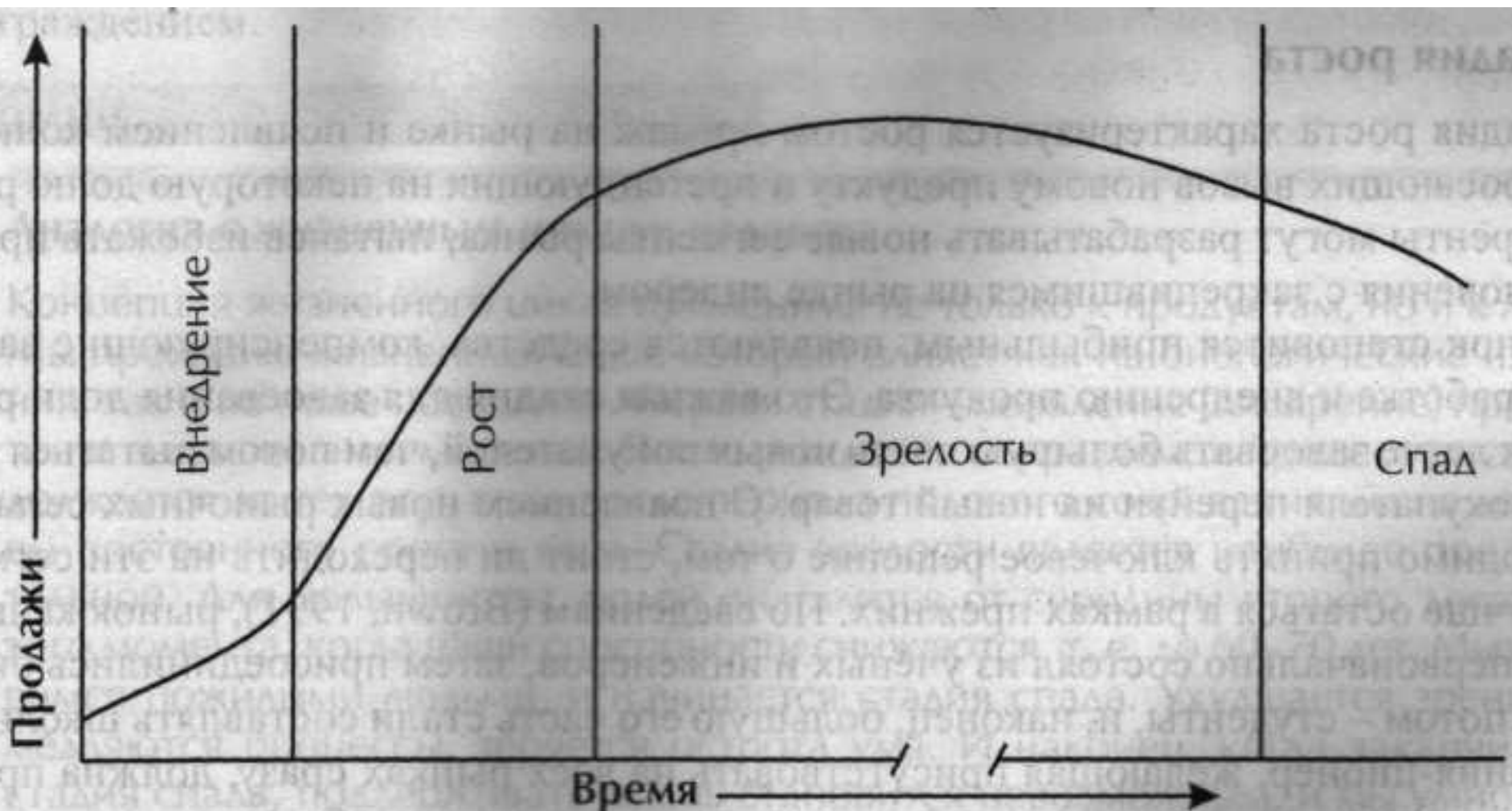


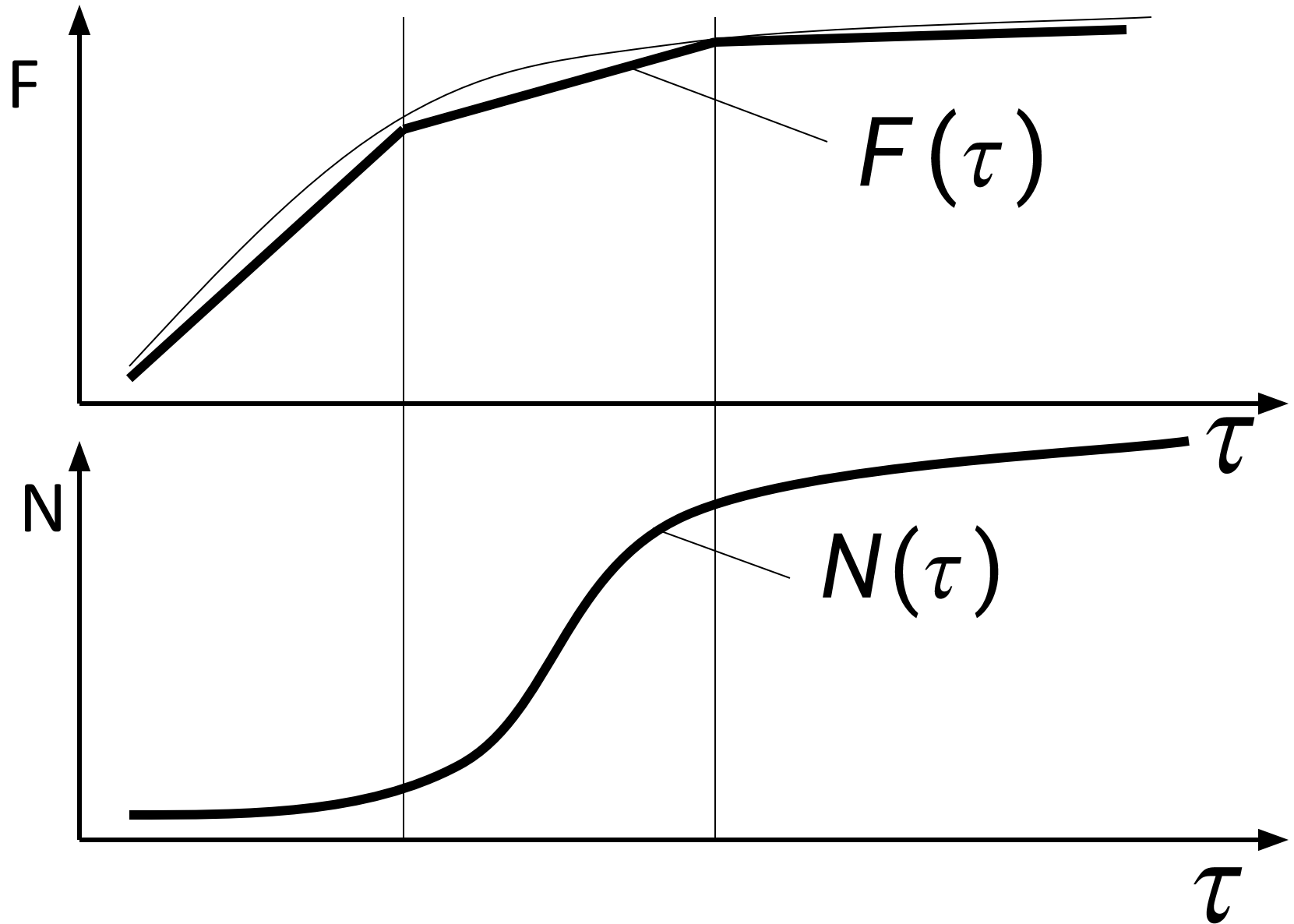
## Жизненный цикл продукта

### *Что такое жизненный цикл продукта*

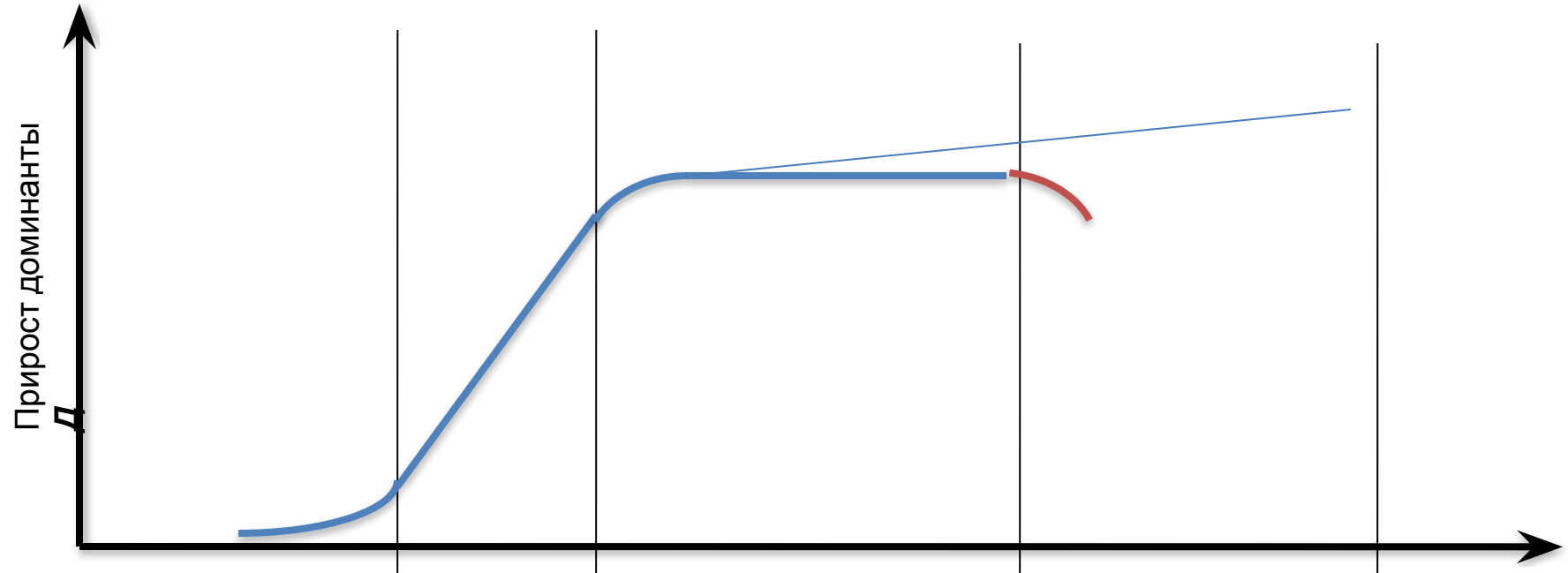
Концепция жизненного цикла товара основана на аналогии с живыми существами в том смысле, что жизнь продукта тоже кончается. Все продукты обладают конечной жизнью - короткой или долгой. О жизненном цикле можно говорить с точки зрения жизни отдельного продукта или всего класса; в последнем случае говорят о рыночном жизненном цикле. На уровне отдельного продукта или типа продукта анализ жизненного цикла является полезным инструментом, способствующим сохранению баланса продуктов на различных стадиях жизненного цикла



Соответствие прироста показателей  
функционирования патентной активности (по  
Альтшуллеру)



# Жизненный цикл принципа, способа



Детство

Молодость

Зрелость

Старость



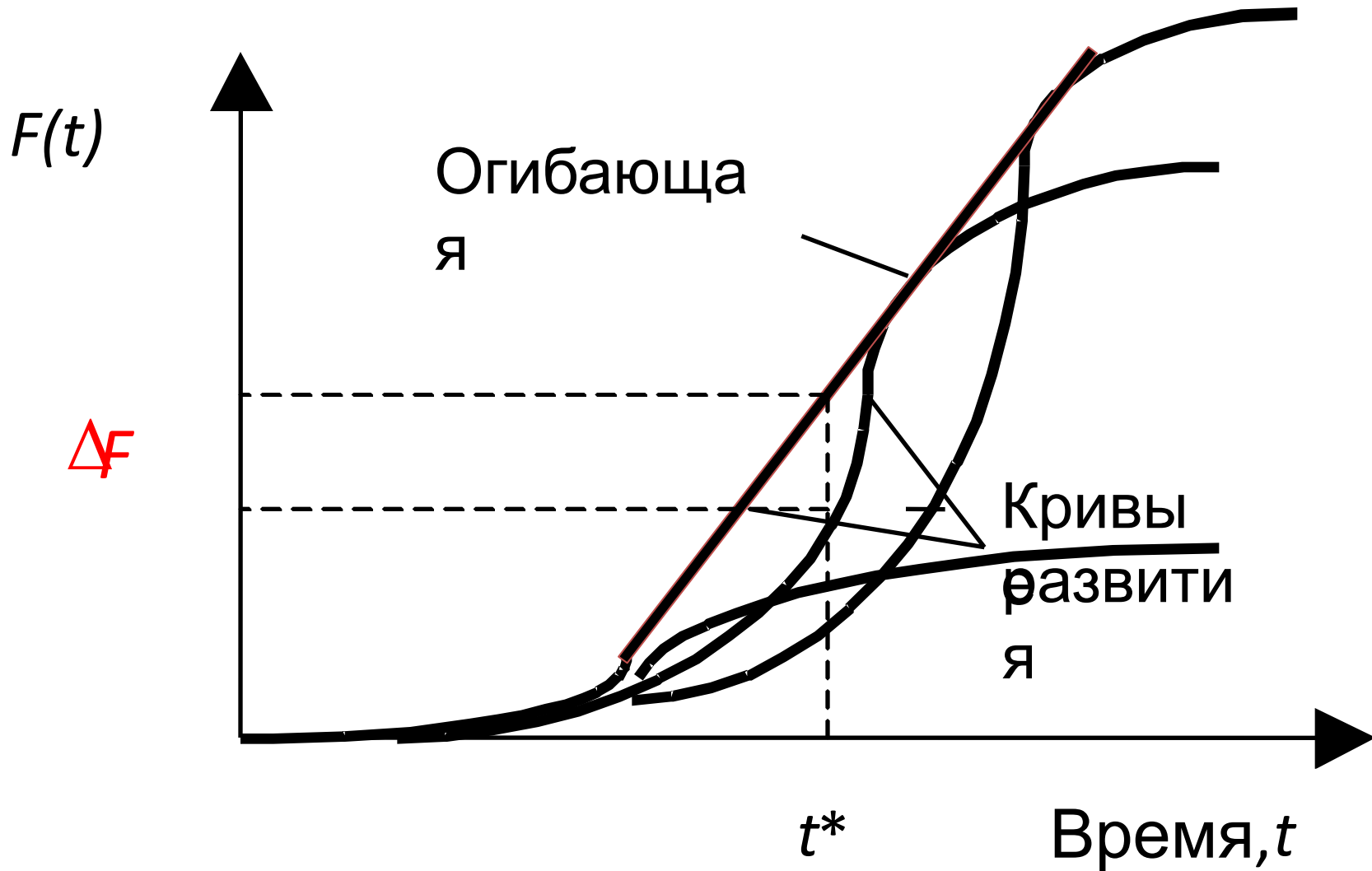
## Жизненный цикл товара

Внедрение

Рост

Зрелость

Спад



Сопряжённое семейство функций развития  $F(t)$  конструкций изделия.  $\Delta F$  - ошибка прогнозирования на момент времени  $t^*$ .

## ***Стадия внедрения***

Стадия внедрения следует за стадией разработки продукта. Товар, который будет новым для рынка, станут покупать новаторы (это первые покупатели, которые составляют небольшую часть рынка). Определить количество новаторов заранее трудно. Затраты по запуску на рынок товара и на его маркетинг будут высокими. Так как объем производства будет, скорее всего, небольшим (поскольку продукт находится на стадии пилотной разработки), то себестоимость продукции будет высокой.

Эластичность спроса по цене будет определять схему внедрения продукта: по высокой («снятие сливок») или по низкой цене («проникновение»). Первая схема является наиболее подходящей в том случае, если спрос на товар неэластичен по цене (например, новые лекарства или товары оборонного значения). «Проникновение» подходит для продукта, спрос на который по цене эластичен, а также в том случае, когда завоевание доли на рынке важнее затрат на разработку продукта. Компании-пионеры (впервые выступающие на рынке с данным товаром) обычно вынуждены продавать идею продукта в дополнение к существующей марке; а продвижение на ранних стадиях может помочь конкурентам (аналитикам, реактивным), которые входят на рынок позднее, подражая исходной идее. Вхождение на рынок на ранней стадии обычно является рискованным предприятием. При этом не только компания будет нести финансовые убытки, многие продукты на этом этапе терпят провал на рынке. Риск компенсируется возможностью быстрого завоевания доли на рынке и вероятностью того, что товар станет новым промышленным стандартом на долгое время.

## ***Стадия роста***

Стадия роста характеризуется ростом продаж на рынке и появлением конкурентов, бросающих вызов новому продукту и претендующих на некоторую долю рынка. Конкуренты могут разрабатывать новые сегменты рынка, пытаясь избежать прямого столкновения с закрепившимся на рынке лидером.

Рынок становится прибыльным, появляются средства, компенсирующие затраты по разработке и внедрению продукта. Это важная стадия для завоевания доли рынка, так как легче завоевать большую часть новых покупателей, чем потом пытаться заставить покупателя перейти на новый товар. С появлением новых рыночных сегментов необходимо принять ключевое решение о том, стоит ли переходить на эти сегменты или лучше остаться в рамках прежних.



## ***Стадия зрелости***

Стадия зрелости достигается тогда, когда большинство покупателей, которые, вероятнее всего, будут приобретать товар, хотя бы один раз его уже покупали. Обычно это наиболее длительная стадия (ее протяженность может измеряться от нескольких дней до столетий). На этой стадии важно либо достичь высокой рыночной доли, либо завоевать определенную нишу. Изменение рыночной доли оборачивается большими затратами и высокой степенью риска, поэтому некоторые компании предпочитают сосредоточиваться на сохранении существующих клиентов и вступать в конкурентную борьбу за небольшое число новых покупателей.

Установлено, что доли рынка, принадлежащие лидерам, сохраняют стабильность в течение очень долгого времени (Mercer, 1993), и это положение использовалось в качестве аргумента для критики концепции жизненного цикла. Однако по прошествии стадии зрелости компании должны затрачивать много усилий, чтобы следить за изменениями на рынке и быть готовыми изменить либо улучшить товары, или провести репозиционирование продукта.

## ***Стадия спада***

Все рынки рано или поздно ожидает спад, и когда спад неизбежен, компании должны либо быть готовы к переходу на новые рынки сбыта, либо подготовить стратегии по расширению жизненного цикла, если это возможно. Подходящая стратегия расширения может включать разработку новых вариантов использования продукта, поиск новых покупателей, репозиционирование продукта с целью закрепления на тех участках рынка, которые будут продолжать функционировать после исчезновения остальной части рынка. Даже тогда, когда рынок находится на стадии значительного спада, могут оставаться определенные сегменты, приносящие прибыль тем организациям, которые смогли предсказать их появление и закрепиться на них.

Те компании, которым удастся добиться успеха на сокращающемся рынке, обычно используют стратегию «доения», при которой инвестирование сводится к минимуму, а действие осуществляется в той части рынка, которая оставлена конкурентами по причине его спада. Уже есть понимание того, что рынок умирает, поэтому любые прибыли, извлекаемые организацией в этом временном промежутке, будут своего рода вознаграждением.

## Разработка нового продукта

### *Значение новых продуктов*

Изменения в обществе, рынках, экономиках привели к сокращению жизненных циклов, и во многих организациях это привело к необходимости инноваций в связи с предлагаемой ими продукцией. Новый продукт может предоставить возможности для будущего роста компании. Нарастающая конкуренция, зачастую возникающая по причине рождения нового продукта или модификации старого, означает, что инновации, как правило, являются необходимостью.

Новизна может проявляться как в новом оформлении упаковки (или в небольших модификациях продукта), так и в разработке совершенно новых товаров, являющихся «новыми для мира» и выводящих организацию на новые рынки. Чем выше степень новизны, тем вероятнее получение сверхприбыли и большого торгового оборота, однако и выше риск высоких расходов и провала на рынке. Крупный провал только одного нового продукта способен привести компанию к банкротству. Считается, что проваливается большинство новых продуктов, хотя точный учет невозможен, так как многие из новых продуктов остаются на рынке, несмотря на то что не выполнены первоначальные задачи.

Организации сталкиваются с двойственностью задачи при разработке нового продукта: новый продукт жизненно **необходим** организации, но **связан с риском**. Успешное решение заключается в **предложении большого количества идей**, касающихся нового продукта, многие из которых никогда не реализуются, так как будут отклонены в процессе тщательного отбора.

### ***Зарождение идеи нового продукта***

Идеи о новых продуктах могут поступать из разных источников. Чем больше источников, тем, вероятно, больше будет разнообразных идей.

#### ***Идеи, исходящие от покупателей***

Для большинства организаций важным источником идей являются покупатели. Получение идей от покупателей - это хорошая гарантия, что **будет создан продукт на основе «рыночного вытягивания»**. Это значит, что для данного продукта рынок уже определен, поскольку продукт востребован самими покупателями. Зарождению идей также могут способствовать специальные исследования и интервью с покупателями. **Простой анализ может дать идею о необходимости изменения продукта, а более сложный может вскрыть новые потребности.**

### *Идеи, исходящие от отдела исследований и разработок*

Новые идеи отделов исследований и разработок (research and development - R.&D) полезны тогда, когда определена рыночная возможность, но еще не найдено решение. В этом отношении исследования и разработки могут привести к конкурентному преимуществу.

Иногда в отделах R&D зарождаются идеи, не связанные с маркетинговыми исследованиями; эти идеи появляются в результате технологического прорыва, который может привести к созданию узкоспециализированного и дорогостоящего продукта. Порой этот технологический прорыв приводит к истинному прорыву, с которым далее работают специалисты по маркетингу.

## ***Другие источники идей***

Конечно, исчерпывающий список источников идей составить невозможно. Важную роль в этом процессе могут играть:

- **рекламные агентства** (которые иногда держат руку на пульсе рынка);
- **консультанты** (выполняющие исследование рынка по поручению компании);
- **университеты и другие научные учреждения;**
- **конкуренты** (когда организация копирует продукт конкурента);
- **поставщики** (которые могут обрести новый способ применения компонента или материала);
- **служащие** (иногда по схеме «идеи служащих»);
- **дистрибьюторы и агенты.**

## Отбор

Как только возникли идеи о новом продукте, компания должна профильтровать их, чтобы разрабатывать только те идеи, которые обладают реальным потенциалом. Этот процесс называется *отбором*. Он должен предотвратить, насколько это возможно, потенциальные ошибки двух типов:

- 1) разработка *продукта*, который в конечном итоге провалится или не достигнет целей (Go errors),
- 2) *непринятие идей*, которые окажутся в будущем успешными (DROP errors).

Первые ошибки распознаваемы, по крайней мере, теми организациями, которые их когда-либо допустили. Большинство же ошибок второго типа не поддается учету, так как проект не получил развития (конечно, если только конкурент не добьется успеха с той же идеей, которая была отвергнута компанией).

На практике процесс отбора идей обычно проходит в несколько этапов, причем результаты его пересматриваются в ряде ключевых точек. Так как некоторые риски высоки, большую роль играет организационная политика - хотя бы на одной из стадий рекомендуется проводить формальный процесс сравнения идеи нового продукта с заранее определенными критериями.

## ***Разработка***

Стадии разработки варьируют в зависимости от природы нового продукта и требуемого объема работ. Однако важно включить процесс отбора идей до начала операций, требующих значительных денежных средств, так как нет смысла тратить крупные суммы на разработку нового продукта без гарантий того, что на него будет спрос. Стадии процесса разработки заключаются в следующем:

- первоначальная оценка;
- детальный бизнес-анализ и оценка капиталовложений;
- технические разработки;
- исследование рынка;
- запуск продукта.



Традиционный взгляд на процесс разработки заключается в том, что **одной стадии разработки предшествует другая**. При усилении конкуренции важным фактором для многих отраслей становится **сокращение времени от начала разработки продукта до его попадания на рынок**. Для уменьшения временных затрат некоторые процессы протекают одновременно; иногда такой процесс называют **параллельной обработкой**. Таким образом, здесь важна связь между такими функциональными отделами, как **отдел исследований и разработок и отдел маркетинга**. Во избежание задержек и сложностей, возможных при передаче проекта из одного отдела в другой, создаются **многопрофильные команды, которые называются «венчурные»<sup>1</sup>**. Иногда этой команде доверяют управление новым продуктом на рынке. Когда есть такая команда, то, скорее всего, **высший менеджмент избежит ошибок обоих типов**.

(<sup>1</sup> Венчурные (от англ. venture - **рискованный**) - команды, занятые изготовлением продукта, который представляет собой связанные с риском инновации.