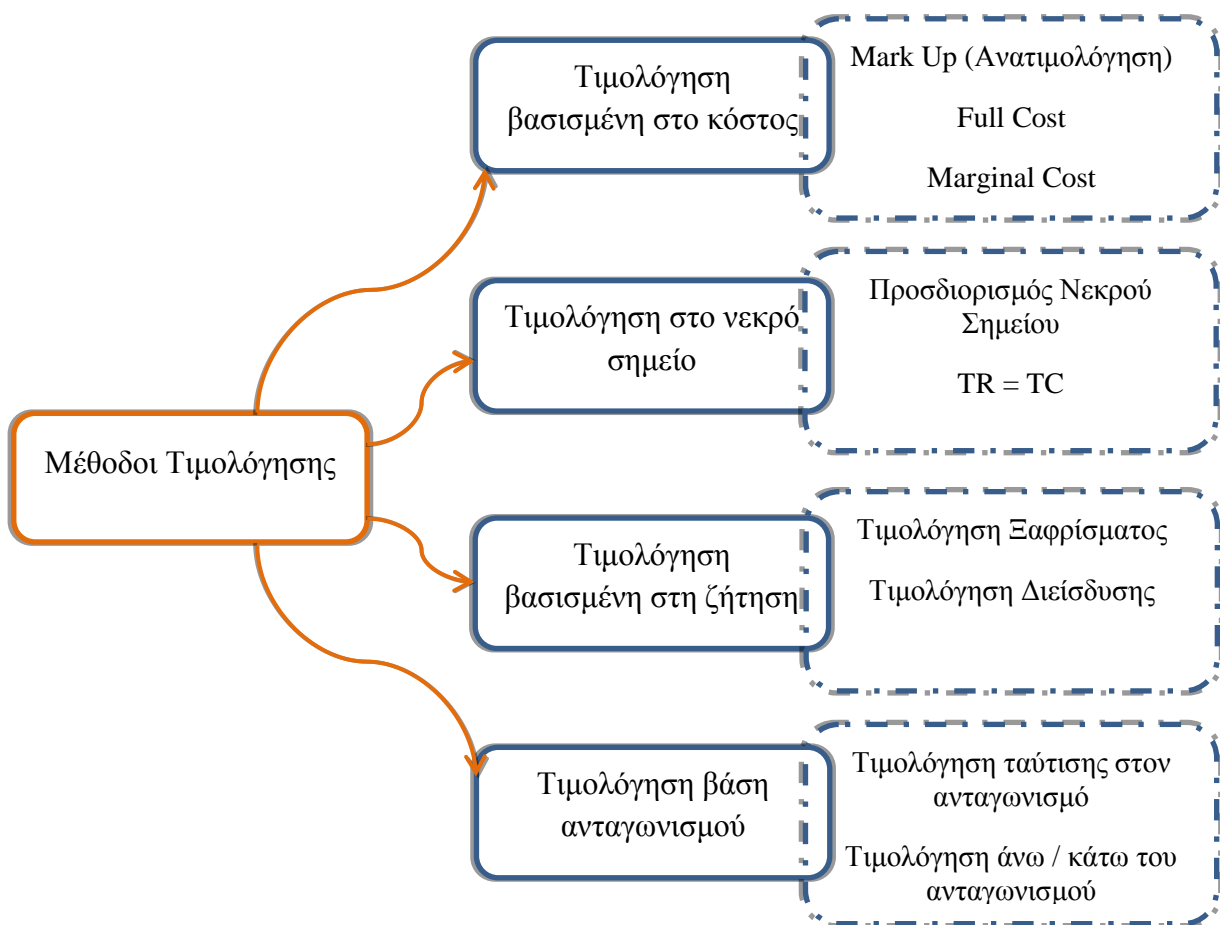
Οι παραπάνω μέθοδοι τιμολόγησης τροποποιούνται μερικώς κυρίως εξαιτίας αλλαγών στις συνθήκες της αγοράς που δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση αλλά και επειδή αλλαγές συμβαίνουν και σε αυτό το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας της. Γενικά το ζητούμενο, μιας επιτυχημένης μεθόδου τιμολόγησης, είναι να εντοπιστούν από τα τμήματα marketing των επιχειρήσεων, οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την ανάπτυξη ισχυρών πελατειακών σχέσεων του εκάστοτε προϊόντος στην αγορά (Anderson, 1998).

Τιμολόγηση Κόστους

Η τιμολόγηση κόστους αναλύεται επιμέρους σε Markup–Ανατιμολόγηση - Προσαύξηση, Τιμολόγηση Συνολικού Κόστους και Τιμολόγηση Οριακού Κόστους.

Στη μέθοδο προσαύξησης - ανατιμολόγησης (Markup),προσδιορίζεται η τιμή πώλησης ενός προϊόντος αφού προστεθεί στο κόστος παραγωγής του ένα περιθώριο κέρδους ή άλλως

επιτόκιο προσαύξησης. Όσο το προϊόν είναι νεοεισερχόμενο στην αγορά, αν η απορροφητικότητα του είναι γρήγορη, το περιθώριο κέρδους μειώνεται ενώ σε χαμηλή – αργή επικράτηση του, το περιθώριο κέρδους αυξάνει. Η συγκεκριμένη μέθοδος τιμολόγησης, ενδείκνυται για επιχειρήσεις καθαρά εμπορικές ή εμπορικής διανομής, που οπωσδήποτε δε μεταποιούν προϊόντα.



Διάγραμμα_3:Σημαντικές Μέθοδοι Τιμολόγησης (International Journal of Management & Business Studies, 2013)

Η μέθοδος τιμολόγησης συνολικού κόστους, ή τιμολόγηση απορρόφησης, βασίζεται στον προσδιορισμό ενός εκτιμώμενου μοναδιαίου κόστους προϊόντος βάση του συνολικού [κατά τα πρότυπα του μέσου κόστους παραγωγής, $AC (AverageCost) = (TC/Q)$], υποθέτοντας κανονικό (σύννηθες) επίπεδο παραγωγής και πωλήσεων για την επιχείρηση. Ένα

προκαθορισμένο περιθώριο κέρδους προστίθεται σε αυτό το μέσο κόστος (ανά μονάδα κόστος) και προκύπτει έτσι η τιμή πώλησης.

Κύριο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου τιμολόγησης, είναι ότι όσο η αγορά είναι δεκτική και απορροφά τις παραγόμενες μονάδες προϊόντος, η επιχείρηση έχει εξασφαλισμένο ένα *minimum* κερδών. Πολλές επιχειρήσεις του κατασκευαστικού κλάδου, τιμολογούν με τη μέθοδο αυτή.

Βασικά μειονεκτήματα, είναι ότι η μέθοδος δε λαμβάνει υπόψη καθόλου τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη ζήτηση των καταναλωτών και θεωρεί ότι ο μόνος προσδιοριστικός παράγοντας του κόστους παραγωγής είναι η τιμή του. Επιπλέον η μέθοδος πιθανόν να μην ανταποκρίνεται σε πραγματικά στοιχεία παραγωγής καθώς δέχεται πάντα κανονικό επίπεδο δραστηριότητας της επιχείρησης και σταθερές μεθόδους κοστολόγησης του προϊόντος.

Η μέθοδος *τιμολόγησης οριακού κόστους*, βασίζεται στην κοστολόγηση του μεταβλητού κόστους παραγωγής (κόστους που αυξομειώνεται καθώς αυξάνεται ή μειώνεται η παραγόμενη εκροή) χωρίς να υπολογίζει σταθερές δαπάνες της επιχείρησης που σχετίζονται με την παραγωγή. Στην ουσία μια επιχείρηση που επιλέγει μια τέτοια μέθοδο τιμολόγησης, δέχεται ως δεδομένο ένα σταθερό κόστος παραγωγής και το εξαιρεί από την κοστολόγηση του προϊόντος της, γιατί υπολογίζει πως είναι πιθανόν να μη το ανακτήσει από την τιμή που θα αποφασίσει για το προϊόν της.

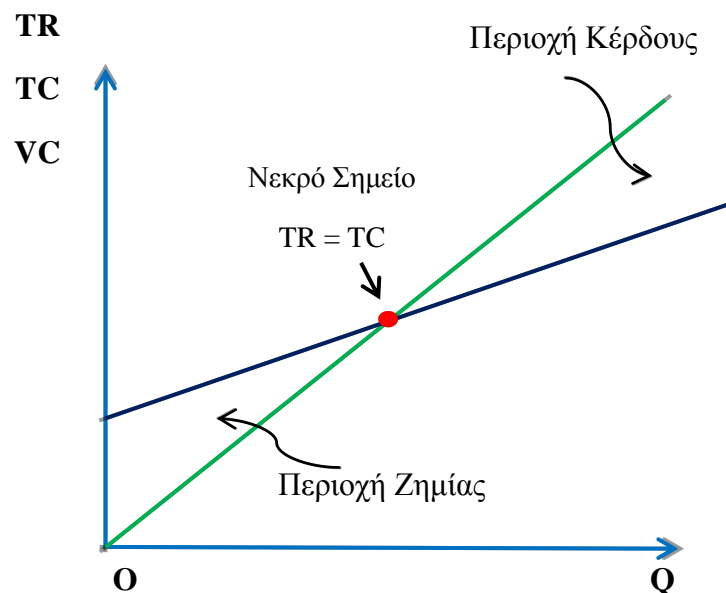
Η συγκεκριμένη μέθοδος τιμολόγησης χρησιμοποιείται συχνά από επιχειρήσεις που κάτω από την ίδια παραγωγική μονάδα (συγκεκριμένο σταθερό κόστος), διατηρούν πολλαπλές γραμμές παραγωγής διαφορετικών προϊόντων. Βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου τιμολόγησης είναι ότι συχνά σε αρκετές παραγωγικές διαδικασίες ένα είδος κόστους δεν είναι ούτε ακριβώς σταθερό, ούτε μεταβλητό αλλά μάλλον ημισταθερό και ημιμεταβλητό και ως εκ τούτου δεν καταγράφεται πουθενά.

Γενικά οι μέθοδοι τιμολόγησης προσδιορίζονται μέσα από διαφορετικές μεταβλητές απόφασης του *marketing* που η κάθε επιχείρηση προσδιορίζει βάση ιδιαιτεροτήτων των προϊόντων που παράγει.

Τιμολόγηση Νεκρού Σημείου

Μια τιμολογιακή πολιτική που βασίζεται στην ανάλυση του Νεκρού Σημείου του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης, λαμβάνει υπόψη το Συνολικό Κόστος της (όπως επιμέρους αναλύεται σε Μεταβλητό και σε Σταθερό). Καθώς η παραγωγή αυξομειώνεται το μεταβλητό κόστος αυξάνεται και μειώνεται επίσης αν αντίστοιχα αυξάνεται και μειώνεται το παραγόμενο για την επιχείρηση προϊόν. Το Σταθερό Κόστος από την άλλη, δεν επηρεάζεται από μεταβολές στον όγκο της παραγωγής, ωστόσο στην τιμολόγηση του νεκρού σημείου λαμβάνεται επίσης υπόψη ως συστατικό μέρος του συνολικού κόστους.

Στο Νεκρό Σημείο η επιχείρηση έχει Κέρδη = 0, καθώς πραγματοποιείται εξίσωση Συνολικών Εσόδων (TR) με το Συνολικό Κόστος (TC).



Διάγραμμα_4: Γραφική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου (*Accounting for Management*, 2016)

Η Επιχείρηση, επιλέγοντας να τιμολογήσει βάση του ύψους του Νεκρού Σημείου στην ουσία αλλάζει τιμολογιακή πολιτική καθώς αυξομειώνεται η ποσότητα παραγωγής της και αυτό είναι εύλογο καθώς η αύξηση ή η μείωση της ποσότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλάζει τη θέση του Νεκρού Σημείου της επιχείρησης και επομένως αλλάζει το ύψος της τιμής που αυτή χρεώνει.

Τιμολόγηση Ζήτησης

Όπως παραπάνω αναφέρθηκε, ο ίδιος ο καταναλωτής χωρίς συχνά να ο συνειδητοποιεί συμμετέχει στη διαδικασία τιμολόγησης προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Η ζήτηση του για προϊόντα, προσδιορίζει μέσω κάποιων ενδεικτικών τρόπων που αναφέρονται ακολούθως, τη μέθοδο τιμολόγησης βάση της ζήτησης.

Η *τιμολόγηση ξαφρίσματος*, αναφέρεται στην πολιτική της επιχείρησης να καθιερώνει μια προνομιακή τιμή στην αγορά για ένα προϊόν, η οποία συνήθως προκύπτει ως έκπτωση από μια αρχικά υψηλότερη τιμή που είχε επιβληθεί για το προϊόν από την ίδια. Χρεώνοντας στην αρχή του κύκλου ζωής του προϊόντος μια υψηλότερη τιμή, και κατόπιν μειώνοντας απότομα την τιμή σε ένα αρκετά χαμηλότερο επίπεδο, η επιχείρηση επιβάλλεται στην αγορά ικανοποιώντας την καταναλωτική ζήτηση. Σημειώνεται πάντως ότι η τιμολόγηση ξαφρίσματος, είναι εφικτή όταν υπάρχει διαμορφωμένη και σχετικά υψηλή ζήτηση για ένα προϊόν στην αγορά από τα πρώτα στάδια ζωής του. Η τιμολόγηση αυτή ενδείκνυται σε προϊόντα πολυτελείας.

Η *τιμολόγηση διείσδυσης*, σε αντίθεση με παραπάνω επιλέγεται σε συνθήκες που η επιχείρηση αντιμετωπίζει έναν ήδη διαμορφωμένο ανταγωνισμό σε μια αγορά και επιδιώκει να διεισδύσει σε αυτή μέσα από το όχημα μιας πιο χαμηλής – λογικής τιμής από τους ανταγωνιστές. Η τιμολόγηση διείσδυσης, δεν ταιριάζει σε προϊόντα πολυτελείας για τα οποία ομάδες καταναλωτών έχουν προσήλωση σε συγκεκριμένες μάρκες προϊόντων ή ακόμα διατηρούν επιφυλακτικότητα για την ποιότητα νέων εμφανιζόμενων σε χαμηλότερη τιμή. Η μέθοδος αυτή τιμολόγησης ταιριάζει περισσότερο σε προϊόντα μαζικής παραγωγής για τα οποία εμφανίζεται χαμηλή ανάμιξη του καταναλωτή στη διαδικασία λήψης απόφασης αγοράς.

Τιμολόγηση Ανταγωνισμού

Η πληροφόρηση που μπορεί να έχει μια επιχείρηση για την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών της είναι απαραίτητη τις περισσότερες φορές για να καθορίσει τη δική της τιμολογιακή πολιτική. Συνηθέστερα, όταν η επιχείρηση ελέγχει μικρό μερίδιο αγοράς μπορεί να εισέρχεται με μια υψηλότερη αρχική τιμή για ένα προϊόν και σταδιακά καθώς μεγαλώνει το μερίδιο αγοράς της να χαμηλώνει την τιμή αυτή. Οι προσεγγίσεις που αναφέρονται ακολούθως συνιστούν παραλλαγές της τιμολόγησης βάση ανταγωνισμού.

Η *τιμολόγηση εκπτώσεων*, προσφέρει συχνά στην επιχείρηση στρατηγικό πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό. Μπορεί να είναι εποχιακή, σε ορισμένες περιόδους του χρόνου, ή να αφορά εκπτώτικες παροχές για ύψος αγορών πάνω από ένα ορισμένο ποσό. Ταυτόχρονα όταν πρόκειται για βιομηχανικό πελάτη, η επιχείρηση είναι δυνατόν να χορηγεί εκπτώσεις στην τιμή πώλησης βάση της ποσότητας που ο πελάτης αγοράζει. Η έκπτωση που παρέχεται στα πλαίσια μιας πώλησης σε βιομηχανική πελάτη χαρακτηρίζεται ως λειτουργική (Kotler,1971), καθώς ενδεχόμενα επηρεάζει λειτουργίες του marketing της επιχείρησης του βιομηχανικού πελάτη, ειδικά αν αυτός είναι μεταπωλητής, χονδρέμπορος ή έμπορος λιανικής πώλησης.

Η *προνομακή τιμολόγηση στον ανταγωνισμό*, ως στρατηγική χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που εμφανίζουν ετερογένεια στη ζήτηση καθώς διαθέτουν διαφορετικά υποκατάστατα προϊόντα με κοινές οικονομίες κλίμακας. Για παράδειγμα μια ηλεκτρονική συσκευή που μπορεί να διατίθεται σε μοντέλα διαφορετικών δυνατοτήτων, ποιότητας και άρα σε διαφορετικές τιμές και απευθύνεται με διαφορετικές τιμές, σε διαφορετικές καταναλωτικές ομάδες βάση εισοδηματικών κυρίως κριτηρίων τους.

Τέλος, η *τιμολόγηση ισοτιμίας*, βάση της οποίας μια επιχείρηση τιμολογεί τα προϊόντα της ακριβώς όπως και οι υπόλοιπες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, καθώς υπάρχει η άτυπη συμφωνία στην αγορά ότι δε θα διεξαχθεί πόλεμος τιμών προς όφελος των καταναλωτών. Συνήθως ως μέθοδος τιμολόγησης αναφέρεται στην αγορά του ολιγοπωλιακού κλάδου (Rasmussen,2007) και συνιστά χαρακτηριστική μορφή τιμολόγησης βάση του ανταγωνισμού.

4.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Τιμολόγησης σε MME

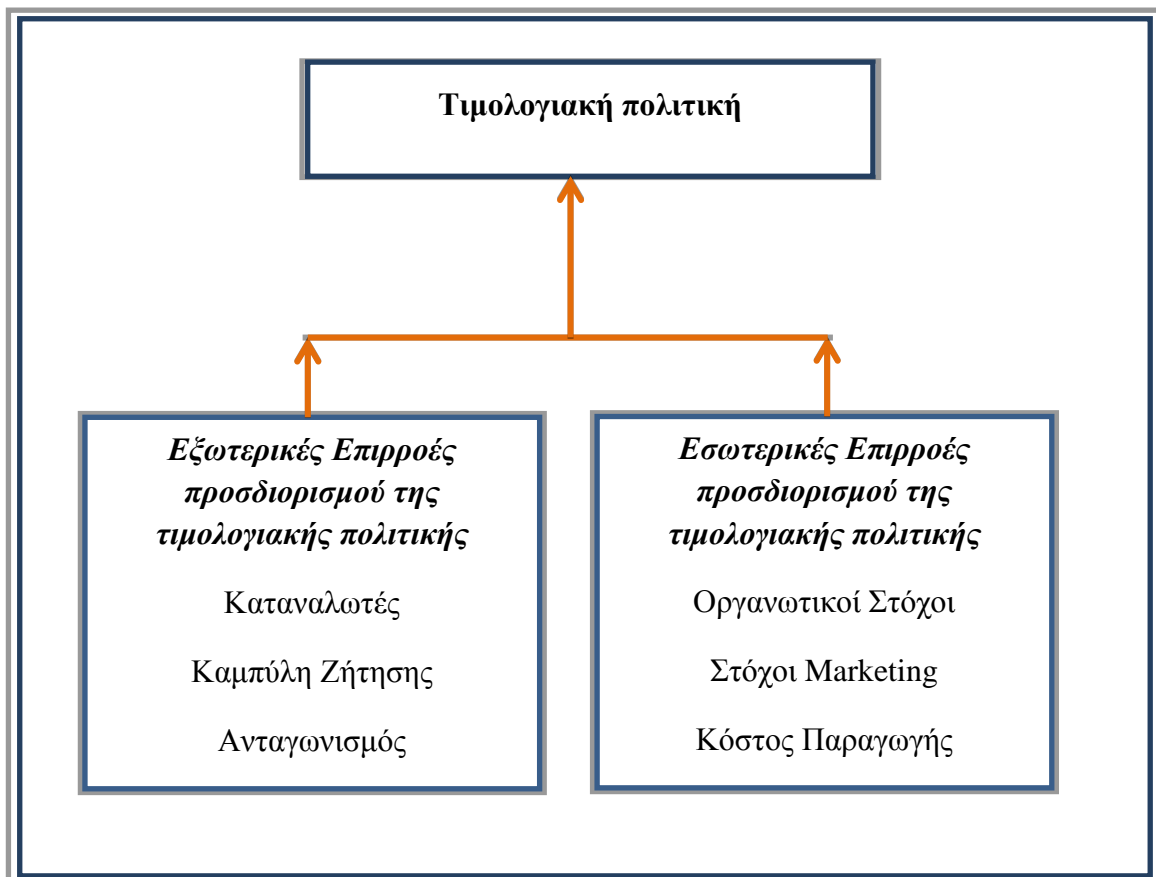
Η παραπάνω συνοπτική αναφορά βασικών στρατηγικών τιμολόγησης είναι χρήσιμη όταν παράλληλα με την επιλογή της εκάστοτε τιμολογιακής πολιτικής, η επιχείρηση προσδοκά να αποκομίσει τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα. Το πόσο αποτελεσματική είναι η τιμολογιακή πολιτική μιας MME ερμηνεύεται αφενός από το βαθμό που η τελευταία την κατευθύνει να πετυχαίνει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της και να εξασφαλίζει ολοένα και μεγαλύτερη αξία για το παραγόμενο προϊόν της σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Meehan et al., 2011).

Σύμφωνα με τον Meehan (2011), μια σωστή τιμολογιακή πολιτική θα πρέπει να σχετίζεται με:

- Έγκυρα και πραγματικά δεδομένα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και όχι υποθέσεις και εικασίες
- Τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης και ένα ευρύ πλαίσιο δομών και λειτουργιών της
- Πολιτικές που συμπληρώνουν, τροποποιούν και αλλάζουν ολοκληρωτικά τη στρατηγική τιμολόγησης βάση αλλαγών στη ζήτηση ή την αγορά

Πάντως κατά τη διαδικασία επιλογής στρατηγικής τιμολόγησης, είναι χρήσιμο η MME να συνεκτιμά και να απαριθμεί τις επιρροές εκείνες από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον που πιθανά καθορίζουν μια επιτυχημένη τιμολογιακή πολιτική.

Στην ακόλουθη διαγραμματική απεικόνιση, παρουσιάζονται κατά τους Brassington και Pettitt (2013), οι σημαντικότεροι παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που προσδιορίζουν την τιμολογιακή πολιτική μιας MME.



Διάγραμμα_5: Παράγοντες Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος ΜΜΕ που προσδιορίζουν την τιμολογιακή της πολιτική (Brassington & Pettitt, 2013)

Στους παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος προσδιορισμού της τιμολογιακής πολιτικής, καταγράφονται οι καταναλωτές, η καμπύλη – το είδος – της ζήτησης για το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία και η γενικότερη κατάσταση του ανταγωνισμού.

Από την άλλη στους παράγοντες εσωτερικού περιβάλλοντος προσδιορισμού της τιμολογιακής πολιτικής, συνοπτικά αναφέρονται στόχοι οργάνωσης και marketing της επιχείρησης αλλά και ζητήματα που αφορούν τη σύσταση του κόστους παραγωγής.

Σε ότι αφορά τους καταναλωτές, κατευθυντήριοι άξονας της επιχείρησης στην αναζήτηση ορθής τιμολογιακής πολιτικής, είναι η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή, αλλά και η μελέτη της διαφοροποίησης των αναγκών αυτών σε βάθος χρόνου. Μια βραχυπρόθεσμη ή ευκαιριακή τιμολογιακή πολιτική χαμηλών τιμών, παρότι στιγμιαία ελκύει καταναλωτές δε φαίνεται να τους κρατά στη σφαίρα επιρροής της επιχείρησης, κυρίως γιατί η σωστή τιμή ακόμα και αν είναι χαμηλή θα πρέπει να συνδέεται στη συνείδηση του καταναλωτή με μια υψηλή προσδοκώμενη αξία από το προϊόν.

Επιπλέον η διερεύνηση της ευχέρειας που έχει ένας καταναλωτής να πληρώσει μια συγκεκριμένη τιμή, θα πρέπει να είναι βασικός προσδιοριστικός παράγοντας της πολιτικής καθορισμού των τιμών.

Στην αντίληψη που καλλιεργεί ο καταναλωτής για το προϊόν πρέπει πάντα να υπάρχει σύνδεση της τιμής με την ποιότητα του προϊόντος, όχι την πραγματική απαραίτητα αλλά οπωσδήποτε αυτή που εκλαμβάνει ο καταναλωτής ως ποιότητα.

Σύμφωνα με τους Schwarz, Hunter και Lafleur (2013), οι επιχειρήσεις που κινούνται στο πεδίο υψηλή τιμή – χαμηλή ποιότητα αποτυγχάνουν να επιβληθούν στην αγορά, όπως και αυτές που διαπραγματεύονται χαμηλή τιμή – υψηλή ποιότητα καθώς κάτι τέτοιο αντιμετωπίζεται επιφυλακτικά από ομάδες καταναλωτών ως δηλωτικό υποδεέστερου προϊόντος. Οι ίδιοι υποστηρίζουν, πως θα πρέπει πάντα να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στην τιμή και την ποιότητα και βάση του πίνακα που αποτυπώνεται ακολούθως, εντοπίζουν βασικές σχέσεις τιμής και ποιότητας που φαίνεται να ισχύουν γενικότερα.

Ο πίνακας παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τη γενικότερη εικόνα – αντίληψη που σχηματίζει ο καταναλωτής για το προϊόν βάσει της τιμής του, όπως όμως αυτή καταγράφεται σε διαφορετικές συνθήκες ανταγωνισμού, που δεν είναι γνωστές στον καταναλωτή.

Πίνακας_3: Πίνακας Αντιληπτικής Εικόνας του Καταναλωτή για το Προϊόν, από τη Σχέση Τιμής – Ανταγωνισμού (Schwarz, Hunter & Lafleur, 2013)

Ανταγωνισμός	Υψηλός	Υποτιμημένο	Ιδανική	Σε προσφορά
	Μέσος	Διαπραγματεύσιμο	Μέσος Όρος	Υπερτιμημένη
	Χαμηλός	Φθηνό	Μη Ικανοποιητική	Ευκαιριακή
		Χαμηλή	Μεσαία	Υψηλή
Τιμή				

Η ανάλυση της καμπύλης – είδος – ζήτησης που διαμορφώνεται σε μια αγορά για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, κυρίως αναφέρεται στο βαθμό που μεταβολές της τιμής επηρεάζουν τη ζητούμενη ποσότητα για ένα προϊόν. Κατά τους Kotler et al., (2009), η επιλεγόμενη τιμή πώλησης ενός προϊόντος, συνδέεται αντιστρόφως ανάλογα με τη ζήτηση του αν και σε προϊόντα πολυτελείας ο νόμος της ζήτησης δεν επιβεβαιώνεται καθώς σε αυτά η υψηλή τιμή αντιλαμβάνεται από μερίδα των καταναλωτών ως ενδεικτικό υψηλής ποιότητας (Machado, 2013).

Στα πλαίσια επίσης ανάλυσης της μορφής της καμπύλης ζήτησης για ένα προϊόν, η MME θα πρέπει να είναι σε θέση να καταγράφει την ελαστικότητα ζήτησης που διαμορφώνουν διαφορετικές ομάδες καταναλωτών για το ίδιο το προϊόν της ή για παρόμοια που παράγει, ώστε να χρεώνει υψηλότερες τιμές σε προϊόντα ανελαστικής ζήτησης.

Επιπρόσθετα οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, θα πρέπει να έχουν σχηματισμένη εικόνα για το πώς οι ανταγωνιστές τους διαχειρίζονται το θέμα της τιμής σε παρόμοια με αυτές προϊόντα. Σύμφωνα με τη Verhage (2014), μια υψηλή τιμή ενός προϊόντος σε μια αγορά που παραμένει υψηλή για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι πιθανό να προσελκύσει ανταγωνιστικές επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο παραγωγής ή στη διάθεση σχετικών προϊόντων. Επιπλέον, η αλλαγή της τιμολογιακής πολιτικής μιας επιχείρησης εξαιτίας υπαρκτού ανταγωνισμού δημιουργεί απρόβλεπτες καταστάσεις και περιβάλλον αβεβαιότητας για την επιχείρηση που δε γνωρίζει πως θα αντιδράσουν εκ νέου οι ανταγωνιστές της (Brassington & Pettitt, 2013).

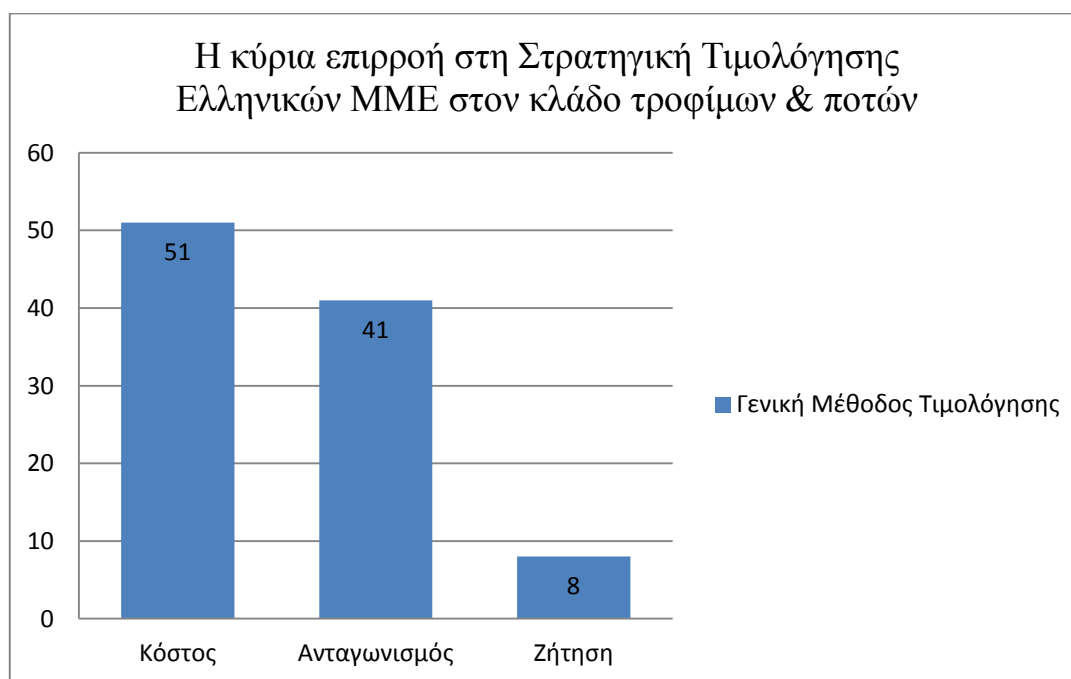
Σε ότι αφορά προσδιοριστικούς παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, οι στόχοι οργάνωσης και marketing που έχει η ΜΜΕ, ενδέχεται να προσδιορίζουν την τιμολογιακή της πολιτική καθώς σύμφωνα με τους Brassington και Pettitt (2013), τα σχέδια και οι στόχοι marketing προσδιορίζονται όχι μόνο για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών, αλλά και για να αποκαλύψουν μελλοντικά σχέδια, φιλοδοξίες και επιδιώξεις της επιχείρησης. Πρωτίστως η σύνδεση του ονόματος του προϊόντος με μια υψηλή ποιότητα για τον καταναλωτή, φαίνεται σε ορισμένες περιπτώσεις να συνδέεται από το ύψος της τιμής πώλησης του.

Τέλος, όπως εκτενώς αναφέρθηκε και στις στρατηγικές τιμολόγησης, το σταθερό και κυρίως το μεταβλητό κόστος της επιχείρησης, πρέπει επαρκώς να καλύπτεται από την καθορισμένη τιμή πώλησης και επιπλέον να απομένει και υπολογίσιμο ποσοστό κέρδους.

4.4 Αξιολόγηση Ποσοτικών Ερευνών

Η επιλεγόμενη στρατηγική τιμολόγησης σε κάθε μικρομεσαία επιχείρηση, ακολουθεί μια αλληλουχία αποφάσεων της διοίκησης που δομούνται σε παράγοντες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Παρότι η βιβλιογραφία δεν καταγράφει πλήθος εμπειρικών ερευνών στην ανάλυση προσδιοριστικών παραγόντων τιμολογιακής πολιτικής σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, κάποιες λίγες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί φαίνονται αξιόπιστες και δομούνται επάνω σε επαρκώς θεμελιωμένο πλαίσιο αναφοράς.

Η έρευνα του Πολίτη (2007), σε Ελληνικές επιχειρήσεις καταναλωτικών προϊόντων, συγκεκριμένα του κλάδου τροφίμων και ποτών, κατέδειξε αξιοποιήσιμα στοιχεία αναφορικά με την ανάλυση παραγόντων τιμής.

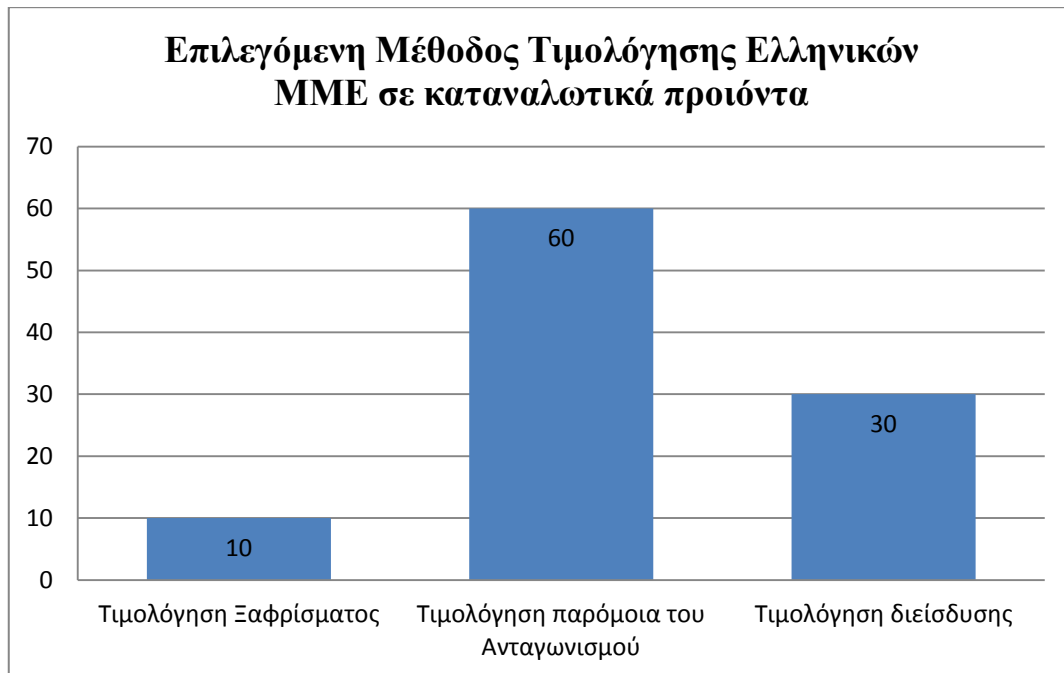


Διάγραμμα_6: Επιρροή στην επιλογή Στρατηγικής Τιμολόγησης Ελληνικών ΜΜΕ στον κλάδο τροφίμων & ποτών (Πολίτης, 2007)

Οι μισές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα προσδιόρισαν ως κυριότερη επιρροή στην επιλογή πολιτικής τιμολόγησης το κόστος παραγωγής τους, δευτερευόντως τον ανταγωνισμό (41%) και τέλος το μέγεθος της ζήτησης (καταναλωτικές ομάδες).

Αναφορικά με τη μέθοδο τιμολόγησης ένα πλήθος απαντήσεων που συνιστά και την πλειοψηφία συγκεντρώθηκε σε στρατηγικές τιμολόγησης που επηρεάζονται από τον

ανταγωνισμό, βάση μάλιστα ανάλυσης παραγόντων ανταγωνισμού που αναλύονται και παρακάτω στη μελέτη του Raosoft (2004).



Διάγραμμα_7: Επιλεγόμενη Μέθοδος Τιμολόγησης Ελληνικών ΜΜΕ σε καταναλωτικά προϊόντα (Πολίτης, 2007)

Για τις Ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται πως τιμολόγηση ξαφρίσματος, σε υψηλότερα επίπεδα στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής παρεχόμενων καταναλωτικών προϊόντων, δεν επιλέγεται ως δημοφιλείς πολιτική. Σε αυτή την τάση ίσως συντελεί το είδος αυτών των προϊόντων τιμολόγησης ξαφρίσματος, που αναφέρθηκε παραπάνω πως είναι πολυτελείας και μάλλον δε φαίνεται στον κλάδο τροφίμων και ποτών να έχουν αυτή την αντιληπτική αξία από τους καταναλωτές.

Σημειώνεται πως η έρευνα του Πολίτη (2007), φαίνεται εμπειριστατωμένη καθώς για τη διεξαγωγή της σε στελέχη διοίκησης ΜΜΕ, ελήφθησαν υπόψη σπουδαίοι ποιοτικοί παράγοντες όπως: ο τύπος επιχειρήσεων καταναλωτικών προϊόντων (λιανεμπόριο, χονδρεμπόριο), το μέγεθος τους (πολύ μικρές, μικρές, μεσαίες), η αφοσίωση και ικανοποίηση των πελατών στις επιλεγόμενες επιχειρήσεις του δείγματος και ο υψηλός βαθμός σημαντικότητας της τιμής από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων της έρευνας.

Περαιτέρω η διερεύνηση των παραγόντων ανταγωνισμού, που σημειώνεται γενικά σε έρευνες ως η βασική μέθοδος τιμολόγησης ΜΜΕ φαίνεται να προσδιορίζεται και από άλλες παραμέτρους.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Raosoft(2004),η ανάλυση δεδομένων ερευνών σε ιδιοκτήτες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στον κλάδο των υπηρεσιών, των κατασκευών και της μεταποιητικής βιομηχανίας, στο Gauteng, έδωσε έναν πρότυπο οδηγό προσδιοριστικών παραγόντων στην εφαρμογή τιμολογιακών πολιτικών, που η κατοπινή βιβλιογραφία χρησιμοποίησε εντατικά ως υπόδειγμα παραγόντων.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους, βάση μιας κλίμακας *Likert* (1: Διαφωνώ απολύτως – 5: Συμφωνώ απολύτως) σε αυθόρμητες παρατηρήσεις παραγόντων ανταγωνισμού που προσδιορίζουν τιμολογιακές πολιτικές.

Η έρευνα διεξήχθη σε ξεχωριστά και αυτόνομα δείγματα, που χωρίστηκε το καθένα στη μέση, ώστε το ένα μέρος κάθε δείγματος να προσδιορίσει αυθορμήτως παράγοντες ανταγωνισμού που κατευθύνουν την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής και το άλλο να αξιολογήσει στην κλίμακα τους παράγοντες που κατέδειξε κάθε δείγμα από τα πρώτα.

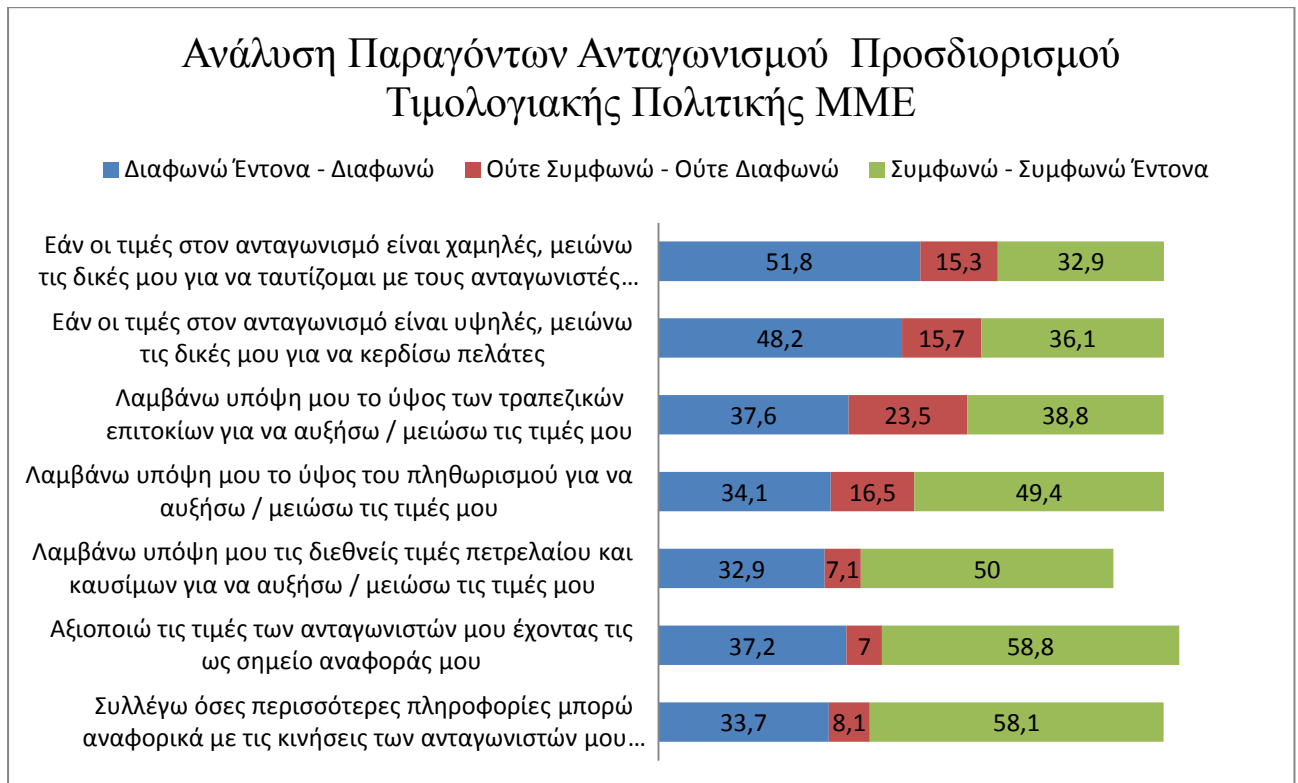
Η ανάλυση βασικών παραγόντων ανταγωνισμού, κατέδειξε ότι περίπου οι μισές επιχειρήσεις δεν επηρεάζονται άμεσα από τις κινήσεις των ανταγωνιστών κατά την εφαρμογή της δικής τους τιμολογιακής πολιτικής, ωστόσο καταγράφουν και παρακολουθούν στενά τις ενέργειες των βασικών τους ανταγωνιστών και καταγράφοντας τις τιμές τους τις διατηρούν ως σημείο αναφοράς.

Επιπλέον, περίπου οι μισές ΜΜΕ, επηρεάζονται στον προσδιορισμό της τιμολογιακής τους πολιτικής από το ύψος του πληθωρισμού αλλά και τις διεθνείς τιμές του πετρελαίου.

Μια ανάλυση παραγόντων που κατατέθηκε σε μελέτη του InnovateUK(2015), αναφορικά με πετυχημένες τιμολογιακές πολιτικές σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στη Μεγάλη Βρετανία, κατέγραψε ως προσδιοριστικούς παράγοντες επιλογής τιμολογιακής πολιτικής για τη ΜΜΕ τους ακόλουθους:

- Τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης αναφορικά με το τι μπορεί να κάνει στην αγορά που δραστηριοποιείται
- Τα διαφορετικά τμήματα της αγοράς και τις ειδικές κατηγορίες καταναλωτών στα οποία απευθύνεται με το ίδιο προϊόν
- Στο κόστος παραγωγής και στη σύνθεση του
- Στον Ανταγωνισμό

- Στον τρόπο που η επιχείρηση τοποθετεί το προϊόν της στην αγορά και το προωθεί μέσα από συγκεκριμένα κανάλια διανομής



Διάγραμμα_8: Παράγοντες Ανταγωνισμού στον Προσδιορισμό Τιμολογιακής Πολιτικής ΜΜΕ (Raosoft, 2004)

Καταληκτικά, σύμφωνα με τη μελέτη του Παπαβασιλείου (2005), μια ενδεικτική καταγραφή παραγόντων που ενδεχόμενα μπορεί να επηρεάσει την τιμολογιακή πολιτική μιας μικρής επιχείρησης αφορά στην αντίληψη που καλλιεργούν οι επιχειρήσεις αναφορικά με τη στάση των καταναλωτών για προϊόντα ή υπηρεσίες του ανταγωνισμού που αφορούν ειδικές περιπτώσεις της αντιληπτικής τους θεώρησης και αφορούν:

- Στην περίπτωση της μοναδικότητας του παραγόμενου προϊόντος
- Στην περίπτωση της άγνοιας ως προς την ύπαρξη υποκατάστατων
- Στην περίπτωση της δυσκολίας ως προς τη σύγκριση
- Στην περίπτωση του τελικού πλεονεκτήματος

Η πλειοψηφία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων προσδιορίζει υψηλότερη τιμή πώλησης για προϊόν ή υπηρεσία όταν γνωρίζει από έρευνες αγοράς, πως μεγάλη μερίδα καταναλωτικών ομάδων αντιλαμβάνεται ένα προϊόν δικό της ή ανταγωνιστών ως μοναδικό.

Επίσης προνομιακή τιμή πώλησης μπορεί να καθοριστεί στην περίπτωση διαπίστωσης άγνοιας του καταναλωτή περί ύπαρξης άλλων υποκατάστατων προϊόντων στην εγχώρια αγορά ή σε ξένες καθώς και η δυσχέρεια που μπορεί να έχει ο καταναλωτής να συγκρίνει εναλλακτικά προϊόντα μεταξύ τους, ως προς τις ιδιότητες τους και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει από τη χρήση τους.

Τέλος, η περίπτωση του τελικού πλεονεκτήματος, ως παράγοντας προσδιορισμού τιμολογιακής πολιτικής, αναφέρεται στο βαθμό που αξιοποιούν θετικά οι καταναλωτές, υψηλές δαπάνες προώθησης και προβολής ενός προϊόντος και κατ'επέκταση σχηματίζουν θετική εικόνα γι αυτό και άρα είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλή τιμή.

4.5 Πρακτικές Εφαρμογές Τιμολογιακών Πολιτικών

Σύμφωνα με τους Φίλιο και Πλιάκο (1994), η πρώτη τιμολογιακή πολιτική για ένα νέο προϊόν, εξαρτάται από δυο κυρίως παράγοντες. Αυτοί είναι, η ευαισθησία των πωλήσεων της επιχείρησης σε αλλαγές της τιμής ή άλλως η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή και η ικανότητα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων να εισάγουν με επιτυχία στην αγορά συναφή προϊόντα. Στην περίπτωση μάλιστα που η επιχείρηση τιμολογεί με βάση το κόστος, είναι αρκετά πιθανό να χάνονται έσοδα, ακόμα και όταν ένα προϊόν τιμολογείται υψηλότερα αρκετά από το κόστος παραγωγής του, καθώς ο όγκος των πωλήσεων δεν επηρεάζεται ποτέ από ένα υψηλό σταθερό κόστος αλλά μόνο από το μοναδιαίο μεταβλητό.

Η χρησιμότητα της ελαστικότητας ζήτησης θα αναλυθεί συνοπτικά παρακάτω σε αναφορά της τιμολόγησης ζήτησης (ξαφρίσματος και διείσδυσης).

Αναφορικά με τις περιπτώσεις τιμολόγησης κόστους αναλύονται παρακάτω πρακτικές εφαρμογές Συνολικού Κόστους και Κόστους Ανατιμολόγησης (mark – up).

Ανατιμολόγηση – markup

Στην περίπτωση αυτή ο επιχειρηματίας αποφασίζει τον καθορισμό των τιμών για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, υπολογίζοντας ένα ποσοστό προσαύξησης επί του μοναδιαίου κόστους παραγωγής, ποσοστό το οποίο και προκαθορίζει. Η τιμολόγηση αυτή στη βιβλιογραφία συναντάται και ως τιμολόγηση 'κόστος συν' ή (costpluspricing). Σύμφωνα με τον Λυγγίτσο (2012), η συγκεκριμένη μέθοδος τιμολόγησης είναι απλή και εξαιρετικά

δημοφιλής στους μικρούς επιχειρηματίες, οι οποίοι επιδιώκουν να καλύψουν τα κόστη τους και να 'βγάλουν' ένα δίκαιο κέρδος.

Εφαρμογή 1:

Επιχειρηματίας που διατηρεί ζαχαροπλαστείο, έχει αποφασίσει ότι σε όλα τα γλυκά, στα οποία το κυρίαρχο υλικό είναι για παράδειγμα η σοκολάτα, το περιθώριο κέρδους του θα είναι 40%. Έχοντας υπολογίσει ότι το 1 κιλό σοκολατάκια του κοστίζει 5 €, θα καθορίσει τελική τιμή πώλησης τους:

$$\left(5 + 5 * \frac{40}{100}\right) = 5 + 2 = 7 \text{ €}$$

Εφαρμογή 2:

Σε συνδεδεμένα προϊόντα, έστω πλακίδια μπάνιου, κουζίνας, εσωτερικών και εξωτερικών χώρων επιχειρηματίας έχει υπολογίσει περιθώριο κέρδους 15% αν οι πωλήσεις το μήνα είναι κάτω από 10.000 τ.μ. πλακιδίων, άλλως το περιθώριο κέρδους είναι 20%. Για ένα τυπικό μήνα είχε πωλήσεις πλακιδίων μπάνιου 9.000 τ.μ. (μέσο κόστος / τ.μ. 12 €), κουζίνας 12.000 τ.μ. (μέσο κόστος / τ.μ. 12 €), εσωτερικών και εξωτερικών χώρων 50.000 τ.μ. (μέσο κόστος / τ.μ. 12 €). Οι τελικές τιμές πώλησης που θα καθοριστούν θα είναι για τα πλακίδια μπάνιου:

$$\left(12 + 12 * \frac{15}{100}\right) = 12 + 1,8 = 13,8 \text{ €}$$

Αντίστοιχα για ένα άλλο προϊόν, π.χ. πλακίδια εσωτερικών χώρων θα καθορίσει τιμή:

$$\left(12 + 12 * \frac{20}{100}\right) = 12 + 2,4 = 14,4 \text{ €}$$

Τιμολόγηση Συνολικού Κόστους

Η συγκεκριμένη μέθοδος τιμολόγησης, αναφέρθηκε παραπάνω και ως μέθοδος απορρόφησης και βασίζεται στην εκτίμηση ενός μοναδιαίου κόστους προϊόντος βάση του συνολικού κόστους (κατά τα πρότυπα του μέσου κόστους παραγωγής, υπολογίζοντας: $AC = \frac{TC}{Q}$).

Σημαντικό για την επιχείρηση να διακρίνει σταθερά και μεταβλητά έξοδα και να προ – τιμολογήσει, υποθέτοντας ένα κανονικό επίπεδο δραστηριότητας για μελλοντικές χρήσεις (μήνες, σεζόν, έτη) που θα της εξασφαλίσει βάση της καθορισμένης τιμής ένα εύλογο ποσοστό κέρδους.

Εφαρμογή 3:

Σε ένα απλοποιημένο παράδειγμα που αφορά στην παραγωγή έτοιμων ενδυμάτων έστω ότι απαιτούνται στοιχεία κόστους που αφορούν σε κανονικό επίπεδο δραστηριότητας 4.000 ωρών το μήνα (μια παρτίδα παράγεται σε 10 ώρες και απαιτεί 30 μέτρα υφάσματος) : μέτρα υφάσματος 12.000 (2 € / μέτρο), διάφορα υλικά ανά παρτίδα παραγωγής 25 €, (μια παρτίδα είναι 10 έτοιμα ενδύματα), έξοδα ΔΕΗ: 1500 € ανά δίμηνο, αποσβέσεις μηχανών ραψίματος: 400 € / έτος, μισθοί εργατών: 850 € / μήνα.

Από τα παραπάνω υπολογίζεται Σταθερό Κόστος Παραγωγής στο μήνα για επίπεδο δραστηριότητας 4.000 ωρών:

Έξοδα ΔΕΗ: 750 € (1.500 / 2)

Απόσβεση Μηχανημάτων: 33,3 € (400 / 12)

Μισθοί μόνιμου προσωπικού: (4.000/25 ημέρες το μήνα) = 160 ώρες την ημέρα / 8 ώρες = 20 εργάτες => 20 * 850 = 17.000 €. Επομένως Σταθερό Κόστος /μήνα: 17.783,3 €

Ταυτόχρονα το Μεταβλητό Κόστος Παραγωγής στον ίδιο μήνα και για το ίδιο επίπεδο δραστηριότητας θα είναι:

Αριθμός παρτίδων / μήνα: 4.000/ 10 = 400

Διάφορα Υλικά: 25 € * 400 = 10.000 €

Μέτρα Υφάσματος 400 * 30 = 12.000* 2 = 24.000 €

Επομένως Μεταβλητό Κόστος /μήνα: 34.000 €

Το ΣυνολικόΜηνιαίο Κόστος της επιχείρησης είναι: TC = (17.783,3 + 34.000) = 51.783,3 €

Υπολογίζοντας το Συνολικό Κόστος ανά μονάδα, μέσο κόστος (AC), ή κόστος απορρόφησης έχω:

Παρτίδα: 10 ενδύματα * 400 = 4.000 έτοιμα ενδύματα / μήνα

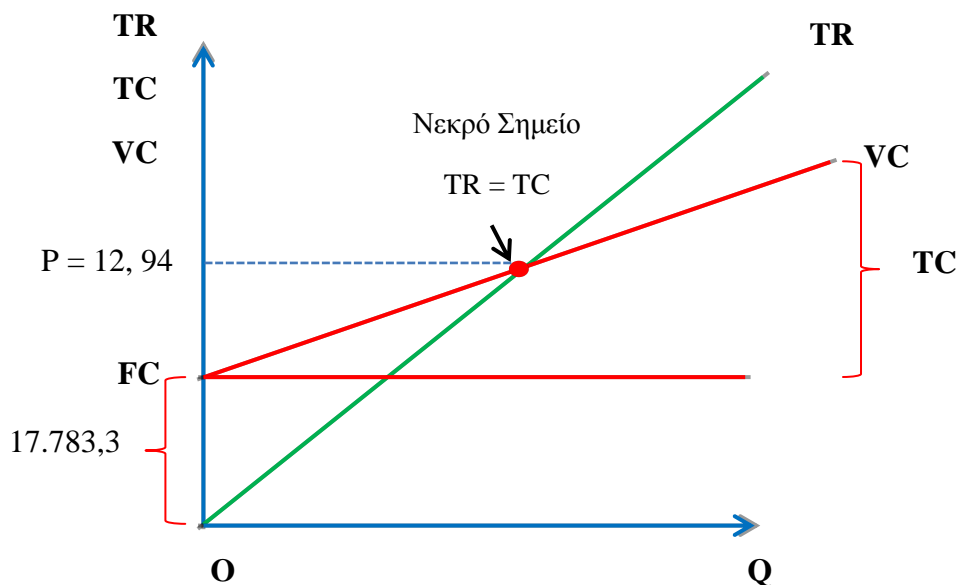
$$\text{Επομένως: } AC = \frac{TC}{Q} = \frac{51.783,3}{4.000} = 12,94 \text{ € ανά ένδυμα.}$$

Ανάλογα με το περιθώριο κέρδους που η επιχείρηση καθορίζει τιμολογεί σε αντιστοιχία και συνέχεια της mark – υρτιμολόγησης που αναφέρθηκε παραπάνω.

Τιμολόγηση Νεκρού Σημείου

Βάση των δεδομένων της παραπάνω εφαρμογής η επιχείρηση τιμολογώντας σε 12,94 € ανά ένδυμα (τιμή κόστους), λειτουργεί στο Νεκρό Σημείο του Κύκλου Εργασιών της (έχει μηδενικά κέρδη).

Η ανάλυση του Νεκρού Σημείου προϋποθέτει επίσης διάκριση σταθερών και μεταβλητών εξόδων. Για τα δεδομένα της παραπάνω εφαρμογής έχουμε σχηματικά:



Διάγραμμα_4b: Γραφική Απεικόνιση Νεκρού Σημείου (Accounting for Management, 2016)

Η επιχείρηση τιμολογώντας στην τιμή 12,94 € δεν πραγματοποιεί κέρδη αλλά ούτε και ζημίες. Τα Σταθερά της Έξοδα (FC), όπως παρουσιάζονται διαγραμματικά δεν επηρεάζονται από το ύψος της παραγωγής (ευθεία παράλληλη στον άξονα ποσοτήτων Q).

Σύμφωνα με τον Λυγγίτσο (2012), ενδεχόμενη αύξηση της τιμής πώλησης των παραγόμενων προϊόντων, οδηγεί σε ταχύτερη κάλυψη του συνολικού κόστους της επιχείρησης και μετακινεί το νεκρό σημείο αριστερότερα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να το φθάνει

παράγοντας λιγότερες μονάδες παραγωγής. Το αντίθετο συμβαίνει σε μείωση της τιμής πώλησης.

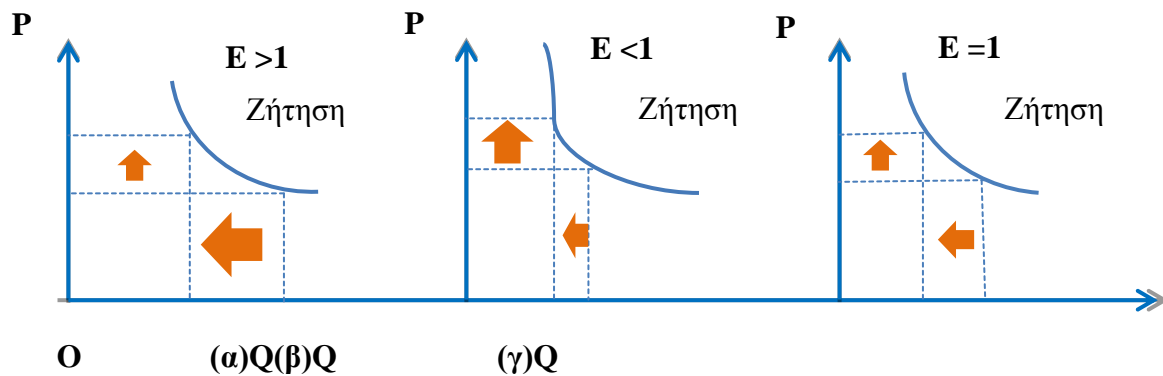
Αν αυξηθούν μόνο τα σταθερά έξοδα της επιχείρησης (προς τα πάνω παράλληλη μετατόπιση της FC), τότε το Νεκρό Σημείο διαμορφώνεται σε υψηλότερο σημείο καθώς θα έχει αυξηθεί το συνολικό κόστος συνέπεια της επίδρασης του σταθερού κόστους.

Τιμολόγηση Ζήτησης

Στην τιμολόγηση ζήτησης, είτε πολιτική της επιχείρησης είναι μια επιθετική υψηλή τιμή ξαφρίσματος, είτε μια συνετά επιλεγόμενη χαμηλή τιμή διείσδυσης, η ανάλυση της ζήτησης μέσα από την ελαστικότητα της ζήτησης είναι απαραίτητο εργαλείο στον καθορισμό της τιμολογιακής της πολιτικής.

Σύμφωνα με τον τύπο της ελαστικότητας ζήτησης ισχύει: $e_p = \frac{dQ/Q}{dP/P}$

Ο λόγος της ποσοστιαίας μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας προς την ποσοστιαία μεταβολή της τιμής λαμβάνει σε απόλυτα μεγέθη τιμές: $>1, =1, <1$.



Διάγραμμα_9: Η επίδραση του είδους της Ελαστικότητας Ζήτησης στην Τιμολόγηση

Ελαστικότητα Ζήτησης μεγαλύτερη από το 1 (>1), δηλώνει ελαστική ζήτηση και υποδηλώνει ποσοστιαία αύξηση (μείωση) της τιμής μικρότερη από την ποσοστιαία μείωση (αύξηση) της ζητούμενης ποσότητας. Οι καταναλωτές αντιδρούν στις μεταβολές της τιμής και για παράδειγμα μια αύξηση της τιμής κατά 20%, θα μειώσει κατά περισσότερο από 20% τη ζητούμενη ποσότητα.

Αντίστοιχα, ελαστικότητα ζήτησης μικρότερη από 1 (<1) δηλώνει ανελαστική ζήτηση και περιγράφει ποσοστιαία αύξηση (μείωση) της τιμής μεγαλύτερη από την ποσοστιαία μείωση (αύξηση) της ζητούμενης ποσότητας. Οι καταναλωτές αντιδρούν περιορισμένα στις μεταβολές της τιμής και για παράδειγμα αν η τιμή αυξηθεί κατά 20%, η ζητούμενη ποσότητα θα μειωθεί κατά λιγότερο από 20%.

Στην περίπτωση της μοναδιαίας ελαστικότητας ζήτησης ($=1$), η ποσοστιαία αύξηση (μείωση) της τιμής είναι η ίδια με την ποσοστιαία μείωση (αύξηση) της ζητούμενης ποσότητας. Οι καταναλωτές αντιδρούν κατά το ύψος της μεταβολής της τιμής και για παράδειγμα αν η τιμή αυξηθεί κατά 20%, μειώνουν τη ζητούμενη ποσότητα κατά 20% επίσης.

Στην τιμολόγηση ζήτησης η ΜΜΕ έχει περιορισμένα μέσα και δύναμη να καθορίσει διαφορετικές τιμές για το ίδιο προϊόν σε διαφορετικές ομάδες καταναλωτών στην ίδια αγορά (διαφορισμός των τιμών). Άλλωστε αναγνώριση δύναμης της επιχείρησης στην αγορά και η διαπίστωση ισχυρής θέσης της την καθιστά ικανή να προχωρήσει σε διαφορισμό τιμών (Σαρτζετάκης, 2000). Αυτό που μπορεί να κάνει η ΜΜΕ είναι να τροποποιεί την τιμή πώλησης της βάση της ελαστικότητας ζήτησης των καταναλωτών, που αυτή τροποποιείται είτε εξαιτίας εποχικών παραγόντων, είτε συγκυριών.

Εφαρμογή 4:

Έστω επιχείρηση πληροφορικής, παραγωγής λογισμικού προϊόντος, απευθύνεται σε άλλες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Το προϊόν διατίθεται με άδεια χρήσης λογισμικού. Μια τιμή διάθεσης ορίζεται στα έστω στα 100 € ανά άδεια χρήσης. Η ζήτηση για το προϊόν είναι σχετικά ανελαστική αν και διαπιστώνεται ανταγωνισμός εξαιτίας της ύπαρξης πολλών άλλων μικρών επιχειρήσεων που παράγουν συναφές λογισμικό, ωστόσο δεν παρατηρείτε πόλεμος τιμών μεταξύ των επιχειρήσεων και στην παραπάνω περίπου τιμή διατίθεται.

Μια ειδική συγκυρία, όπως η δυνατότητα πειρατικής αντιγραφής του λογισμικού σε πολύ μικρότερη τιμή, θα δημιουργήσει για το ίδιο προϊόν και στην ίδια αγορά, ελαστική ζήτηση και επομένως η κάθε μικρή επιχείρηση θα πρέπει είτε να μειώσει την τιμή πώλησης, είτε να διασφαλίσει ότι το προϊόν που διατίθεται πειρατικά δε θα κυκλοφορεί στο άμεσο μέλλον.

Για τον προσδιορισμό μιας αποτελεσματικής τιμολογιακής πολιτικής που βασίζεται στη ζήτηση και άρα και στην ελαστικότητα ζήτησης, σημειώνεται ο καταρχάς καθορισμός μιας τιμής βάσης επί της οποίας προστίθεται μεγαλύτερο ή μικρότερο ποσοστό αύξησης βάση της ελαστικότητας ζήτησης για το εκάστοτε προϊόν.

Μια προσέγγιση της τιμής βάσης, περιγράφεται στην μελέτη διερεύνησης στρατηγικών τιμολόγησης από το MarketingEssentials(2014), όπου η τιμή βάσης καθορίζεται από τα άμεσα και ενδιάμεσα κόστη παραγωγής, μεταφορικά και πιθανές εκπτώσεις σε χονδρέμπορους και αποτελεί το ‘σκαλοπάτι’ ζήτησης για την επιχείρηση.

Στη τιμή βάσης, ανάλογα με το είδος της ελαστικότητας ζήτησης προστίθεται ένα ποσοστό αύξησης.

Εφαρμογή 5:

Έστω ότι η τιμή βάσης για ένα πίνακα ζωγραφικής είναι 150 €. Διακρίνουμε κατά περίοδο ζήτησης ελαστικότητα: 1,5 και 0,8. Στην συνθήκες μοναδιαίας ελαστικότητας ζήτησης πωλούνται 1000 τέτοιοι πίνακες.

Στην περίπτωση της ελαστικής ζήτησης ($e_p = 1,5$), μια αύξηση της τιμής πώλησης του πίνακα 20% πάνω από την τιμή βάσης (150 € + 30 €) = 180 € θα μειώσει τη ζητούμενη ποσότητα του κατά: $\Delta Q\% = -1,5 * 20\% = -30\%$, με αποτέλεσμα να μειωθούν τα έσοδα της επιχείρησης

από: $150 * 1.000 = 150.000$ € σε $180 * 700 = 126.000$ € καθώς: $e_p = \frac{dQ/Q}{dP/P} = \frac{\Delta Q\%}{\Delta P\%}$

Αντίστοιχα, σε περίπτωση ανελαστικής ζήτησης ($e_p = 0,8$), μια αύξηση της τιμής πώλησης του πίνακα 20% πάνω από την τιμή βάσης (150 € + 30 €) = 180 € μειώσει τη ζητούμενη ποσότητα κατά: $\Delta Q\% = -0,8 * 20\% = -16\%$, με αποτέλεσμα να αυξηθούν τα έσοδα της επιχείρησης από: $150 * 1.000 = 150.000$ € σε $180 * 840 = 151.200$ €.

Τιμολόγηση Ανταγωνισμού

Στην τιμολόγηση βάση ανταγωνισμού, όπως αναφέρθηκε παραπάνω η μικρή επιχείρηση, είτε προχωρά με πολιτική εκπτώσεων επιδιώκοντας να αποκομίσει στρατηγικό πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό, είτε ακόμα εκμεταλλευόμενη μια ετερογένεια στη ζήτηση του ίδιου προϊόντος από διαφορετικές ομάδες καταναλωτών, δημιουργεί οικονομίες κλίμακας παρέχοντας προνομιακές τιμολογήσεις σε παρεμφερή προϊόντα που παρουσιάζουν όμως ποιοτικές διαφορές.

Σύμφωνα με τους Φίλιο και Πλιάκο (1994), η τιμολόγηση ειδικών προσφορών ή εκπτώσεων όταν χορηγείται, δε θα πρέπει να δεσμεύει πόρους από την επιχείρηση και ανθρώπινο

δυναμικό, που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία για να παράγονται μονάδες προϊόντος που μπορούν να διατεθούν σε κανονική τιμή. Προτού η διοίκηση της μικρής επιχείρησης, αποφασίσει τιμολόγηση προσφοράς στον ανταγωνισμό, θα πρέπει πρώτα να υπολογίσει κέρδος που χάνεται από τη δυνατότητα τιμολόγησης σε κανονικές τιμές στο ύψος των τιμών των ανταγωνιστών και μόνο εφόσον η ανάλυση ωφέλειας κόστους μιας τέτοιας ενέργειας είναι διακριτά σε βάρος του κόστους, θα πρέπει η επιχείρηση να προχωρά σε τέτοια τιμολόγηση.

Εφαρμογή 6:

Η τιμή πώλησης μιας υπηρεσίας μονοπωλιακού ανταγωνισμού (κούρεμα), έχει καθοριστεί στην αγορά στα 15 €. Η επιχείρηση χορηγώντας μόνιμη έκπτωση 20% (νέα τιμή πώλησης: 12 €) ή περιστασιακή (για παράδειγμα μόνο τις Τετάρτες), θα πρέπει να εξετάσει αν πουλώντας στην ανταγωνιστική τιμή έχει μείωση στις πωλήσεις ή έστω τέτοια μείωση που να της επιβάλλει τιμολόγηση εκπτώσεων. Σε διαφορετική περίπτωση, ταυτίζεται με την τιμή του ανταγωνισμού και την τροποποιεί ανάλογα (προς τα πάνω ή προς τα κάτω) με βάση αυτόν.

Κεφάλαιο Πέμπτο

Συμπεράσματα – Περιορισμοί & Σημεία Ανάλυσης για Μελλοντική Έρευνα

Από τη συγκεκριμένη θέση, προκύπτουν μια σειρά από αξιοποιήσιμα συμπεράσματα τα οποία κυρίως εντοπίζονται στους εναλλακτικούς τρόπους που κάθε φορά τα διοικητικά στελέχη δύνανται να προσαρμόζουν τιμολογιακές πολιτικές βάση των αναγκών, επιδιώξεων αλλά και άλλων στοιχείων του περιβάλλοντος της επιχείρησής τους. Προφανώς μια ΜΜΕ δεν επιλέγει *τη μια ή την άλλη* στρατηγική τιμολόγησης αποκλειστικά, αλλά υιοθετεί στοιχεία από διάφορες τα οποία προσαρμόζει αλλά και τροποποιεί η συνολικά αλλάζει στην πορεία του χρόνου.

Αναφορικά με την τιμολόγηση κόστους, φαίνεται ότι αυτή συνδέεται με την τιμολόγηση νεκρού σημείου, στο σημείο που η επιχείρηση διαπιστώνει ότι σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα πρέπει να φθάσει ένα ορισμένο ύψος πωλήσεων για να πραγματοποιεί κέρδη. Ταυτόχρονα εντοπίζεται μια άτυπη σύνδεση της τιμολόγησης διεξόδου και της τιμολόγησης ξαφρίσματος. Αυτή μπορεί να αναφέρεται στη θέση που έχει η ΜΜΕ στην αγορά που δραστηριοποιείται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους ή καταστάσεις του κλάδου που δραστηριοποιείται. Γενικά η ΜΜΕ μπορεί να μεταπηδήσει από μια αμυντική θέση τιμολόγησης στη ζήτηση (τιμή διεξόδου), σε μια επιθετική (τιμή ξαφρίσματος), όταν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της πιστοποιήσουν ότι αποκτά δυναμική στον ανταγωνισμό, ή παράγει με μια ειδική, αναγνωρίσιμη τεχνοτροπία το προϊόν της.

Σημαντικοί περιορισμοί στη παρούσα θέση, σημειώνονται αυτοί που αφορούν στο πολύπλευρο, εναλλακτικό και ιδιαίτερο πλαίσιο λειτουργίας του κλάδου των ΜΜΕ, ενός κλάδου με πολλές διαφοροποιήσεις από επιχείρηση σε επιχείρηση, υψηλή ετερογένεια ακόμα και σε συναφείς μονάδες και κυρίως τα προσόντα και ικανότητες των διοικητικών στελεχών.

Χρήσιμο θα ήταν να πραγματοποιηθούν μελέτες που να προσδιορίζουν τιμολογιακές πολιτικές ανά τομέα παραγωγής ή επιχειρηματικής δραστηριότητας (κατασκευές, τρόφιμα-ποτά, υψηλή τεχνολογία, υπηρεσίες) ώστε να υπάρχει μια περισσότερο σαφής μετάβαση σε τιμολογιακή πολιτική για τη ΜΜΕ μέσα από τον κανόνα γενικό προς ειδικό.

Επίσης όπως σημειώνουν οι Nagle και Holden (2003), πολλοί λίγοι επιχειρηματίες σκέφτονται από στρατηγική σκοπιά την επιλογή της τιμολογιακής τους πολιτικής παρότι

βραχυπρόθεσμα επιλέγουν τιμές που τους οδηγούν σε κέρδη. Θα είναι χρήσιμο λοιπόν να καταγραφεί η ανάγκη ενός ευρύτερου και μακροπρόθεσμου πλαισίου αναφοράς πολιτικών τιμολόγησης και να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στο θέμα της επιλογής της τιμής τόσο από επιχειρηματίες όσο και από ερευνητές.

Βιβλιογραφικές Πηγές - Αναφορές

I. Ξένη Βιβλιογραφία

1. Abrams R., (2000), 'Successful Business Plan: Secrets & Strategies', Planning Shop, Palo Alto, California
2. Anderson A., (1998), 'Best Practices: Building Your Business with customer – focused solutions', New York: Simon & Schuster
3. Ates A. & Bititci U., (2009), 'Strategy management in small to medium – sized enterprises: Evidence from UK manufacturing SMEs', *Research Gate*
4. Avlonitis, G. & Indounas, K. A., (2006), 'Pricing practices of service organizations' *Journal of Service Marketing*, Vol.20, No.5, pp.:346–356
5. Banham H.C., (2010), 'External Environmental Analysis for Small & Medium Enterprises (SMEs), *Journal of Business & Economics Research*, Vol.8, No.10
6. Bartol K. & Martin D., (1994), 'Management', McGraw – Hill, New York
7. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S., (2012), 'Aeconomia da estratégia', (5th ed.), Porto Alegre: Bookman
8. Bonoma T., (1985), 'The Marketing Edge: Making Strategies Work, *Free Press*, New York
9. Brassington, F.&Pettitt, S., (2013), 'Essentials of marketing', 3rd ed. Harlow: Pearson
10. Commission of the European Communities (2008), a 'Small Business Act' for Europe, Brussels
11. De Toni, D. & Mazzon, J. A., (2013b), 'Teste de um Modelo Teórico Sobre o Valor Percebido do Preço de um Produto', *RAUSP – Revista de Administração da USP*, Vol.49, No.3, pp.:549–565
12. European Commission, EUROPE 2020 (2010), 'A strategy for smart, sustainable and inclusive growth', Brussels
13. Grimaldi M, Cricelli L & Rogo F. (2012), 'A methodology to assess value creation in communities of innovation' *Journal of Intellectual Capital*, Vol.13 No.3, pp.: 305-330.

14. Hyz A.B., (2011), 'Small & Medium Enterprises (SMEs) in Greece – Barriers in Access to Banking Services, An Empirical Investigation', *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No.2
15. Ionescu V.C., Cornescu V. & Druica E., (2011), 'Small and Medium Enterprises in European Union', *Business & Leadership*, No.1, pp. 55 – 67
16. Julien, P.A., (1998), 'The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship', Aldershot: Ashgate
17. Juran, J.M. & De Feo, J., (2010), '*Juran's quality handbook: The complete guide to performance excellence*' (6th ed.), New York: McGraw-Hill
18. Kotler P., (1971), 'Marketing Decision Making: A Model – Building Approach', New York: Holt, Rinehart & Winston
19. Kotler P., Armstrong G., Ang S.- H., Leong S.-M & Tan C.-T., (2009), 'Principles of Marketing: A Global Perspective, Pearson Ed Asia
20. Lancioni, R., (2005), 'A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan', *Industrial Marketing Management*, Vol.34, No.2, pp.: 177–183
21. Liozu, S.M. & Hinterhuber, A., (2012), 'Industrial product pricing: A value-based approach', *Journal of Business Strategy*, Vol.33, No.4, pp.:28–39
22. Machado F., (2013), 'The Viability of Pay What You Want Pricing', *Management Science*
23. Maclaran, P. & McGowan P., (1999), "Managing Service Quality for Competitive Advantage in Small Engineering Firms", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 35-47
24. Marinescu P., Mihai N. & Toma S., (2010), 'Pricing Strategy used as a tool for building customer satisfaction in the retail sector', *Science*, Vol.16, No.1, pp.:60 – 80
25. Meehan, J., Simonetto, M., Montanm L & Goodin, C., (2011), 'Pricing & profitability management: A practical guide for business leaders', Singapore: John Wiley & Sons

26. Mittal, V., Ross W. T., et al, (1998), 'The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions', *Journal of Marketing* Vol.62, No.1, pp.:33-47
27. Nagle, T. & Holden, R. K., (2003), 'Estratégias e táticas de preços: um guia para as decisões lucrativas', São Paulo: Prentice Hall
28. OECD: Organization for Economic Co-operation and Development (2006): The SME Financing Gap (Vol. I): Theory and Evidence
29. Porter, M., (1986), 'Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência', (17th ed.), Rio de Janeiro: Campus.
30. Sandu, P., (1997), 'Management pentru întreprinzători (Management for Entrepreneurs)', Bucuresti: Editura Economica
31. Sartzetakis E. & McFetridge D., (2000), 'Emission Permits Trading & Market Structure', Εκδόσεις: Edward Elgar Publishing Inc
32. Schwarz E., Hunter J. & Lafleur A., (2013), 'Advanced Theory & Practice in Sport Marketing', Routledge, London & New York
33. Simon, H., (1992), 'Pricing opportunities – and how to exploit them' *Sloan Management Review*, Vol.33, No.2, pp.:55
34. Simon, H., Bilstein, F. R., & Luby, F., (2008), 'Gerenciar para o lucro, não para a participação de mercado' Porto Alegre: Bookman
35. Singh M., (2013), 'Important Pricing Methods in 4P's', *International Journal of Management & Business Studies*, Vol. 3, No. 2
36. Verhage A., (2014), 'Global governance = Global compliance? The uneven playing field in anti-money laundering', In: van Erp. J
37. Wang, C., Walker, E.A. & Redmond, J. (2007), 'Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: the Importance of Owner Motivation', *International Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12 (1), pp. 1-16
38. Zeithaml, A., (1988), 'Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence', *Journal of Marketing*, No.52, Vol.3, pp.: 2–22

II. Ελληνική Βιβλιογραφία

39. Κανελλόπουλος Χ., (1994), 'Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα' Β' Έκδοση βελτιωμένη, Αθήνα
40. Λυγγίτσος Α., (2012), 'Κοστολόγηση & Διαχείριση Προϋπολογισμού Μικρής Επιχείρησης', ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ
41. Μπουραντάς Δ., (2015), 'Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Προσεγγίσεις & Μέθοδοι, Διοικητικές & Ηγετικές Ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου
42. Παπαβασιλείου Ν., Ηντούντας Κ., (2005), 'Η τιμολογιακή Στρατηγική της επιχείρησης', Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
43. Πολίτης Ε., (2007), 'Μέθοδοι Τιμολόγησης Καταναλωτικών Προϊόντων στην Ελλάδα – Θεωρητική & Εμπειρική Προσέγγιση', Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας
44. Τερζίδης Κ., (2004), 'Μάνατζμεντ Στρατηγική Προσέγγιση', Σύγχρονη Εκδοτική
45. Φίλιος Β. & Πλιάκος Χ., (1994), 'Η τιμολόγηση και η τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων', Επιστημονική Επετηρίδα Α.Β.Σ.Θ.

III. Ηλεκτρονικές Πηγές

46. accountingformanagement.org/break-even-analysis
47. ec.europa.eu/growth/smes_el
48. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος:
<https://www.nbg.gr/en/the-group/press-office/e-spot/reports/smes-2016-h1-en>
49. Ευρωπαϊκή Επιτροπή: 2016 SBA Fact Sheet:
ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/Greece%202016%20SBA%20Fact%20Sheet.pdf
50. Innovate UK 2015: Pricing Strategy & Tactics, retrieved from:

enterpriseurope.co.uk/sct/assets/documents/uploaded/EVENTS/2253/public/Pricing%20Strategy%20%20Tactics-%20SME%20Slides.pdf

51. Official Journal of the European Union:

eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF

eur-lex.europa.eu/procedure/EN/105531

52. Marketing Essentials: Pricing Strategies, retrieved from:

eriesd.org/cms/lib/PA01001942/Centricity/Domain/1344/m_e_ch_26.pdf

53. OECD:stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123

54. Practical Management:

practical-management.com/Organization-Development/Organization-s-External-Environment.html

55. Raosoft (2004):

Sample size calculator, retrieved from: <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

thebalance.com/pricing-strategies-for-small-business-2951181