

Κεφάλαιο 9: Τεχνική Εφαρμογή - Εμπορευματοποίηση

Μόλις όλες οι δοκιμές αγορών και τύπου Beta των πρωτοτύπων του νέου προϊόντος ολοκληρωθούν, νέο προϊόν θα πρέπει να εισαχθεί στο επίπεδο παραγωγής του. Σε αυτό το στάδιο το προϊόν κατασκευάζεται σε μεγάλες ποσότητες έτσι ώστε να μπορέσει να εισαχθεί στην επιλεγμένο αγορά ή στο τμήμα της αγοράς. Τα προβλήματα που είναι πιθανό να αντιμετωπισθούν σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν προβλήματα κατασκευής, διαχείρισης παραγωγής ή κατασκευής.

I. ΜΑΖΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Η μαζική παραγωγή είναι η διαδικασία παραγωγής μεγάλων ποσοτήτων τυποποιημένων προϊόντων όπως αυτό συμβαίνει σε μια γραμμή παραγωγής. Η διαδικασία επιτρέπει πολύ υψηλά ποσοστά παραγωγής ανά άτομο και έτσι παρέχει πολύ ανέξοδα προϊόντα. Ο στόχος της διαδικασίας είναι η μείωση της μη παραγωγικής προσπάθειας οποιουδήποτε είδους.

Κατά την διάρκεια της χειροποίητης παραγωγής ένα μεμονωμένο πρόσωπο πρέπει να πάρει όλα τα απαραίτητα μέρη και να τα συγκεντρώσει για να παραγάγει ένα προϊόν με τη βοήθεια πολλών εργαλείων που χρησιμοποιούνται πολλές φορές. Στη μαζική παραγωγή κάθε εργαζόμενος επαναλαμβάνει μία ή λίγες ενέργειες και χρησιμοποιεί το ίδιο εργαλείο για να εκτελέσει σχεδόν τις ίδιες ενέργειες σε μία σειρά ίδιων προϊόντων. Το εργαλείο και τα μέρη που απαιτούνται για τις συγκεκριμένες ενέργειες είναι πάντα διαθέσιμα και κοντά και κανένας χρόνος δεν δαπανάται για την αναζήτησή και την συλλογή τους .

Τα συστήματα μαζικής παραγωγής συνήθως περιλαμβάνουν γραμμές συναρμολόγησης. Ένα εργοστάσιο μπορεί να έχει περισσότερες από μία γραμμές συναρμολόγησης, ειδικά στις περιπτώσεις σύνθετων προϊόντων. Ένα διάγραμμα ενός χαρακτηριστικού εργοστασίου μαζικής παραγωγής μοιάζει με το σκελετό ενός ψαριού. Οι διαφορετικές γραμμές παραγωγής χρησιμοποιούνται για να παραγάγουν τα διαφορετικά μέρη ενός προϊόντος και όλα τα τελειωμένα μέρη δένονται μαζί στο τέλος.

Σήμερα τα στελέχη των επιχειρήσεων επιλέγουν ποιο μέρος προϊόντος ή ποιο προϊόν θα πρέπει να εισαχθεί σε μια γραμμή συναρμολόγησης ή παραγωγής βάσει της επιστροφής της επένδυσης (Return Of Investment ROI) που μια συγκεκριμένη γραμμή συναρμολόγησης μπορεί να παραγάγει. Οι γραμμές συναρμολόγησης ή παραγωγής που θεωρούνται ότι έχουν κακό ROI συνήθως δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες με την μορφή υπεργολαβίας.

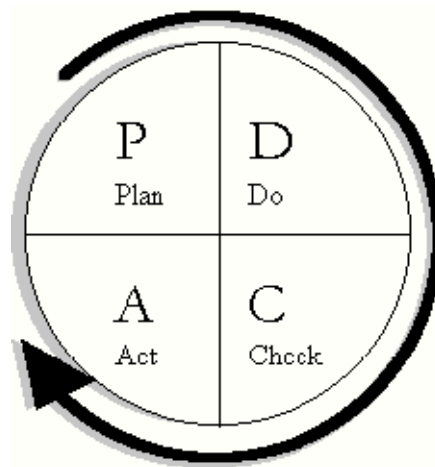
Ο δείκτης "απόδοση επένδυσης" (ROI) χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επένδυσης ή για να συγκρίνει την αποδοτικότητα διαφορετικών επενδύσεων. Για τον υπολογισμό του ROI, το όφελος (απόδοση) μιας επένδυσης διαιρείται με το κόστος της και το αποτέλεσμα εκφράζεται ως ποσοστό.

Ο ROI μετρά πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια της για να παράγει κέρδος κι είναι ένας πολύ δημοφιλής δείκτης μέτρησης λόγω της ευελιξίας και της απλότητας του. Εάν η επένδυση δεν έχει θετικό πρόσημο ή αν υπάρχουν άλλες επενδύσεις με υψηλότερη απόδοση, τότε η επένδυση δεν θα πρέπει να αναληφθεί.

II. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εξασφάλιση ποιότητας καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της διαδικασίας ανάπτυξης ενός προϊόντος από το σχεδιασμό, έως την παραγωγή, την εγκατάσταση, τη συντήρηση και την τεκμηρίωση του. Περιλαμβάνει επίσης τη διαχείριση των πρώτων υλών, των συναρμολογήσεων των προϊόντων και τα τμήματα αυτών, τις υπηρεσίες που αφορούν την παραγωγή και όλες τις διαδικασίες επιθεώρησης. Για αυτό και είναι τόσο σημαντική στη διαδικασία κατασκευής προϊόντων. Ένα από τα ευρύτερα χρησιμοποιημένα εργαλεία εξασφάλισης ποιότητας είναι ο κύκλος Plan - Do - Check - Act (PDCA).

Ο κύκλος PDCA δεν είναι πραγματικά τίποτα περισσότερο από έναν πίνακα ελέγχου τεσσάρων σημείων που κάποιος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει για να πάει από "το πρόβλημα που υπάρχει" στη "λύση του προβλήματος".



- (Plan) Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο ώστε να βελτιωθούν οι διαδικασίες. Αυτό θα πρέπει να βασισθεί στην αναζήτηση των πραγμάτων που πηγαίνουν στραβά (εντοπισμός των προβλημάτων), και στην αναζήτηση ιδεών για την επίλυση αυτών των προβλημάτων.
- (Do) Θα πρέπει να πραγματοποιηθούν αλλαγές με σκοπό να λύσουν τα προβλήματα σε μια όμως μικρή ή πειραματική κλίμακα. Αυτό ελαχιστοποιεί τη διακοπή διαδικασιών ρουτίνας κατά τη διάρκεια του ελέγχου κατά πόσο οι αλλαγές αυτές θα λειτουργήσουν ή όχι.
- (Check) Έλεγχος εάν οι μικρής κλίμακας ή πειραματικές αλλαγές επιτυγχάνουν το επιθυμητό αποτέλεσμα ή όχι. Επίσης, θα πρέπει να ελέγχονται συνεχώς οι βασικές δραστηριότητες (ανεξάρτητα από οποιοδήποτε πειραματισμό που συνεχίζεται) ώστε να εξασφαλιστεί ο προσδιορισμός της ποιότητας της παραγωγής και ο εντοπισμός νέων προβλημάτων.
- (Act) Εφαρμογή των αλλαγών σε μια μεγαλύτερη κλίμακα εάν το πείραμα είναι επιτυχές. Αυτό σημαίνει την εισαγωγή των αλλαγών στις δραστηριότητες ρουτίνας. Επίσης σημαίνει ότι χρειάζεται να συμπεριληφθούν άλλα πρόσωπα (άλλοι τμήματα, προμηθευτές, ή πελάτες) που επηρεάζονται από τις αλλαγές και των οποίων η

συνεργασία είναι απαραίτητα για την εφαρμογή τους σε μια μεγαλύτερη κλίμακα, που μπορούν απλά να ωφεληθούν από αυτό που έχει βγει από την διαδικασία (μπορεί, φυσικά, ήδη να έχουν συμπεριληφθεί αυτοί οι άνθρωποι κατά το δοκιμαστικό στάδιο).

III. VALUE ENGINEERING

Η Value Engineering είναι μια συστηματική μέθοδος για να βελτιωθεί η «αξία» των προϊόντων και υπηρεσιών. Η «Αξία», ως συνάρτηση του κόστους, μπορεί να αυξηθεί είτε από τη βελτίωση της λειτουργίας του προϊόντος είτε από τη μείωση του κόστους. Επομένως, πρόκειται για μία τεχνική κατά την οποία βελτιστοποιείται η παραγωγή ενός συστήματος και αποτελείται από δύο συστατικά : τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και τη βελτιστοποίηση του κόστους.

Η βελτιστοποίηση απόδοσης και κόστους μέσα στην Value Engineering περιλαμβάνει τη μείωση της ποιότητας των προϊόντων και συνεπώς τη μείωση του κόστους. Αλλά αυτό δεν θα έπρεπε και δεν θα είναι καλό να συμβαίνει. Η βελτιστοποίηση των δαπανών πρέπει να μειώσει το κόστος με την εξάλειψη των σπάταλων πρακτικών. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, οι οποίοι περιγράφονται παρακάτω:

Αντικαταστάσεις Υλικών. Μερικά υλικά που χρησιμοποιούνται σε ένα προϊόν μπορούν μερικές φορές να αντικατασταθούν από λιγότερο ακριβά υλικά. Παραδείγματος χάριν εάν ένα προϊόν έχει ένα προσδοκώμενο κύκλο ζωής 10 ετών και αποτελείται από υλικά με υπολογιζόμενη διάρκεια ζωής 15 ή 20 ετών, αυτά θα πρέπει να αντικατασταθούν μια και η χρήση τους αποτελεί σπατάλη.

Αποδοτικότητα Διαδικασιών. Μερικές φορές οι διαδικασίες κατασκευής ή παραγωγής μπορούν να ξανασχεδιαστούν έτσι ώστε να είναι αποδοτικότερες και επομένως πιο οικονομικές. Η Value Engineering μίας διαδικασίας μπορεί να βοηθήσει πολύ σε αυτήν την περίπτωση.

Δυνατότητα Τμηματοποίησης. Τμήματα που σχεδιάζονται μια φορά και χρησιμοποιούνται σε πολλά διαφορετικά προϊόντα μπορούν να μειώσουν το κόστος κατά πολύ. Με τη χρησιμοποίηση των ίδιων τμημάτων σε διαφορετικά προϊόντα ή εφαρμογές μειώνει τις δαπάνες ανάπτυξης, τις δαπάνες παραγωγής και την πολυπλοκότητα των προϊόντων.

Αποδοτικότητα Ενέργειας. Ένα προϊόν μπορεί να σχεδιαστεί για να είναι αποδοτικό ως προς την ενέργεια που χρησιμοποιεί. Αυτό προσθέτει αξία στο προϊόν και αν και δεν μειώνει απαραίτητως τις δαπάνες παραγωγής μπορεί να αυξήσει τα κέρδη λόγω των αυξανόμενων πωλήσεων. Αυτό εφαρμόζεται στη θέρμανση και στον κλιματισμό, στις μεταφορές και τα βιομηχανικά προϊόντα.

Η διαδικασία Value engineering συνήθως πραγματοποιείται σε τέσσερα στάδια:

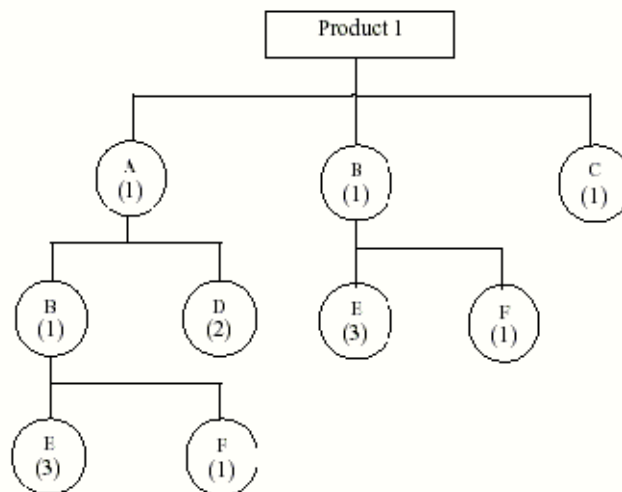
1. **Στάδιο Συλλογής Στοιχείων.** Αυτό το στάδιο είναι πραγματικά ένα στάδιο ανάλυσης της λειτουργίας των προϊόντων όπου όλες οι απαραίτητες λειτουργίες τους καθορίζονται.

2. **Στάδιο Δημιουργίας Εναλλακτικών.** Σε αυτό το στάδιο όλες οι πιθανές εναλλακτικές λύσεις όσον αφορά τη λειτουργία των προϊόντων προσδιορίζονται.
3. **Στάδιο Ανάλυσης.** Μια λεπτομερής ανάλυση των λειτουργιών των προϊόντων και των εναλλακτικών λύσεων τους πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου.
4. **Στάδιο Αποφάσεων.** Σε αυτό το στάδιο, λαμβάνονται οι αποφάσεις με τις οποίες οι λειτουργίες μπορούν να αλλάξουν και μπορούν να αντικατασταθούν έτσι ώστε το κόστος και η απόδοση να βελτιστοποιηθούν.

IV. ΛΙΣΤΑ ΥΛΙΚΩΝ (BILL OF MATERIALS- BOM)

Μία λίστα υλικών είναι ένας δομημένος κατάλογος για ένα αντικείμενο (ημιτελές ή ολοκληρωμένο προϊόν), ο οποίος απαριθμεί όλα τα συστατικά μέρη του αντικειμένου με το όνομα, τον αριθμό αναφοράς, την ποσότητα, και τη μονάδα μέτρησης κάθε συστατικού. Αποτελεί μία δομημένη αναφορά για ένα προϊόν, η οποία περιγράφει το τελικό προϊόν, τον τρόπο συναρμολόγησης του, την ποσότητα των υλικών από τα οποία αποτελείται και τις σχέσεις αυτών των υλικών.

Η δομή του καταλόγου μίας λίστας υλικών καθορίζει τη δυνατότητα πρόσβασης των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης στις διαθέσιμες πληροφορίες για το κάθε υλικό που περιέχεται στη λίστα. Βοηθά επίσης στο να καθορίσει το επίπεδο φορτίου που τίθεται στην υπολογιστική συσκευή στην έρευνα για τις πληροφορίες προϊόντων. Σε πολλές επιχειρήσεις το BOM είναι δομημένο για διευκόλυνση των μεμονωμένων τμημάτων. Αυτό, εντούτοις, προκαλεί τα προβλήματα σε άλλα τμήματα.



Στο σχεδιάγραμμα δίνεται μία συνοπτική δομή του προϊόντος και ο αριθμός όλων των υλικών που απαιτούνται για την κατασκευή των διαφόρων τμημάτων του προϊόντος που εσωκλείονται στις παρενθέσεις.

Όπου οι λίστες υλικών χρησιμοποιούνται, οι λίστες υλικών δίνουν μια εύκολη επισκόπηση κάθε προϊόντος στο οποίο περιλαμβάνεται ένα υλικό. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την επισκόπηση όλων των λιστών υλικών που περιέχουν αυτό το υλικό.

Σε μια λίστα υλικών παρουσιάζονται διάφορα είδη πληροφοριών όπως:

- Header (Προϊόν ή Συναρμολόγηση Ανωτέρου Επιπέδου)
 - Αριθμός Προϊόντος / Συναρμολόγησης
 - Όνομα Προϊόντος / Συναρμολόγησης
 - Περιγραφή Προϊόντος / Συναρμολόγησης
 - Μονάδα Μέτρησης
 - Επίπεδο Αναθεώρησης
- Τμήμα / Μέρος Προϊόντος
 - Αριθμός Τμήματος
 - Όνομα Τμήματος
 - Περιγραφή Τμήματος
 - Ποσότητα ανά μονάδα (για κάθε ανώτερο επίπεδο συναρμολόγησης)
 - Εφαρμογή (Ημερομηνία εισαγωγής ή εξαγωγής ή σειριακός αριθμός εισαγωγής ή εξαγωγής)

V. ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Εάν μία επιχείρηση αποφασίσει τελικά για την εμπορευματοποίηση του νέου της προϊόντος και την εισαγωγή του στην αγορά, θα βρεθεί αντιμέτωπη με μεγαλύτερα έξοδα σε σύγκριση με αυτά της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος. Αν και η επιχείρηση θα έχει ξοδέψει πάρα πολλά για τη γέννηση ιδεών, την αξιολόγηση τους, την επιλογή της τελικής ιδέας, την ανάπτυξη του προϊόντος, την κατασκευή πρωτοτύπων και την αξιολόγησή τους, τα χρήματα που θα αναγκαστεί να ξοδέψει σε αυτό το στάδιο είναι πολύ περισσότερα. Η επιχείρηση θα χρειασθεί να χτίσει ή να νοικιάσει μία πλήρη παραγωγική μονάδα, να ξοδέψει αρκετά σε διαφημίσεις και για την προώθηση του προϊόντος, να νοικιάσει ή να βρει συνεργάτη για την παράδοση και τη μεταφορά του προϊόντος στα καταστήματα και στην αγορά αντίστοιχα και να πάρει πάρα πολλές κρίσιμες αποφάσεις για κάποια θέματα που άπτονται της εμπορευματοποίησης του προϊόντος γενικότερα.

Σε αυτή την ενότητα η λύση στο πρόβλημα της εμπορευματοποίησης επικεντρώνεται στα θέματα μάρκετινγκ, της διανομής των προϊόντων, της τιμολόγησης τους και της προώθησής τους. Σε αυτά περιλαμβάνονται και άλλα θέματα όπως η διαφήμιση των προϊόντων, η προώθησή τους, οι διάφορες τεχνικές τιμολόγησης τους και οι διάφορες τεχνικές πωλήσεων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική μάρκετινγκ που έχει ήδη διαμορφώσει σε προηγούμενο στάδιο διαμέσου της δημιουργίας ενός σχεδίου αγοράς. Γίνεται η τελική εκπόνηση του προγράμματος μάρκετινγκ το οποίο περιέχει το στοιχείο του επαναπροσδιορισμού. Επομένως, προτού γίνει η εμπορευματοποίηση του προϊόντος,

επαναδιατυπώνεται το πρόγραμμα μάρκετινγκ και υπολογίζεται η τελική απόδοση της επένδυσης.

Η διαμόρφωση ενός σχεδίου αγοράς είναι μια βήμα προς βήμα διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

1. Κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και λήψη μέτρων για την καθιέρωση δεσμών μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και του σχεδιασμού μάρκετινγκ.
2. Ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση. Αυτό περιλαμβάνει την αγορά, τον επιστημονικό ή βιομηχανικό τομέα, τους ανταγωνιστές και άλλα ζητήματα.
3. Κατανόηση της κατάτμησης αγοράς έτσι ώστε να εντοπισθούν οι σωστοί πελάτες. Οι πελάτες αυτοί είναι εκείνοι των οποίων οι ανάγκες θα ικανοποιηθούν από ένα νέο προϊόν.
4. Εντοπισμός του πώς και πού θα τοποθετηθεί το νέο προϊόν έτσι ώστε τα κύρια χαρακτηριστικά του και η τιμή του να παρουσιασθούν κατάλληλα στους πελάτες - στόχους.
5. Διαμόρφωση του "μείγματος μάρκετινγκ" που αποτελείται από έναν συνδυασμό δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούνται για να φέρουν το προϊόν σε μια αγορά και τη στήριξη του σε αυτήν την αγορά για όσο το δυνατό περισσότερο. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν:
 - Εντοπισμός των προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών - στόχων
 - Τιμολόγηση των προϊόντων με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε το προϊόν να έχει ανταγωνιστική τιμή η οποία να αναγνωρίζεται εύκολα
 - Καθορισμός των προωθητικών προγραμμάτων για το νέο προϊόν. Τέτοια προγράμματα περιλαμβάνουν προγράμματα διαφήμισης και επικοινωνίας.
 - Δημιουργία των δικτύων της διανομής του προϊόντος έτσι ώστε το νέο προϊόν ή τα προϊόντα να είναι στο έγκαιρα στους πελάτες.
6. Καθορισμός της ομάδας που θα εισάγει το νέο προϊόν στην αγορά. Σε αυτή την ομάδα περιλαμβάνεται η ομάδα πωλήσεων.
7. Προώθηση παρόμοιων προϊόντων εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.
8. Εκπαίδευση της ομάδας πωλήσεων σε θέματα ανταγωνιστικής διάθεσης του προϊόντος
9. Σύνταξη του προϋπολογισμού του προγράμματος μάρκετινγκ έτσι ώστε όλοι οι στόχοι και οι στρατηγικές να πραγματοποιηθούν

10. Εντοπισμός των λειτουργικών δυσκολιών που έχουν σχέση με άλλες επιχειρήσεις

VI. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Από τη στιγμή που ένα προϊόν περάσει επιτυχώς τα στάδια εισαγωγής, αρχίζει μια νέα προσπάθεια. Ο κύκλος ζωής προϊόντων (product life cycle) είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία στη στρατηγική μάρκετινγκ της σύγχρονης επιχείρησης. Κάθε προϊόν περνάει στη διάρκεια της ζωής του από διάφορα στάδια με ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα.

Σαν κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να ορισθεί η χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά ως τη στιγμή κατά την οποία αποσύρεται από αυτή. Συνήθως ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μία αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Υπάρχουν προϊόντα, τα οποία διατηρούν τη θέση τους στην αγορά για πολλές δεκαετίες και άλλα, των οποίων ο κύκλος ζωής διαρκεί λίγες βδομάδες ή μήνες.

Η επιχείρηση που ηγείται του νέου προϊόντος πρέπει να έχει γνώση όχι μόνο των συνθηκών της αγοράς αλλά και του κύκλου ζωής του προϊόντος, από τη γέννησή του, διαμέσου της ανάπτυξης και ωρίμανσης, έως την γήρανσή του, το σημείο δηλαδή όπου νέα προϊόντα και υπηρεσίες κάνουν την εμφάνισή τους στην αγορά. Είναι υψηλής σημαντικότητας η γνώση του κύκλου ζωής του προϊόντος από τα στελέχη των επιχειρήσεων για το λόγο ότι σε κάθε στάδιο του εφαρμόζονται διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ. Επομένως, μια επιχείρηση εξασφαλίζει αποτελεσματικά την ύπαρξή της και την αναπτυξιακή της πορεία διαμέσου καινοτομιών μιας και ο κύκλος ζωής των προϊόντων επιβεβαιώνει την παρακμή των προϊόντων, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για αντικατάσταση των ήδη υφιστάμενων, κορεσμένης μορφής, προϊόντων.

Η πορεία και η διάρκεια του προϊόντος στην αγορά δεν είναι δυνατόν να οριστεί χρονικά αφού εξαρτάται από παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, οι συνθήκες τις αγοράς, την αγοραία ζήτηση κ.α. Καθένα από τα στάδια του κύκλου ζωής επηρεάζεται από διαφορετικές συνθήκες ανταγωνισμού και απαιτεί την εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών μάρκετινγκ.

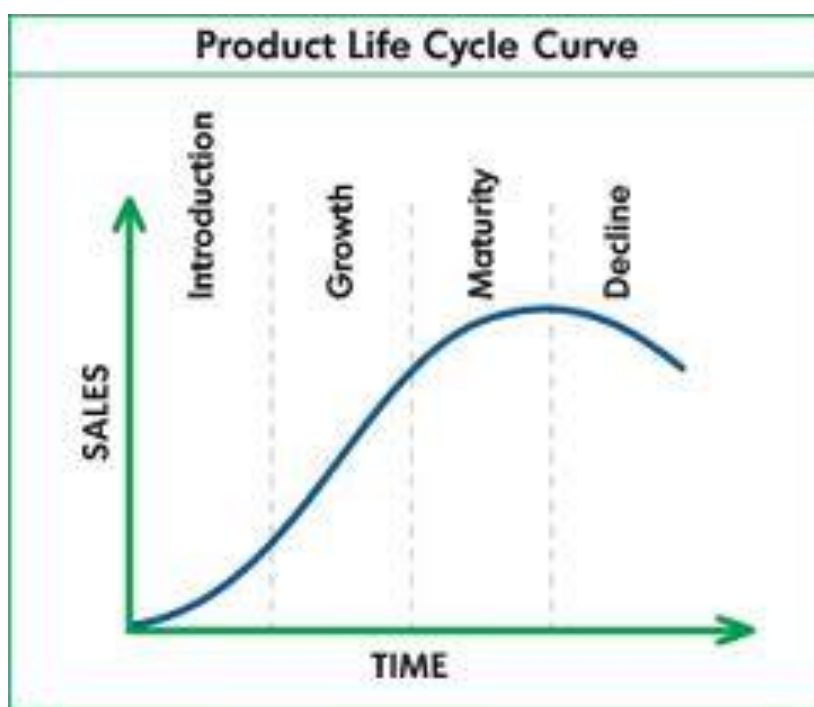
Ο κύκλος ζωής των προϊόντων στις περισσότερες περιπτώσεις, περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

1. Εισαγωγή:

Η εισαγωγή συμβαίνει, όταν το προϊόν εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά. Κατά το στάδιο αυτό, το προϊόν συνοδεύεται με υψηλές επενδύσεις με την προώθησή του στην αγορά από λεπτομερώς ηλεγμένα προγράμματα, καθώς και με προσαρμογές στη στρατηγική του Μάρκετινγκ. Είναι το στάδιο στο οποίο η επιχείρηση λανσάρει το προϊόν με συγκεκριμένες επιλογές τιμής, προβολής και διάθεσης, που μπορούν όμως να αλλάξουν στο μέλλον καθώς αρχίζει να παρατηρεί τις αντιδράσεις των αγοραστών. Στο στάδιο αυτό συνήθως δεν υπάρχουν κέρδη γιατί απαιτούνται σημαντικά έξοδα για την εκτέλεση στρατηγικών εισόδου στην αγορά. Για τις επιχειρήσεις που λανσάρουν καινοτομικά προϊόντα είναι ιδιαίτερα

σημαντικό να ενημερώνουν το χρήστη για τα πλεονεκτήματα της καινούργιας κατηγορίας προϊόντων παρά για τη συγκεκριμένη μάρκα τους. Σκοπός είναι η αύξηση της ζήτησης της νέας κατηγορίας προϊόντων. Στο στάδιο αυτό παρατηρούνται και οι περισσότερες αποτυχίες προϊόντων.

- Υψηλό Κόστος (κόστος παραγωγής και προωθητικών ενεργειών)
- Χαμηλές πωλήσεις - Μικρό μερίδιο αγοράς
- Περιορισμένη Διανομή
- Μονοπωλιακές συνθήκες
- Έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού
- Υψηλή τιμή προϊόντος
- Μηδενικά κέρδη
- Συγκεκριμένες Προωθητικές ενέργειες (επικεντρωμένες στην αγορά-στόχο)
- Νέα και καινοτόμος Τεχνολογία



2. Ανάπτυξη:

Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η ταχεία αύξηση των πωλήσεων για εκείνα τα προϊόντα, που επέζησαν κατά το στάδιο της εισαγωγής τους. Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση θα πρέπει να αρχίσει να σκέπτεται νέες χρήσεις και νέες αγορές για το προϊόν της. Η αύξηση των πωλήσεων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και ως εκ τούτου την αύξηση των κερδών. Τα κέρδη αυτά δημιουργούν τον ανταγωνισμό. Όσο δε περισσότερο αυξάνουν οι πωλήσεις και τα κέρδη, τόσο περισσότερο αυξάνει και ο ανταγωνισμός.

Το επιτυχημένο προϊόν προσελκύει μιμητές και ένα μέτρο της επιτυχίας είναι ο αριθμός των νέων ανταγωνιστών. Η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών είναι ενδεικτική της έναρξης του

σταδίου αυτού. Στο στάδιο αυτό αρχίζει πλέον κάποιος ανταγωνισμός τιμών ενώ η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει όσο γίνεται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της. Η επιχείρηση αρχίζει να διαφημίζει πλέον το δικό της προϊόν και να χτίζει το brand name της προσπαθώντας να αυξήσει τη ζήτηση του (σε αντίθεση με την αύξηση της ζήτησης της νέας κατηγορίας στο προηγούμενο στάδιο). Ας σημειωθεί ότι στο στάδιο αυτό οι πωλήσεις των κατασκευαστριών επιχειρήσεων προς τους μεσάζοντες (διανομείς, χονδρική, λιανική πώληση) είναι μεγαλύτερες απ' ό,τι οι πωλήσεις στον τελικό χρήστη καθώς οι μεσάζοντες προσπαθούν να έχουν μεγάλα αποθέματα ενός επιτυχημένου προϊόντος.

- Σταδιακή αύξηση Πωλήσεων
- Σταδιακή μείωση κόστους παραγωγής
- Αύξηση κερδοφορίας
- Αύξηση ανταγωνισμού λόγω εισόδου νέων προϊόντων στην αγορά
- Αύξηση αναγνωρισιμότητας
- Ανταγωνισμός τιμής προϊόντος
- Υψηλή προώθηση
- Τελευταίας αιχμής τεχνολογία

3. Ωρίμανση:

Η ωριμότητα ακολουθεί την ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων του δεύτερου σταδίου. Στο τέλος του σταδίου αυτού το προϊόν έχει φτάσει στο ζενίθ της αποδοχής του από μέρος των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται. Οι πωλήσεις και η χρησιμότητα έχουν αρχίσει να πλησιάζουν το μέγιστο της αποδοτικότητας. Επίσης, κατά το στάδιο αυτό έχουν ήδη εισαχθεί νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και έτσι αρχίζει ο ανταγωνισμός «σημάτων και τιμών».

Στο στάδιο αυτό το προϊόν είναι πλέον καθιερωμένο στην αγορά. Οι πωλήσεις αυξάνονται με μειούμενο ρυθμό καθώς ο αριθμός νέων χρηστών αρχίζει να μειώνεται. Τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται. Στο στάδιο αυτό η στρατηγική μάρκετινγκ της επιχείρησης εστιάζεται στη διατήρηση των πιστών χρηστών του προϊόντος και η προβολή εστιάζεται στη συντήρηση του brand name της. Διάφορες αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι δυνατές στη φάση αυτή και συχνά μπορεί να είναι δευτερεύουσας σημασίας ή απλώς διακοσμητικές για να δημιουργούν την εντύπωση ανανέωσης. Στη φάση αυτή οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν πλέον να επαφίενται στους μεσάζοντες για αύξηση των πωλήσεων και πρέπει να δημιουργούν ζήτηση οι ίδιες, μιας και οι μεσάζοντες συνήθως διαχειρίζονται πολλά προϊόντα και έτσι δεν έχουν λόγο να δείξουν προτίμηση σε κάποιο συγκεκριμένο. Έτσι οι κατασκευάστριες επιχειρήσεις προσπαθούν να προσελκύσουν τους μεσάζοντες με διάφορες εκπτώσεις και προνομιακή μεταχείριση. Οι πόλεμοι τιμών είναι πολύ συνηθισμένοι στο στάδιο αυτό και έχουν ως σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς εις βάρος ανταγωνιστών και τις συνακόλουθες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση.

- Μειούμενη αύξηση όγκου πωλήσεων
- Μείωση αριθμού νέων χρηστών
- Μείωση τιμής λόγω της διάδοσης ανταγωνιστικών προϊόντων

- Ανταγωνισμός «εμπορικών σημάτων» για διατήρηση μεριδίου αγοράς
- Μείωση κερδών
- Τεχνολογία που αρχίζει να παλαιώνει

4. Κορεσμός:

Ο κορεσμός συμβαίνει, όταν οι ανταγωνιστές αντιγράφουν, τελειοποιούν ή διαφορετικά εξασθενούν τη δημοτικότητα ενός προϊόντος. Κατά το τέλος αυτού του σταδίου, οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται, λόγω του ότι η αγορά στρέφεται προς άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.

Στο στάδιο αυτό για το λόγο ότι οι πωλήσεις μπορεί να αρχίσουν να μειώνονται, επιβάλλεται η έξοδος των ασθενέστερων ανταγωνιστών από τον κλάδο, καθώς η κερδοφορία μπορεί να είναι πλέον αμφίβολη. Συνήθως οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν έχουν ήδη προβλέψει την εξέλιξη αυτή και έχουν προσπαθήσει με την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ να έχουν τα μερίδια αγοράς που τους επιτρέπουν κερδοφορία.

- «Αντιπαραγωγικό» κόστος παραγωγής
- Συνεχή μείωση πωλήσεων (ανάγκη για εισαγωγή νέου προϊόντος)
- Μείωση κερδοφορίας - Μείωση μεριδίου αγοράς
- Απόσυρση προϊόντος από την αγορά
- Παλαιά τεχνολογία

VII. ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος/υπηρεσίας στην αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση όχι μόνο να αναγνωρίζουν τα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος αλλά να διαμορφώνουν το μείγμα μάρκετινγκ σύμφωνα με αυτά. Απώτερος σκοπός είναι η διασφάλιση της επιτυχίας του προϊόντος/υπηρεσίας ώστε να επιτευχθούν τα μεγαλύτερα δυνατά κέρδη.

Στάδιο Εισαγωγής:

Κατά τη φάση της εισαγωγής, ο πρωταρχικός στόχος είναι η δημιουργία μιας αγοράς και η δημιουργία πρωτογενούς ζήτησης για την κατηγορία προϊόντων.

Προϊόν: Ένα ή λίγα προϊόντα (ανάλογα με τον αριθμό που έγιναν αποδεκτά για εμπορευματοποίηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών)

Τιμή - Στην πλειονότητα των περιπτώσεων η τιμή είναι υψηλή. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν τη στρατηγική «ξαφρίσματος» (skimming strategy) για την περισυλλογή της «αφρόκρεμας» της ζήτησης (λόγω εκμετάλλευσης μιας εφεύρεσης ή καινοτομίας). Η τιμή του προϊόντος είναι υψηλή για να γίνει απόσβεση του υψηλού κόστους έρευνας και ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Μία άλλη στρατηγική τιμολόγησης που χρησιμοποιείται σε αυτό το στάδιο είναι η «Διείσδυση στην αγορά» (penetration strategy). Κατά αυτή τη στρατηγική εισάγεται ένα προϊόν σε χαμηλή τιμή με σκοπό τη γρήγορη εξάπλωση του προϊόντος σε όλα τα στρώματα της αγοράς.

Με την παραπάνω στρατηγική η επιχείρηση επιθυμεί να δημιουργήσει μία μαζική ζήτηση για το προϊόν της.

Διανομή - Η διανομή είναι επιλεκτική και περιορισμένη καθώς η επιχείρηση βρίσκεται στα πρώτα στάδια της εφαρμογής του σχεδίου διανομής.

Πρώθηση - Αποσκοπεί στην οικοδόμηση του brand name. Συνήθως δείγματα δίνονται στους «early adopters». Όταν ένα προϊόν είναι νέο στόχο έχει να ενημερώσει το κοινό-στόχο αναφορικά με την είσοδό του στην αγορά. Τηλεόραση, ραδιόφωνο, περιοδικά, κουπόνια κλπ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εισαχθεί το προϊόν στην αγορά.

Στάδιο Ανάπτυξης:

Κατά το στάδιο της ανάπτυξης, ο στόχος είναι να καθιερωθούν οι προτιμήσεις των καταναλωτών και η αύξηση των πωλήσεων.

Προϊόν: Προσθήκη νέων χαρακτηριστικών προϊόντος (συσκευασία) και βελτίωση ποιότητας προϊόντων.

Τιμή - Εάν η ζήτηση είναι υψηλή, η τιμή διατηρείται σε υψηλό επίπεδο καθώς οι πωλήσεις αυξάνονται σε χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Διαφορετικά, ενδέχεται να μειωθεί για να αποκομίσει περισσότερους πελάτες.

Διανομή - Η διανομή γίνεται πιο έντονη καθώς η ζήτηση αυξάνεται και το καταναλωτικό κοινό έχει πλέον αποδεχτεί το προϊόν. Οι εμπορικές εκπώσεις (για μεσάζοντες) είναι ελάχιστες καθώς υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το προϊόν.

Πρώθηση - Επειδή το προϊόν γίνεται αποδεκτό από την αγορά-στόχο υπάρχουν αυξημένες προωθητικές ενέργειες με σκοπό να καθιερωθεί η προτίμηση στο συγκεκριμένο εμπορικό σήμα.

Στάδιο Ωρίμανσης:

Κατά τη φάση της ωριμότητας, ο πρωταρχικός στόχος είναι να διατηρήσει το μερίδιο της αγοράς και να επεκταθεί η διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Προϊόν - Γίνονται τροποποιήσεις στο προϊόν και προστίθενται χαρακτηριστικά τα οποία προσδίδουν αξία, προκειμένου να διαφοροποιήσουν το προϊόν από τα ανταγωνιστικά προϊόντα που ενδέχεται να έχουν εισαχθεί.

Τιμή - Δυνατότητα μείωσης των τιμών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού παράλληλα με την αποφυγή ενός πολέμου τιμών.

Διανομή - Η διανομή γίνεται πιο εντατική και παρέχονται κίνητρα ώστε να ενδυναμωθεί η προτίμηση των καταναλωτών προς τα προσφερόμενα από την επιχείρηση προϊόντα έναντι σε

αυτά των ανταγωνιστών. Στους μεσάζοντες επίσης προσφέρονται κίνητρα προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα της επιχείρησης στην αγορά.

Πρώθηση - Δίνεται έμφαση στη διαφοροποίηση και την εδραίωση εμπιστοσύνης προς το εμπορικό σήμα. Σε αυτό το στάδιο, λόγω της εκτεταμένης αύξησης του ανταγωνισμού, χρησιμοποιούνται τακτικές οι οποίες αποσκοπούν στην ενημέρωση των παροχών του προϊόντος έναντι του ανταγωνιστικού (persuasive tactics).

Στάδιο Κορεσμού:

Κατά το στάδιο της παρακμής, η επιχείρηση έχει γενικά τρεις επιλογές:

- Να διατηρήσει το προϊόν με την ελπίδα πως οι ανταγωνιστές θα αποσυρθούν από την αγορά σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους και την εύρεση νέων χρήσεων του προϊόντος.
- Να διατηρήσει το προϊόν μειώνοντας τις προωθητικές ενέργειες έως ότου σταματήσει να κερδοφορεί.
- Να διακόψει την παραγωγή του προϊόντος εάν αυτό δε δημιουργεί κέρδη ή εάν έχει ήδη αναπτυχθεί ένα νέο προϊόν.

Προϊόν - Είναι το στάδιο στο οποίο το προϊόν ανανεώνεται ώστε να δίνει την εντύπωση νέου προϊόντος.

Τιμή - Η τιμή διατηρείται ίδια εάν εξακολουθεί να εξυπηρετεί την αγορά-στόχο διαφορετικά μειώνεται.

Διανομή - Η διανομή γίνεται πιο επιλεκτική και όσα κανάλια διανομής δεν θεωρούνται πλέον επικερδή, καταργούνται.

Πρώθηση - Επειδή το προϊόν έχει φτάσει στο στάδιο της παρακμής, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τη στρατηγική υπενθύμισης ώστε να επιβραδυνθεί η απόσυρση του προϊόντος από την αγορά.

VIII. ΠΑΡΑΤΑΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Προϊόντα τα οποία βρίσκονται στα δύο τελευταία στάδια και εφ' όσον οι επιχειρήσεις αποφασίσουν πως επιθυμούν περαιτέρω παράταση του κύκλου ζωής τους στην αγορά, υπάρχουν στη διάθεση τους διάφορες στρατηγικές για να το επιτύχουν (την αύξηση δηλ. των πωλήσεων σε επίπεδα που τους επιτρέπει κερδοφορία). Βασικές στρατηγικές στην περίπτωση αυτή είναι:

- **Ανεύρεση νέων χρηστών:** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναζητεί νέους χρήστες σε τμήματα έξω από αυτά της αρχικής τμηματοποίησης της αγοράς της (νέες δημογραφικές, κοινωνικές κλπ ομάδες) και προσπαθεί να δημιουργήσει τη σχετική ζήτηση. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι η Johnson & Johnson που πριν πολλά χρόνια

άρχισε να πιασάρει επιτυχημένα το σαμπουάν της για μωρά σε όλες τις ηλικίες καταναλωτών.

- **Ανάπτυξη νέων χρήσεων του προϊόντος:** Πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ή και αναπτύσσουν νέες χρήσεις για το προϊόν τους και τις προβάλλουν ανάλογα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην περίπτωση αυτή είναι η κατασκευάστρια ανθρακικής σόδας Arm & Hammer στις ΗΠΑ που εδώ και χρόνια έχει επιδιώξει επιτυχημένα την παρουσία του προϊόντος της ως συστατικού σε απορρυπαντικά, οδοντόπαστες, αποσμητικά κλπ.
- **Συχνότερη χρήση του προϊόντος:** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση προσπαθεί να προκαλέσει συχνότερη χρήση του προϊόντος από τους υπάρχοντες χρήστες, κάνοντας την κατάλληλη προβολή. Συνήθως η επιχείρηση έχει μεγαλύτερο κέρδος αν κατορθώσει να πείσει αυτούς που ήδη χρησιμοποιούν το προϊόν της να αυξήσουν την χρήση και κατανάλωση του. Πριν από χρόνια μια ένωση παραγωγών συσκευασμένου χυμού πορτοκαλάδας της Φλόριντας των ΗΠΑ έκαναν μια μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία με το σλόγκαν "η πορτοκαλάδα δεν είναι πια μόνο για πρωινό". Ένα άλλο κλασικό παράδειγμα είναι η οδηγία χρήσης σε κάθε μπουκάλι σαμπουάν "Lather. Rinse. Repeat".

Η εκτέλεση των στρατηγικών παράτασης απαιτεί μεγάλη προσοχή, κατάλληλη προετοιμασία, και συνεχή επαγρύπνηση. Η επιχείρηση πρέπει να προβλέπει πότε οι πωλήσεις θα αρχίσουν να μειώνονται ώστε να είναι έτοιμη για εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής τον κατάλληλο χρόνο, κάτι βέβαια που δεν είναι πάντα εύκολο. Εννοείται ότι για πολλά προϊόντα δεν υπάρχει καμία ελπίδα παράτασης ζωής που είτε λόγω καταναλωτικών συνηθειών είτε λόγω τεχνολογικής εξέλιξης περνάνε στην αφάνεια.