

Životní cyklus produktu a jeho management

Ing. Marek Nemec

Úvod

Všechny výrobky a služby mají určitý specifický životní cyklus. Životní cyklus začíná obdobím výzkumu a vývoje a je zakončeno stáhnutím produktu z trhu. Toto období se dělí na několik různých fází. Během této periody probíhají významné změny v chování produktu na trhu, například se to odráží v prodejích produktu, v jeho ziskovosti atd. Management životního cyklu je velice důležitý, protože hlavním cílem pro tržně se chovající subjekty jsou rostoucí zisky. Pro dosažení tohoto primárního cíle používají některé společnosti strategické plánování a jiné respektují základní pravidla a zvláštnosti jednotlivých fází životního cyklu produktu, které budou analyzovány později.

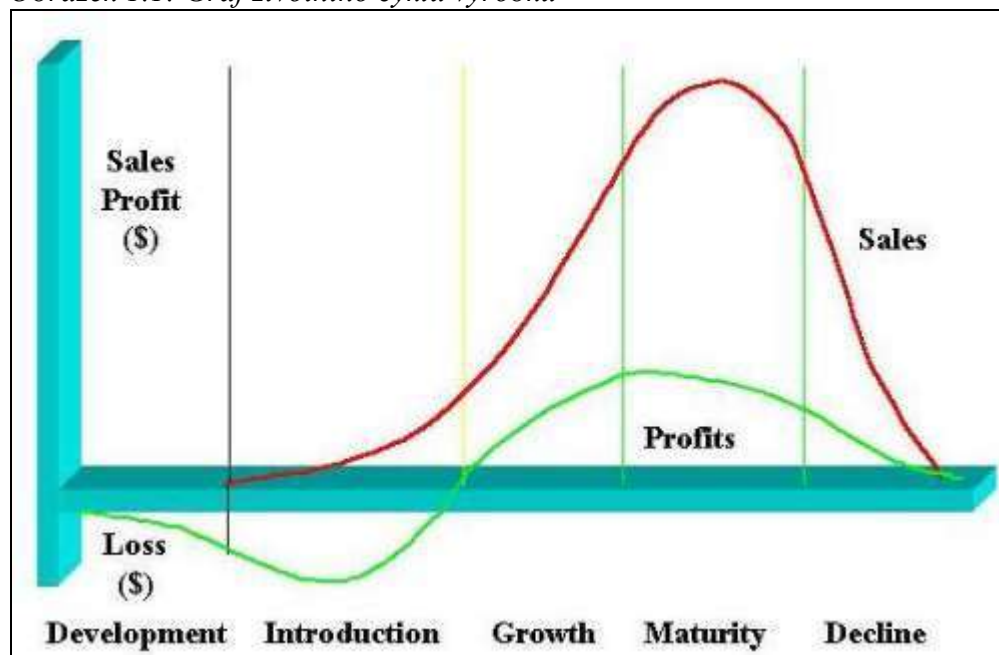
Analýza prodejnosti produktu, srovnávání s konkurencí, správné načasování uvedení a stáhnutí produktu z trhu, to vše pomáhá společnosti k porozumění životního cyklu a ovlivňuje úspěch nebo selhání produktu.

Každá společnost proto potřebuje k plnému pochopení a úspěšnému řízení životního cyklu produktu vyvinout strategie a metody, které budou diskutovány níže.

1. Popis modelu životního cyklu produktu

Období životního cyklu se obvykle dělí na pět hlavních kroků nebo fází: vývoj, uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. Tyto období skutečně existují a jsou aplikovatelné na všechny výrobky a služby počínajíc od automobilů, přes kosmetiku až po počítačové procesory. Tyto fáze se můžou rozpadnout na menší, závislé na povaze produktu a musí být uvažovány, protože diktují prodejní sílu produktu od jeho uvedení na trh.

Obrázek 1.1: Graf životního cyklu výrobku



Zdroj: William D.

A. Fáze vývoje produktu

Fáze vývoje začíná prvotním nápadem a jeho realizací do finální podoby. V překladu to zahrnuje skládání různých nápadů a informací, jejich postupné zapracovávání do nového produktu. Produkt obvykle projde během vývoje změnami, které stojí spousty času a peněz. Pak následuje fáze testování u vybrané cílové skupiny zákazníků. Když produkt obstojí ve zkoušce, je uveden oficiálně na trh a jeho fáze uvedení se začíná. Během fáze vývoje jsou prodeje nulové a tudíž z projektu neplynou žádné příjmy.

B. Fáze uvedení na trh

Fáze uvedení na trh zahrnuje spuštění prodeje produktu. Táto fáze může být popsána jako začátek peněžních příjmů ve srovnání s fází vývoje. Dobrým příkladem je uvedení operačního systému „Windows XP“ od Microsoft Corporation. Běžné jsou velké výdaje spojené s propagací a reklamou. Taky do popředí vystupují servisní požadavky. Společnost musí být připravena utratit hodně peněz a dostat zpátky jenom malý podíl. V této fázi je zavedena distribuční soustava. Mít svůj produkt v každém prodejním pultu je velice důležité a je na to pohlíženo jako na nedosažitelnou výzvu. Některé společnosti se chtějí vyhnout platbám externím dodavatelům pocházejících z outsourcingu celé distribuční sítě.

Cenotvorba je klíčovým faktorem během této fáze. Cenová politika obvykle sestává z jedné nebo dvou dobře strukturovaných strategií. První uživatelé produktu jsou ochotni platit víc za něco nového a tato ochota pomůže minimalizovat špatné načasování vstupu na trh. Později by měla být cenová politika více agresivní, protože se produkt může stát více konkurenceschopným. To přináší velice cennou zkušenost s trhem a s tím, že spotřebitelé jsou ochotni platit vyšší cenu za nově uvedený výrobek. Jiná strategie je založená na uváděcí ceně, která je zpravidla nastavena níže a má maximalizovat prodeje.

Předcházející úspěchy a zkušenosti z fáze uvedení starších produktů na trh se smí samozřejmě zúročit při uvedení nového produktu. Tyto poznatky jsou součástí formulace marketingových strategií, které jsou formulovány na základě informací z průzkumu trhů. Požadavky zákazníka na dizajn, cenu, servis, balení jsou neocenitelné pro formování konečné podoby produktu. Zákazník může společnosti říct, které rysy produktu jsou přitažlivé a které charakteristiky a vlastnosti by výrobek neměl mít. Tento proces popisuje způsoby, jak se produkt stává více použitelným a užitečným. V tomto případě společnost dopředu ví před uvedením produktu na trh co od něho očekávají zákazníci i konkurence. Při definování cílů propagace a reklamy produktu ve fázi uvedení na trh si společnost pomáhá marketingovým mixem.

C. Fáze růstu

Fáze růstu nabízí zadostiučinění, které souvisí se zvýšeným prodejem produktu na trhu. Fáze je vhodná k zaměření se na zvýšení tržního podílu. Jestli je produkt uveden poprvé na trh, (uvedení na zcela nový trh nebo na existující trh), pak je to z hlediska růstu tržního podílu relativně jednodušší. Nový rostoucí trh však přitahuje pozornost konkurentů.

Společnost musí ukázat všechny nabízené produkty a zkouší je odlišovat od těch konkurenčních. Frekventovaný modifikační proces produktu je efektivní politika omezování konkurence při získávání většího tržního podílu kopírováním nebo nabízením napodobeniny. Jinými nástroji použitelnými v boji jsou licence a autorská práva, produktová složitost nebo nízká dostupnost součástí.

Propagace a reklama pokračuje, ale ne v takovém rozsahu jako ve fázi uvedení na trh a je orientovaná na získání vedoucího postavení na trhu a ne na zvyšování povědomí produktu u spotřebitelů. Dobrou praxí se ukazuje využití externího reklamního partnera.

Tato perioda je časem pro vyvinutí efektivnějšího a dostupnějšího servisu a podpory produktu. Nákladová efektivita, cenotvorba a politika slev jsou hlavními faktory strategie získání rostoucí důvěry spotřebitelů. Dobré pokrytí na všech trzích během fáze růstu je výhoda, která se zúročí v nastávající fázi životního cyklu.

Řízení fáze růstu je nevyhnutné. Společnost se musí vyvarovat jakýchkoli chyb a z toho vyplývající ztrátu zákazníků, kteří nenajdou produkt podle jejich představ.

D. Fáze zralosti

Když trh dosahuje stavu nasycenosti variantami základního produktu, všichni konkurenti nabízejí v podstatě jenom alternativy produktu, fáze zralosti přichází. V této fázi je tržní podíl na nejvyšší možné úrovni, růst trhu samotného se zastavuje. Tato perioda je periodou nejvyšší návratnosti z produktu. Společnost si užívá zisky plynoucí na základě

dosaženého tržního podílu. Když společnost podstatně ztrácí tržní podíl, musí znovu zvážit její marketingové zacílení na koncovou skupinu spotřebitelů.

Během této periody jsou častěji uváděny nové značky a změny modelů, které soutěží s existujícími produkty společnosti (výrobek, značka, modelová řada). Toto je perioda vhodná pro prodloužení životního cyklu.

Cenotvorba a politika slev jsou častěji měněny v návaznosti na konkurenční boj na trhu např. cena roste nebo klesá s konkurencí, prodejem atd. Propagace a reklama se zaměřuje na příležitost získat nové zákazníky, podstata produktovém diferenciaci spočívá v kvalitě a spolehlivosti produktu.

Boj o distribuční kanály nadále pokračuje. Úspěšný produkt si může fázi zralosti prodloužit nad předpokládané očekávání. Dobrým příkladem je například prací prášek „Tide“, který dosáhl zralosti, a pořád jeho prodeje rostli.

E. Fáze úpadku

Rozhodnutí o stažení produktu z trhu je komplexním úkolem. Je potřeba vyřešit mnoho sporných otázek ještě před rozhodnutím stáhnout se z trhu. Dilema jako údržba, dostupnost náhradních dílů, technická podpora, servis jako vyplnění tržní mezery jsou klíčové body, které zvyšují komplexnost rozhodovacího procesu o stáhnutí produktu z trhu. Často společnosti ponechávají ceny vysoko nebo je zvyšují, aby při poklesu prodejnosti dosáhli co nejvyšší ziskovosti a tím postupně odrazují i poslední loajální zákazníky od koupi. Jako příklad poslouží telegrafování, které časem ustoupilo faxu a později emailu.

Někdy je obtížné pro společnosti zachytit signály upozorňující na pokles prodejnosti. Obyčejně fáze úpadku je doprovázena i poklesem prodejů. Jeho rozpoznání je někdy obtížné odhadnutelné, protože oddělení marketingu je optimisticky naladěné na základě velkého úspěchu produktu dosaženého ve fázi zralosti.

Nastává čas pro stahování variací produktu z trhu, které oslabují z jejich tržních pozic. Stáhnutí z trhu musí proběhnout po důkladné analýze, protože často není patrné, které produktové varianty přinášejí příjmy a které nikoliv.

Ceny musí být drženy na konkurenceschopné úrovni a propagace by měla být snížena o řád tak, aby byla přítomnost produktu viditelná a patrná, a aby udržela loajalitu věrného spotřebitele. Distribuční síť se omezuje.

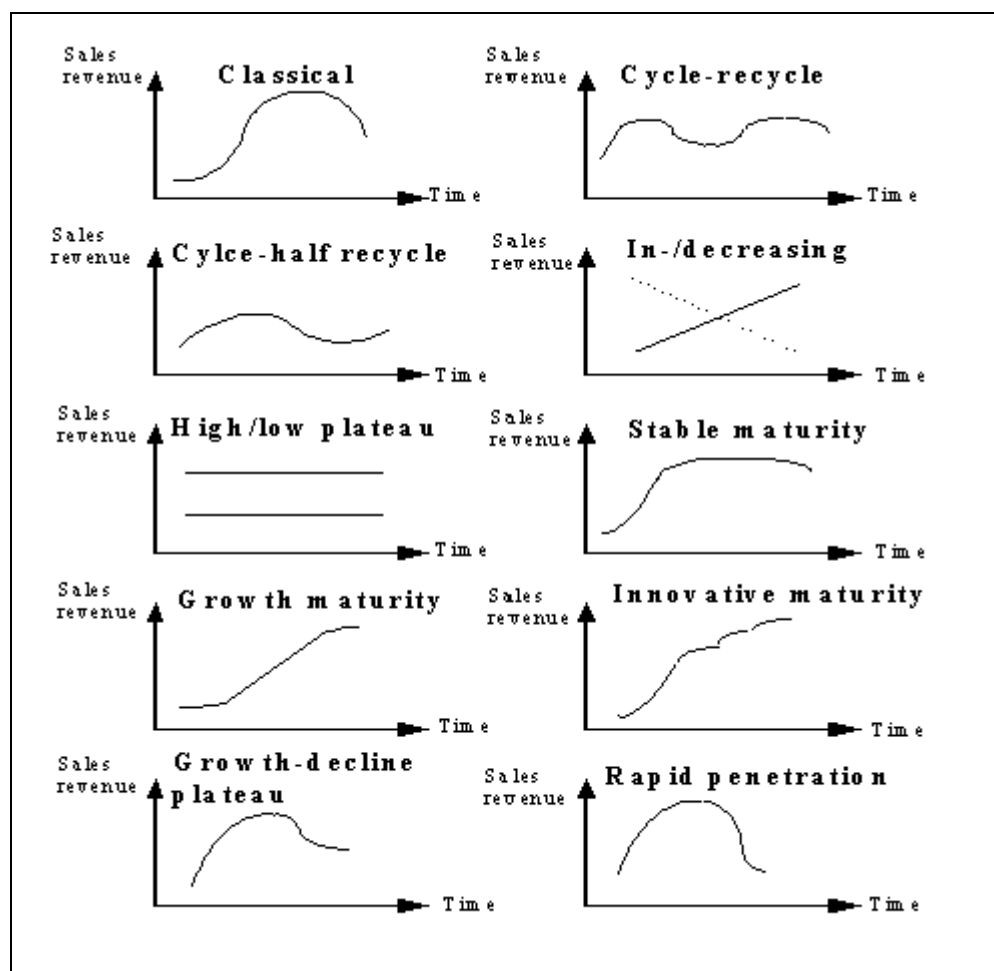
2. Analýza modelu životního cyklu výrobku

Základní techniky managementu životního cyklu výrobku se užívají na optimalizaci příjmů plynoucích z prodeje produktu, přičemž respektují pozici na trhu a jeho fázi životního cyklu. Tyto techniky jsou základem marketingu nebo strategického managementu a jsou užity mnohými světovými společnostmi. Obsahují know-how a efektivní postupy na zdokonalení produktu, jeho nahrazení novým a ukončení prodeje. Základem pro pochopení těchto strategií je teoretická analýza daného modelu životního cyklu výrobku.

V polovině 70. let minulého století byl model životního cyklu výrobku popsán v části 1 podroben těžké kritice od mnohých autorů. Důvody kritiky jsou následující:

- Posun změn v požadavcích na produkt během periody v čase dělá model životního cyklu výrobku velmi složitým. Trvání těchto změn, téměř nemožných k předvídání, dělá rozdíl mezi úrovní prodeje produktu v představách a ve skutečnosti.
- Existují mnohé produkty, které nesledují křivku životního cyklu výrobku zobrazenou v části 1.

Obrázek 2.1: Další průběhy křivky životního cyklu



Zdroj: Rink a Swan, 1979

- Životní cyklus výrobku není zcela závislý na časovém průběhu uvedeném v části 1. Závisí na dalších parametrech jako např. politika managementu, strategie rozhodnutí společnosti, vývojové trendy na trzích. Tyto parametry jsou obtížné k určení a predikci, proto nejsou obsaženy ve fázích životního cyklu popsáných v části 1.

Model životního cyklu výrobku také závisí na jednotlivých produktech samotných. Existují tři základní odlišné typy produktů: produktová třída (např. auto), produktový model (např. kupé, rodinné auto, SUV) a produktová značka jednotlivých odvětví (např. Škoda Fabia). Životní cyklus produktové třídy odráží změny v tržních segmentech a trvá

déle než životní cyklus produktového modelu nebo značky. Z jiného pohledu životní cyklus produktového modelu nebo značky zobrazuje konkurenční schopnost společnosti (prodeje, zisky) a proto sleduje více těsně model životního cyklu produktu.

Nicméně, zkušený produktový manažer musí umět rozeznat, ve které fázi je právě produkt, bez ohledu na problémy diskutované výše. Donald Clifford popsal v roce 1965 metodu, z které vyplývají následující poznatky:

- Sledovat soubory informací o chování produktu v poslední periodě 3 – 5 let (informace obsahují ceny, prodané kusy, ziskovou marži, návratnost investice ROI, tržní podíl, celkovou hodnotu produktu).
- Analyzovat krátkodobé strategie konkurence (analýza nových produktů objevujících se na trhu, zvýšení produkce ohlášené konkurencí, inovace produktu, reklamu).
- Analyzovat konkurenci při respektování jejího tržního podílu
- Sledovat informace o životním cyklu podobných produktů, které pomohou správně odhadnout životní cyklus našeho nového produktu.
- Odhadnout objem prodejů na 3 – 5 let od začátku uvedení produktu na trh
- Odhadnout celkové náklady spojené s prodejem po dobu 3 – 5 let od začátku prodeje (vývoj, výroba, reklama).

Strategie musí být aplikovány, jakmile je rozpoznána další fáze životního cyklu a příklady některých jsou dané v následující tabulce 1.

Tabulka 2.1: Strategie v jednotlivých fázích životního cyklu produktu

	Fáze vývoje	Fáze uvedení	Fáze růstu	Fáze zralosti	Fáze úpadku
Strategický záměr	Udělat produkt známý a uvést ho do testovací periody	Požadovat silnou pozici na trhu	Udržovat svůj tržní podíl a stavět na něm	Obraňovat tržní podíl zlepšováním a modifikováním produktu	Využít všechny zbývající možnosti na zvýšení zisku
Konkurence	Zatím není	Brzký vstup agresivních konkurentů na trh	Tlak na cenu a distribuční kanály	Existence konkurenceschopného prostředí	Část konkurentů se už z trhu stáhla
Produkt	Limitovaný počet variant a modifikací	Představení produktových modifikací a modelů	Zlepšování a zdokonalování produktu	Snižování cen produktů, nové varianty a modifikace	Neziskové modifikace a modely z trhu stahovat
Cenotvorba	Vysoké prodeje prostředníkům	Agresivní cenová politika zaměřena na zvýšení prodejů	Přehodnocení cenové politiky	Obranná cenová politika	Udržovat cenovou hladinu s nízkým ziskem

Reklamní záměr	Zvyšování povědomí o produktu kreativní reklamou	Zesilování reklamy na zvýšení prodejů	Zesílení reklamy zaměřené na sprostředkovatele	Udržovat loajalitu sprostředkovatelů	Postupné stáhnutí reklamy
Distribuční záměr	Výhradní a výběrová distribuce přes distribuční kanály s vysokou ziskovou marží pro sprostředkovatele	Upevnit vztahy s hlavními dostupnými distribučními kanály	Upevnit vztahy a podporovat sprostředkovatele s nízkými ziskovými maržami	Upevnit vztahy a podporovat sprostředkovatele s nízkými ziskovými maržami	Přerušit spolupráci s distribucí kromě distribuce použité ve fázi vývoje

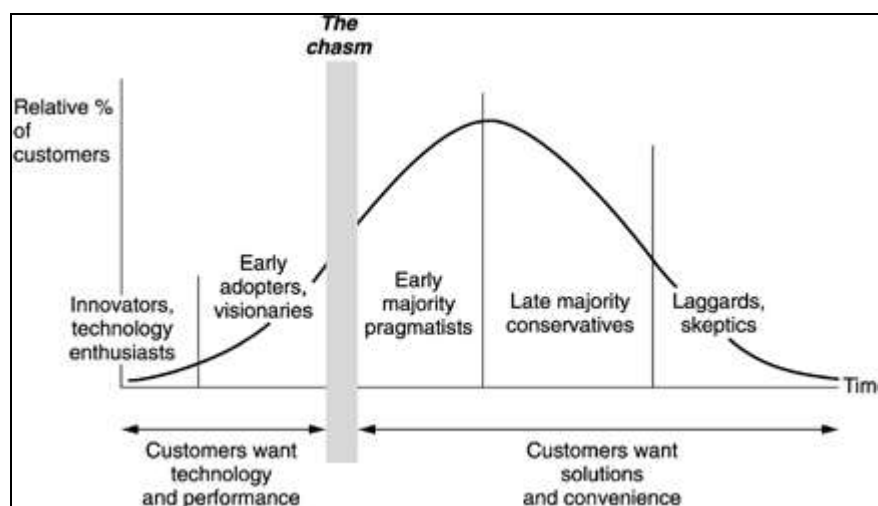
Zdroj: Avlonitis G.

3. Životní cyklus produktu v návaznosti na životní cyklus technologie

Nová technologie dozrává, když výrobek nebo služba užívá tuto technologii ve svých funkcích. Změny nastávající během životního cyklu technologie mají jedinečnou odezvu u zákazníků a ovlivňují také životní cyklus produktu.

V počátcích zavedení nové technologie daný produkt vyhledávají především první uživatelé a technologický nadšenci, protože hledají unikátní technologii. Táto fáze je podobná fázi uvedení nového produktu. Když technologie dozraje, zákazníci se stávají více konzervativními. Hledají spolehlivé, zavedené řešení a konvenci. V tomto případě produkt obvykle vstupuje do fáze růstu a blíží se k fázi zralosti.

Obrázek 3.1: Změny u zákazníků podle dozrávání technologie



Zdroj: Norman D.

Uvedený graf zobrazuje podstatu rozdílu v chování mezi prvními uživateli a konzervativními zákazníky. Každý z nich vyžaduje rozdílný marketingový přístup a to se projeví do různých průběhů životního cyklu produktu. Je nutno podotknout, že konzervativní spotřebitelé tvoří většinový podíl z celkového počtu zákazníků na trhu. To je důvodem, proč většina produktů začíná jejich životní cyklus až po zavedení nové technologie a to ovlivňuje změny v chování

spotřebitelů v čase. Jako dobrý příklad poslouží trh s osobními počítači. Na jedné straně zákazník požaduje jednoduché ovládaní, konvenční řešení, stručnou dokumentaci a hezký dizajn. Na straně druhé spotřebitelé vyběhnou po něčem novém bez ohledu na jeho složitost. To je i důvodem, proč společnosti z počítačového byznysu stáhnou jejich produkty z trhu mnohem dříve, než nastane fáze zralosti. To je správný moment, kdy produkt dosáhne svůj vrchol, tj. čas, kdy nadšenci toužící po inovaci i konzervativní zákazníci kupují produkt.

4. Úloha managementu v životním cyklu produktu

Produktový management je manažerskou funkcí, která umožňuje řízení životního cyklu prostřednictvím vlastních rozhodnutí během jednotlivých fází cyklu. Největší roli sehrává produktový management ve fázi uvedení na trh a ve fázi stáhnutí produktu z trhu.

Produktový manažer existuje ze tří základních důvodů. Za prvé řídí příjmy, z nich plynoucí zisky, působí jako vizionář, stará se o marketing a vývojové aktivity vztahující se k produktu během životního cyklu. Po druhé, vítězství na trhu požaduje hluboké porozumění zákaznických potřeb a přání, proto identifikuje nenaplněné touhy zákazníků a dělá rozhodnutí při vývoji produktů, které následně lépe vyhovují požadavkům zákazníka a trhu. Za třetí určuje směry vnitřní organizace společnosti, stává se očima a ušima produktu na cestě životního cyklu.

Produktový manažer musí podporovat následující tři pravidla ke zlepšení úspěchu produktu během každé fáze životního cyklu (vývoje, uvedení na trh, růstu, zralosti a stáhnutí z trhu):

- Porozumění fungování produktového managementu: Pro převzetí odpovědnosti za daný nový produkt, požaduje produktový manažer informace o produktu, trhu, cílové skupině zákazníků a o konkurenci, aby mohl vytýčit cestu k úspěchu. Musí být schopný řídit jak výrobní fázi tak i marketing produktu. Potřebuje vědět, kam se má dívat a jak získat nezbytné údaje pro dosažení úspěchu produktu na trhu.
- Udržovat rovnováhu mezi produktem a trhem: Produktový manažer jako osoba odpovědná za prodej produktu, musí znát a mít jasnou představu o požadavcích trhu a zákazníků a na základě těchto informací dělat správné rozhodnutí během celého životního cyklu. Musí mít kontrolu nad rovnováhou mezi požadavky trhu a schopnostmi společnosti, taktéž nad produktovými záměry a cíly společnosti. Cesta k úspěchu je měřena v závislosti na pozici produktu v životním cyklu. Produktový manažer musí vědět o strategickém směřování společnosti a přeložit to do produktové strategie a pozice v životním cyklu.
- Považovat produktový management za samostatnou disciplínu: Řídit produktový život vyžaduje samostatnou pozici a práci na plný úvazek. Vyžaduje si kontinuální sledování a zpětnou vazbu. Řečeno jinak, mnoho společností nepovažuje produktový management za disciplínu. Produktový management by měl být vyučován stejně jako účetnictví nebo marketing.

Závěr

Označení „životní cyklus“ možná vyvolává představu životního cyklu ve smyslu živého organismu, ale produkt nemá lehce předvídatelnou životnost. Křivka životního cyklu je specifická pro jednotlivé produkty a má různé průběhy v čase. Následkem toho koncept životního cyklu stěží umožňuje předvídání a odhadování budoucích prodejů. Pro příklad, když prodeje dosáhnou svého vrcholu a poté klesají, manažeři můžou usoudit, že produkt je ve fázi úpadku a snižují rozpočet pro reklamu, a tím urychlují stáhnutí produktu z trhu.

Nicméně, schéma životního cyklu produktu pomáhá marketingovým manažerům plánovat alternativní marketingové strategie adresované k novým výzvám, s kterými jsou produkty konfrontovány. Taktéž je použitelná na sledování prodejních výsledků v čase a jejich porovnání s produkty, které mají podobný průběh životního cyklu.

Literatura:

1. Dhillon B.S. **Life Cycle Costing**. Gordon and Breach Science Publishers, 1989. 349 s. ISBN 2-88124-302-9
2. Komninos, I. **Product Life Cycle Management [online]**. © 2002 – 2008 [cit. 2008-04-16]. Dostupný z WWW:
<http://www.urenio.org/tools/en/Product_Life_Cycle_Management.pdf>
3. Lasse T. T. Pessonen. **Implementation of Design to Profit in a Complex and Dynamic Business Context [online]**. © 2001 – 2008 [cit. 2008-04-16]. Dostupný z WWW:
<<http://herkules.oulu.fi/isbn9514264509/html/>>