

Tuotteen elinkaari

Jokaisen johtajan ja tuotantoinsinöörin tulisi tunnistaa *tuotteen elinkaari ja sen vaiheet*.

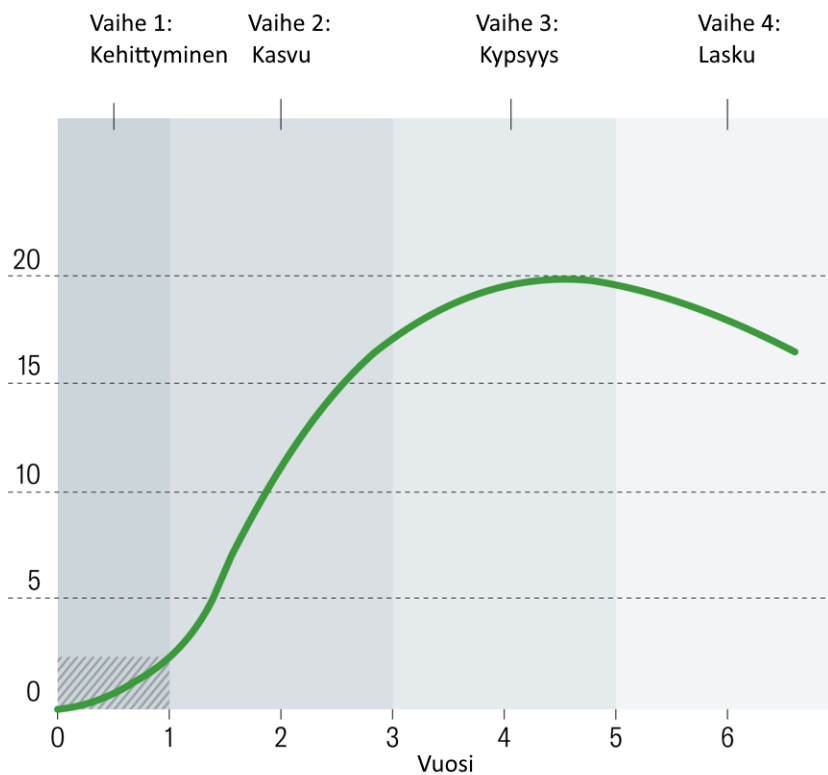
Useimmat tuotteet ovat historian saatossa käyneet läpi samankaltaisen kehityskaaren markkinoilla läpi erilaisten tunnistettavien vaiheiden. Kuvassa 1 nämä vaiheet on esitetty osana tuotteen elinkaarta.

Vaihe 1. Markkinoiden kehittyminen: uusi tuote tuodaan ensimmäistä kertaa markkinoille, usein ennen kuin sen markkinakysynnästä on vielä takeista. Joskus myös sovellettava tekniikka voi olla uutta, kallista, ja joiltakin osin jopa testaamatonta. Myynti on vähäistä ja kasvu hidasta.

Vaihe 2. Markkinoiden kasvu: kysyntä alkaa kasvaa, ja markkinoiden koko laajenee nopeasti.

Vaihe 3. Kypsä markkina: Kysyntä tasaantuu, ja uusi tuotteen versio lähinnä korvaa vanhan ja rikkoutuneen tuotteen.

Vaihe 4. Markkinoiden lasku: Kuluttajat menettävät kiinnostuksensa tuotteeseen, ja myyntimäärät vähenevät. Aika ja tekniikka ovat ajaneet tuotteen ohi: autot ovat korvanneet hevoscarrut ja suoratoistopalvelut videonauhurit.



Kuva 1: Tuotteen elinkaaren vaiheet

Valistuneelle johtajalle juolahtaa tästä mieleen ainakin seuraavat kolme kysymystä:

- Kuinka uuden tuotteen tai palvelun elinkaarta ja kunkin vaiheen kestoa voidaan (yrittää) ennustaa?
- Kuinka luotettavasti voidaan arvioida, missä vaiheessa elinkaartaan tuote on?
- Miten tätä tietoa elinkaaresta tulisi käytännössä hyödyntää?

Ennen kuin näihin kysymyksiin voidaan vastata, on syytä käydä läpi tarkemmin jokaista vaihetta.

Markkinoiden kehitysvaihe

Uuden tuotteen tuominen markkinoille on täynnä epävarmuustekijöitä ja riskejä. Yleensä kysyntä on "luotava" tuotteen markkinoiden alkuvaiheessa. Tämän vaiheen kesto riippuu tuotteen monimutkaisuudesta, uutuusasteesta, sopivuudesta kuluttajien tarpeisiin ja toisaalta kilpailevista ja korvaavista tuotteista. Todistettu parantava syövä hoidomuoto ei edellyttäisi käytännössä mitään markkinoiden kehittämistä; Se saisi välittömästi massiivisen tuen. Sen sijaan teollisen valumuotin valuprosessin ylivoimaiselta korvikkeelta kestäisi paljon kauemmin saavuttaa suosiota.

Asiakaslähtöinen uusien tuotteiden kehittäminen on yksi myynnin ja tuloksen kasvun perusedellytyksistä. Uusien tuotteiden lanseeraamiseen liittyvät kustannukset ja toistuvat epäonnistumiset ovat kuitenkin myös arkipäivää. Mikään ei näytä vievän enemmän aikaa, polttavan rahaa, sisältävän enemmän sudenkuoppia kuin vilpittömät ja hyvin suunnitellut uudet tuoteohjelmat. Tosiasia on, että useimmilla uusilla tuotteilla ei ole lainkaan klassista elinkaarikäyrää. Ne eivät nouse koskaan kiitoon vaan vaipuvat unohduksiin.

Täten ei olekaan yllättävää, että monet aiemmin näppinsä polttaneista yrityksistä on siirtynyt hieman konservatiivisempaan strategiaan – kutsuttakoon tätä vaikka haukatun omenan strategiaksi. Sen sijaan, että yritys pyrkisi olemaan ensimmäisenä markkinoilla, ne pyrkivätkin seuraamaan nopeasti edelläkävijöitä. Kun pioneerit ovat käyttäneet rahansa ja energiansa tekniikan ja markkinoiden luomiseen, nopeat seuraajat korjaavat pääsääntöisesti sadon: joskus kannattaakin haukata omenaa vasta toisena, kun se on vielä tuoretta – sen sijaan ei kannata olla mukana liian myöhään – hitaille jää vain siemenkoti järsittäväksi.

Markkinoiden kasvuvaihe

Menestyvälle uudelle tuotteelle on tyypillistä sen myyntikäyrän asteittainen nousu markkinoiden kehitysvaiheessa. Jossain nousun pisteessä tapahtuu merkittävä kasvu kuluttajien kysynnässä ja myynti lähtee selvään nousuun. Tämä on tuotteen elinkaaren toinen vaihe eli **markkinoiden kasvuvaihe**. Mahdolliset kilpailijat, jotka seurasivat kehitystä vaiheessa 1, hyppäävät mukaan. Ensimmäisenä mukana pääsevät yleensä ne, joilla on poikkeuksellisen tehokas "haukatun omenan politiikka". Jotkut tulevat markkinoille alkuperäisen tuotteen kopioilla. Toiset puolestaan tekevät toiminnallisia ja suunnitteluparannuksia. Tässä vaiheessa tuote- ja brändierot alkavat kehittyä.

Taistelu kuluttajien suosiosta asettaa alkuperäiselle valmistajalle uudenlaisia ongelmia. Sen sijaan, että etsitään tapoja saada kuluttajat kokeilemaan tuotetta, alkuperäisen valmistajan on nyt saatava asiakkaat suosimaan omaa brändiään. Tämä vaatii olennaisia muutoksia markkinointistrategioihin ja -menetelmiin. Mutta nyt omaksutut menetelmät ja taktiikat eivät ole vain alkuperäisen tuottajan valittavissa ja kokeiltavissa. Kilpailijoiden läsnäolo määrittelee ja rajoittaa, mitä voidaan helposti kokeilla – esimerkkeinä tästä parhaan hintatason tai jakelukanavan testaaminen ja valinta.

Kun kuluttajien hyväksymisen vauhti kiihtyy, uusien jakelukanavien ja vähittäismyyntipisteiden avaaminen helpottuu. Jakelukanavien täyttyminen saa koko teollisuuden tehdasmauun nousemaan nopeammin kuin liikkeiden myynnin loppuasiakkaille. Tämä luo liioitellun kuvan voittomahdollisuuksista, mikä puolestaan houkuttelee lisää kilpailijoita markkinoille. Jotkut näistä alkavat veloittaa alhaisempia hintoja teknologisten edistysaskelien, tuotannon tehostumisen tai pienempien katteiden ansioista, usein myös saavuttaakseen vahvemman aseman jakelukanavissa. Kaikki tämä kilpailu siirtää teollisuuden vähitellen uuden elinkaaren vaiheen kynnykselle.

Kypsä markkina

Tämä uusi kolmas vaihe on **markkinoiden kypsyysvaihe**. Markkinat ovat saavuttaneet saturaatiopisteen: useimmat kuluttajayritykset ja kotitaloudet omistavat ja käyttävät tuotetta. Myynti on sidoksissa väestön ja kotitalouksien määrän, ja myynnistä suuri osa tulee rikki menneen tuotteen korvaamisella uudella. Jakelukanavat ovat täynnä ja hintakilpailu on kovaa. Yritykset kilpailevat lähinnä brändien avulla ja käyttävät tässä keinoina mm. yhä hienovaraisempaa erottelua (differointi) tuotteissaan, asiakaspalvelussaan, markkinoinnissaan ja tuotteen (väitetyissä) ominaisuuksissa.

Tyypillisesti markkinoiden kypsyysvaihe pakottaa tuottajan keskittymään jakelukanaviensa pitämiseen, hyllytilansa säilyttämiseen ja lopulta entistä intensiivisemmän jakelun turvaamiseen. Siinä missä markkinoiden kehitysvaiheessa alkuperäisen valmistajan/tuottajan menestys riippui vahvasti vähittäismyyjien ja jakelijoiden positiivisista ponnisteluista tuotteen myynnin edistämiseksi, vähittäismyyjät ja jakelijat ovat nyt lähinnä näyttelytavaroiden esillepanijoita, myyjiä ja tilausten ottajia. Brändäytyjen tuotteiden tapauksessa alkuperäisen valmistajan on nyt kommunikoidava aiempaa enemmän suoraan kuluttajan kanssa.

Markkinoiden kypsyysvaihe vaatii tyypillisesti tehokkuuden parantamista kilpailussa. Alkuperäisen valmistajan on yhä enemmän vedottava kuluttajaan hinnan ja marginaalisten tuote-erojen perusteella. Tuotteen yhteydessä tarjotut palvelut ja tarjoukset ovat usein selkeimmät ja tehokkaimmat erottelutavat. Näiden lisäksi mainonnalla ja hienovaraisilla tuote-eroilla voidaan erottautua kilpailijoista sekä vedota erityisiin markkinasegmentteihin. Markkinoiden kypsyysvaihe voi kulkea nopeasti läpi, kuten useimpien muotivillitysten tapauksessa, tai se voi jatkua sukupolvien ajan henkeä kohti lasketun kulutuksen noustessa tai laskematta, kuten tavanomaisten kenkien ja teollisuuskiinnikkeiden tapauksessa. Kypsä markkinavaihe voi myös jatkua siten, että kysynnässä tapahtuu hiljaista laskua. Esimerkiksi Suomessa alkoholijuomien kulutuksessa on havaittavissa asteittainen ja tasainen lasku.

Elinkaaren laskuvaihe

Kun markkinoiden kypsyyys päättyy, siirrytään elinkaaren neljänteen vaiheeseen eli laskuvaiheeseen. Tuotannosta on ylikapasiteettia, ja kova kilpailu ja kannattavuuden heikentyminen karsii kilpailijoita pois. Samalla alalla tapahtuvat fuusiot ja erilaiset aggressiiviset taktiikat ja paikoin tappiolla tehtävä myynti tekevät alasta kaikille toimijoille tukalan. Parhaimmat ja tehokkaimmat – usein myös sopeutumis- ja uudistumiskykyisimmät – yritykset jäävät alalle kysynnän ja katteiden laskiessa. Tuotanto jää yhä harvempien käsiin, ja kuluttavat kyllästyvät tuotteisiin. Ainoastaan teollisuudenalat, joissa tästä tylsyydestä on helpotusta, ovat ne joissa tyyli ja muoti ovat jatkuvasti uutta synnyttävässä roolissa.