

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Ο Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης και του Προϊόντος. Εργαλεία Διαχείρισης

Εισαγωγή

Θα αναπτυχθούν σε ξεχωριστές ενότητες:

- Βασικές έννοιες
- Σηματοποίηση
- Ανάπτυξη νέου προϊόντος
- Κύκλος ζωής της επιχείρησης
- Κύκλος ζωής του προϊόντος
- Ανάλυση φακέλου

8.1 Βασικές έννοιες

8.1.1 Η έννοια του προϊόντος

Τι είναι προϊόν ή υπηρεσία; Θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως εξής: στην αρχική του έννοια είναι κάτι το οποίο προέρχεται από κάτι ή που παράγεται από κάτι.

Στην επιστήμη της Οικονομίας, ορίζουμε ως **προϊόν**: «Είναι το αποτέλεσμα μίας ανθρώπινης διεργασίας, που έρχεται να καλύψει μια ανθρώπινη ανάγκη ή επιθυμία».

Στον οικονομικό ορισμό του όρου θα πρέπει να αναλύσουμε τις έννοιες: ανθρώπινη διεργασία, προϊόν, ανθρώπινη ανάγκη και ανθρώπινη επιθυμία.

Ως ανθρώπινη διεργασία: θεωρούμε είτε τη δημιουργία νέου προϊόντος, είτε την επισκευή, τη μετασκευή ή μετατροπή ή επανασχεδιασμό ήδη υφιστάμενου

προϊόντος, είτε την εμπορία αυτών των προϊόντων.

Ως προϊόν: πέρα από τα υλικά εμφανή αγαθά, συμπεριλαμβάνεται και η έννοια της παροχής υπηρεσίας (άυλο αγαθό).

Ως ανθρώπινη ανάγκη: είναι οι φυσιολογικές λειτουργίες του ανθρώπου, τροφή, νερό, αναπνοή κλπ. Χωρίς την κάλυψη αυτών η ζωή είναι αδύνατη.

Ως ανθρώπινη επιθυμία: είναι η κάλυψη των παθών, όπως έχουμε αναπτύξει σε προηγούμενα κεφάλαια.

Οι ανθρώπινες ανάγκες και οι ανθρώπινες επιθυμίες καθορίζουν την καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων αλλά και των οργανισμών, ώστε η απόφαση αγοράς δεν είναι τίποτα άλλο από την έκδηλη συμπεριφορά, ως συνισταμένη (μείγμα) ορθολογικών σκέψεων και συναισθηματικών εσωτερικών συγκρούσεων που συντελούνται στο εσωτερικό του ανθρώπου. ένστικτα, συνειδητό, υποσυνείδητο, ασυνείδητο, συγκρούονται πριν πάρει ο άνθρωπος την αγοραστική απόφαση.

Επιστρέφοντας στον Αριστοτέλη, στις πραγματείες των *Μικρών Φυσικών* ή *Περί Ψυχολογίας*, εντοπίζει στη διέγερση των παθών (επιθυμιών) όλα αυτά τα υλικά και άυλα προϊόντα που επηρεάζουν το σύνολο των αισθήσεων. Στην πραγματεία του *Περί αισθήσεως και αισθητών*, αναφέρεται στον διαχωρισμό των φυσικών αναγκών του ανθρώπου (που είναι ίδιες με των ζώων), ενώ τα πάθη και οι επιθυμίες χαρακτηρίζουν μόνο τον άνθρωπο. Στα κεφάλαια που συγκροτούν την εν λόγω πραγματεία αναφέρεται περί χρωμάτων, περί οσμής και χυμού, περί οσμών και όσφρησης, περί αισθητικού και ήχου. Δηλαδή αναφέρεται στις πέντε αισθήσεις του ανθρώπου (όραση, γεύση, ακοή, όσφρηση, αφή) και πως αυτές διεγείρουν τα πάθη και τις επιθυμίες των ανθρώπων.

Άρα λοιπόν το προϊόν είναι το υλικό και ορατό. Συμπεριλαμβάνεται μία γεύση, ένας ήχος, μία μυρωδιά, ένα θέαμα, ένα άγγιγμα. Είναι όμως και το άυλο προϊόν, η υπηρεσία, η ιδέα, για την οποία η μέριμνα του μάρκετινγκ είναι να την αντιλαμβάνεται πλήρως ο καταναλωτής.

8.2 Η διαχείριση του προϊόντος. Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης και του προϊόντος

8.2.1 Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης

1. **Προ-εναρξιακό στάδιο.** Είναι η περίοδος πριν από την ίδρυση της επιχείρησης και αφορά όλες τις ενέργειες προετοιμασίας, καθώς και τις ζυμώσεις στο ά-

μεσο περιβάλλον του επιχειρηματία.

Περιλαμβάνει:

- οριστικοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας,
- έρευνες αγοράς,
- επιλογή τοποθεσίας εγκατάστασης,
- επαφές με πιθανούς χρηματοδότες, κλπ.

2. Εισαγωγή. Με την ίδρυσή της η επιχείρηση προσπαθεί να εγκαθιδρύσει δίκτυο πωλήσεων, να εξασφαλίσει συνεργασίες με προμηθευτές και να δημιουργήσει σχέσεις με το χρηματοπιστωτικό σύστημα μέσα από το κοινωνικό δίκτυο του επιχειρηματία. Τα ποσοστά αποτυχίας είναι υψηλά σε αυτό το στάδιο.

- Ο επιχειρηματίας αποτελεί αδιαμφισβήτητη κυρίαρχη φυσιογνωμία και επιβάλλει απόλυτα τις ιδέες, τις αξίες και τους συμβολισμούς του. Για τους λόγους αυτούς η φάση αυτή έχει αποκληθεί «φάση του αυταρχισμού» (Mintzberg).
- Γίνεται προσπάθεια να δημιουργηθούν τυποποιημένες διαδικασίες. Η οργανωτική δομή είναι σε εμβρυακή κατάσταση και αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς.

Οι πρώτοι πελάτες είναι «νεωτεριστές» και δοκιμάζουν οτιδήποτε νέο, ενώ η μεγάλη μάζα είναι επιφυλακτική είτε αγνοεί παντελώς το προϊόν της επιχείρησης.

3. Ανάπτυξη. Αφορά τη δημιουργία φήμης. Εφόσον ξεπεραστούν οι αρχικές δυσκολίες, η επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητές της και να καθιερωθεί στην αγορά. Αξιοποιείται η πρωτοτυπία, η καινοτομία, το ανθρώπινο δυναμικό, το μείγμα μάρκετινγκ, η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών κλπ. Καθορίζεται η αποστολή και ο σκοπός της επιχείρησης και χαράσσεται στρατηγική με βάση τις πεποιθήσεις του επιχειρηματία. Τα προϊόντα έχουν γίνει αποδεκτά από μια «κρίσιμη μάζα» καταναλωτών αφού έχει ξεπεραστεί η αρχική δυσπιστία.

- Έχουν στελεχωθεί όλα τα απαραίτητα τμήματα με έμφαση στην παραγωγή, τις πωλήσεις και τις οικονομικές υπηρεσίες, που λειτουργούν απρόσκοπτα.
- Η διοίκηση ασκείται από επιλεγμένα στελέχη με επικεφαλής τον επιχειρηματία.
- Η φάση αυτή μπορεί να διαρκέσει για μεγάλο διάστημα, όσο ο επιχειρη-

ματίας επιμένει να επισκιάζει τα τεχνοκρατικά στελέχη.

- Το τέλος της φάσης αυτής προσδιορίζεται με την αποχώρηση του ιδρυτή, είτε με την εκχώρηση της δικαιοδοσίας του. Σε κάθε περίπτωση η διαδικασία απομάκρυνσης του ιδρυτή συνεπάγεται κλονισμό της λειτουργίας της επιχείρησης, με άλλα πιθανά σενάρια την πώληση ή το κλείσμό της.
- Προς το τέλος της φάσης αυτής προκύπτουν και άλλα στρατηγικά διλήμματα, όπως της στρατηγικής επέκτασης και των εταιρικών συμπράξεων.

4. Ωριμότητα. Πρωταρχικός στόχος σε αυτό το στάδιο είναι η περιχαράκωση των μεριδίων αγοράς που έχουν κατακτηθεί.

Οι πελάτες αγοράζουν δοκιμασμένα προϊόντα, είναι σταθεροί και συντηρητικοί στις αγορές τους. Το μερίδιο αγοράς διαφυλάσσεται συνήθως με διαφοροποίηση των προϊόντων και με επεμβάσεις στο μείγμα MKT (μείωση τιμών, τεχνικές προώθησης). Διακρίνονται τα επιμέρους στάδια:

- *Αύξουσα ωρίμανση.* Η επιχείρηση έχει περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη με την υπάρχουσα στρατηγική της.
- *Σταθερή ωρίμανση.* Η επιχείρηση έχει φθάσει στο όριο των δυνατοτήτων της με την υπάρχουσα στρατηγική.
- *Φθίνουσα ωρίμανση.* Η επιχείρηση αρχίζει να χάνει έδαφος από τον ανταγωνισμό και η λήψη ριζικών στρατηγικών αποφάσεων είναι αναγκαία.
 - Περίοδος ομαλότητας.
 - Η επιχείρηση έχει κατακτήσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς.
 - Οι πωλήσεις και τα κέρδη μεγιστοποιούνται.
 - Η εξουσία έχει καταμεριστεί και τα στελέχη έχουν τον κύριο λόγο στη λήψη των αποφάσεων.
 - Η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος έχει μειωθεί σημαντικά, η επιχείρηση μπορεί να διαπραγματευτεί από θέση ισχύος με σημαντικούς προμηθευτές και πελάτες.
 - Οι εσωτερικές διαδικασίες έχουν τυποποιηθεί πλήρως.
 - Η φάση αυτή χαρακτηρίζεται από αριθμητική αύξηση των λειτουργιών της MME.
 - Τα τμήματα μεγαλώνουν, διαιρούνται και εξειδικεύονται. Έχουν δημιουργηθεί επιτελικές υπηρεσίες, όπως νομική υποστήριξη και διασφάλιση ποιότητας.

- Η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων συντελεί στη δημιουργία κέντρων εξουσίας που συχνά έχουν σχέση αντιπαλότητας μεταξύ τους.
- Για να αποφύγει την κάμψη, η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της μια σειρά στρατηγικών επιλογών, όπως καινοτομία, σύναψη επιχειρηματικών συμμαχιών, επανατοποθέτηση και διαφοροποίηση προϊόντων.
- Συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να ανανεώνονται και να καινοτομούν ακόμα και στις πιο δύσκολες περιόδους της ιστορίας τους, παραμένοντας έτσι στο στάδιο της ωριμότητας για μεγάλα χρονικά διαστήματα.
- Μερικές φορές μια νέα εφεύρεση ή επινόηση είναι αρκετή για να επαναφέρει την επιχείρηση στο προσκήνιο.
- Άλλοτε πάλι είναι απαραίτητη μια ριζική ανατροπή της υπάρχουσας στρατηγικής και η υιοθέτηση εντελώς διαφορετικής νοοτροπίας.

5. Παρακμή

- Οι πωλήσεις και τα κέρδη μειώνονται δραστικά, εμφανίζεται ταμειακό πρόβλημα και αδυναμία πληρωμών, παρατηρείται γενικότερη απώλεια εμπιστοσύνης και δυσχεραίνεται η σύναψη δανείων.
- Κυρίαρχη στρατηγική είναι αυτή της μείωσης κόστους με έμφαση στην περικοπή δαπανών (μαζικές πωλήσεις προϊόντων με έκπτωση, απολύσεις, ρευστοποίηση περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης).
- Το ηθικό του προσωπικού είναι χαμηλό και ικανά στελέχη αποχωρούν μαζικά από την επιχείρηση. Τα τμήματα αποψιλώνονται, υπολειτουργούν είτε συγχωνεύονται. Η αβεβαιότητα είναι υψηλή, η διοίκηση ασκείται ευκαιριακά και τα κέντρα εξουσίας εντός και εκτός της επιχείρησης προσπαθούν να αποκομίσουν οφέλη από την κρίση.
- Τα προϊόντα δεν ανταποκρίνονται στη ζήτηση του κοινού, ενώ έχουν εμφανιστεί άλλα πιο ανταγωνιστικά. Οι καταναλωτές εγκαταλείπουν το προϊόν, πρώτα οι νεωτεριστές και τελευταίοι οι συντηρητικοί.

Ο επιχειρηματικός οργανισμός όσο αφορά τη διαχείριση του προϊόντος καλείται να καλύψει τους εξής τομείς:

- Την ανάπτυξη νέων προϊόντων,
- Τη διαχείριση ήδη υπαρχόντων προϊόντων,
- Τη διαχείριση μη βιώσιμων προϊόντων.

8.2.2 Η ανάπτυξη νέου προϊόντος

Ως νέο χαρακτηρίζεται το προϊόν:

- α) Που εισάγεται για πρώτη φορά σε νέα αγορά.
- β) Το προϊόν που αντικαθιστά ένα ήδη υπάρχον προϊόν.
- γ) Ένα παλιό μεν προϊόν που εισάγεται σε νέα αγορά.
- δ) Ένα παλιό προϊόν που εισάγεται στην ίδια αγορά με νέα συσκευασία.
- ε) Ένα παλιό προϊόν επανασχεδιασμένο.
- στ) Ένα παλιό προϊόν που αφορά νέες χρήσεις.

Νέο προϊόν για ποιον;

- για την επιχείρηση,
- για τον πελάτη,
- για την αγορά.

Οποιοδήποτε όμως νέο προϊόν θα πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και τις επιθυμίες και τις οικονομικές δυνατότητες του καταναλωτή.

8.2.2.1 Τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων

1. Η γέννηση της ιδέας: ως αποτέλεσμα του τμήματος έρευνας και τεχνολογίας της επιχείρησης ή της έρευνας αγοράς του τμήματος μάρκετινγκ. Γενικότερα πληροφορίες συλλέγονται και αναλύονται από εσωτερικές πηγές της επιχείρησης, από τους καταναλωτές, από τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους διανομείς κλπ.

2. Διαλογή ιδεών: αντικειμενικά αξιολογημένες ιδέες με συγκεκριμένα κριτήρια.

3. Επιχειρησιακή ανάλυση – χρηματοοικονομική ανάλυση: εξέταση δαπανών, πωλήσεων, μεικτό κέρδος, συνεισφορά στις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας.

4. Ανάπτυξη του προϊόντος: γίνεται έρευνα μάρκετινγκ στο τμήμα των πελατών για την αποδοχή του προϊόντος.

5. Μάρκετινγκ τεστ: ο σκοπός του δοκιμαστικού μάρκετινγκ είναι να διαπιστώσει η εταιρεία και να αντλήσει από την πραγματική (ρεαλιστική) αγορά για τις πραγματικές αντιδράσεις των καταναλωτών προς το προϊόν. Ουσιαστικά αναφερόμαστε σε ένα πείραμα σε ελεγχόμενες συνθήκες εργαστηρίου όπως εφαρμόζεται η πειραματική διαδικασία στις θετικές επιστήμες. Οι ελεγχόμενες συνθήκες εργαστηρίου στην περίπτωση αυτή είναι η επιλογή μίας επιλεγμένης αντιπροσωπευτικής περιοχής που αντανakλά ολόκληρη την αγορά. Στο στάδιο αυτό η εται-

ρεία δεν «τεστάρει» μόνο τις αντιδράσεις των καταναλωτών αλλά και το διαφημιστικό και προωθητικό πρόγραμμα μάρκετινγκ. Βοηθάει επίσης στην πρόγνωση των πωλήσεων αλλά και στον εντοπισμό τυχόν ελαττωμάτων του προϊόντος. Βεβαίως θα πρέπει να τονιστεί το μεγάλο μειονέκτημα που έχει η εφαρμογή του «πειράματος» στις κοινωνικοοικονομικές επιστήμες. Έχουμε ήδη αναφέρει ότι ο μικρόκοσμος στις κοινωνικοοικονομικές επιστήμες είναι αδύνατον να αντανakλά τον μακρόκοσμο. Η φύση του πειράματος και οι ελεγχόμενες συνθήκες έχουν καθολικά αποτελέσματα μόνο στις θετικές επιστήμες. Παρ' όλα αυτά όμως είναι το σημαντικότερο στάδιο στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος.

6. Εμπορική παραγωγή: έρχεται ως αποτέλεσμα του προηγούμενου σταδίου του μάρκετινγκ τεστ. Είναι η παραγωγή ή η εμπορία του νέου προϊόντος ή της υπηρεσίας.

8.3 Ο χάρτης των πεδίων αντίληψης του νέου προϊόντος

Βασικό εργαλείο στην έρευνα και στον εντοπισμό ενός κενού στην αγορά αποτελεί ο χάρτης πεδίων αντίληψης. Χρησιμοποιούμε τις δύο μεταβλητές που αναπτύχθηκαν προηγουμένως: **τιμή και τεχνολογία/καινοτομία** που ενσωματώνει το προϊόν σε σχέση με τους ανταγωνιστές.



Πραγματοποιώντας την έρευνα της αγοράς με βάση το εργαλείο αυτό εντοπίζουμε τα κενά της αγοράς που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από τους ανταγωνιστές, αξιολογούμε συγκριτικά το προϊόν με τα προϊόντα των ανταγωνιστών σε ποιο πεδίο βρίσκεται το νέο προϊόν μας.

Πιο αναλυτικά μας βοηθάει να αξιολογήσουμε το προϊόν μας στην αγορά:

1. **Σχετικό πλεονέκτημα.** Ο βαθμός υπεροχής μίας καινοτομίας σε σχέση με τις προηγούμενες ιδέες.
2. **Συμβατικότητα.** Ο βαθμός στον οποίο η καινοτομία ταιριάζει με τις κοινωνικοπολιτικές αξίες και τις εμπειρίες των καταναλωτών.
3. **Δοκιμαστικό τεστ.** Ο βαθμός που μια ιδέα μπορεί να γίνει δείγμα σε περιορισμένη βάση.
4. **Το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες ενός πεδίου** τουλάχιστον μίας ή περισσότερων αγορών.
5. **Το προϊόν είναι τεχνολογικά ανώτερο** και απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

8.3.1 Τα στάδια στη διαδικασία αποδοχής του προϊόντος από τους καταναλωτές

Οι καταναλωτές περνούν πέντε στάδια πριν τελικά αποδεχθούν το προϊόν:

1ο Στάδιο — Ενημέρωση: απλώς ο καταναλωτής έχει ενημερωθεί για το νέο προϊόν. Δεν γνωρίζει πρόσθετες πληροφορίες.

2ο Στάδιο — Ενδιαφέρον: κινητοποίηση του ενδιαφέροντος για πρόσθετη ενημέρωση.

3ο Στάδιο — Προβληματισμός: κλονισμός της υφιστάμενης στάσης. Πρέπει να το δοκιμάσω;

4ο Στάδιο — Δοκιμή: καταναλώνει δοκιμαστικά μια μικρή ποσότητα. Είναι επιφυλακτικός.

5ο Στάδιο — Υιοθέτηση: εντυπώνεται στη νήμη του (Ενθύμημα) γίνεται τακτικός καταναλωτής γνωρίζει όλες τις χρήσεις και τις πληροφορίες γύρω από το προϊόν.

8.4 Ο κύκλος ζωής των οργανισμών

Ο κύκλος της ζωής στηρίζεται στην ιδέα της προσομοίωσης των κοινωνικών οργανισμών με τον κύκλο ζωής του ανθρώπου. Όπως ο άνθρωπος διανύει τα στά-

δια της γέννησης, της ανάπτυξης, της ωριμότητας, της γήρανσης και του θανάτου, κατά τον ίδιο τρόπο διανύουν τα στάδια αυτά και οι κοινωνικοοικονομικοί οργανισμοί. Κάθε στάδιο επιφέρει και αλλαγές στη συμπεριφορά των οργανισμών, διότι επέρχονται αλλαγές των αναγκών και των επιθυμιών που είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε σταδίου. Αυτή είναι η θεμελιώδης έννοια η οποία βρίσκεται στο επίκεντρο της θεωρίας της επιχειρησιακής συμπεριφοράς και είναι γνωστή ως βιολογικός κύκλος των κοινωνικοοικονομικών οργανισμών ή ως κύκλος ζωής των κοινωνικοοικονομικών οργανισμών. Οι φάσεις της οικονομικής ζωής είναι:

- γέννηση ή ίδρυση,
- ανάπτυξη,
- ωριμότητα,
- παρακμή.

Διακρίνονται οι εξής κύκλοι ζωής των κοινωνικοοικονομικών οργανισμών: θα επικεντρωθούμε μόνο στους κύκλους ζωής των οικονομικών οργανισμών:

- Ο κύκλος ζωής της οικονομικής ανάπτυξης ενός κράτους.
- Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου της οικονομίας.
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.
- Ο κύκλος ζωής του προϊόντος.

Οι δύο πρώτοι κύκλοι της οικονομικής ανάπτυξης ενός κράτους και του υπό εξέταση κλάδου είναι μέρος της μακροοικονομικής ανάλυσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ οι δύο επόμενοι, του κύκλου ζωής της επιχείρησης και του προϊόντος είναι μέρος της μικροοικονομικής ανάλυσης και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού.

8.4.1 Ο κύκλος ζωής της οικονομικής ανάπτυξης ενός κράτους

Καθώς η οικονομία μίας χώρας αναπτύσσεται από τη νηπιακή φάση, η συνεισφορά σε νομισματικές μονάδες (έσοδα, κέρδη, άρα και ΑΕΠ) μεγαλώνει με αυξανόμενο ρυθμό. Η συνεισφορά αυτή με την πάροδο του χρόνου συνεχίζει να μεγαλώνει αλλά με ελαττούμενο ρυθμό, καθώς η οικονομία προχωράει στη φάση της ανάπτυξης. Στη συνέχεια όταν αυτή φθάσει στη φάση της ωριμότητας η αύξηση της συνεισφοράς επιβραδύνεται σημαντικά και τελικά γίνεται αρνητική. Στην τελική φάση η οικονομία πορεύεται στη φάση της παρακμής, όπου η συνει-

σφοδρά της συνεχίζει να ελαττώνεται.

Προκειμένου να επανέλθει στην οικονομική αναγέννηση το κράτος, θα πρέπει να ευρεθούν νέα προϊόντα, νέες καινοτομίες ή επανασχεδιασμός των κλάδων της οικονομίας. Βεβαίως το τμήμα αυτό αφορά το μακροοικονομικό επιστημονικό πεδίο, ως εκ τούτου, ξεφεύγει από το πεδίο των στόχων του παρόντος έργου. Δεν παύει όμως ο κύκλος ζωής του κράτους και οι φάσεις να αντανακλούν την ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα όλων των κλάδων ενός κράτους.

Δεν θα επεκταθούμε περισσότερο για τον κύκλο ζωής της οικονομίας ενός κράτους απλώς θα επισημάνουμε ότι ο κύκλος ζωής ενός κράτους συσχετίζεται και με τις φάσεις του οικονομικού κύκλου της οικονομίας:

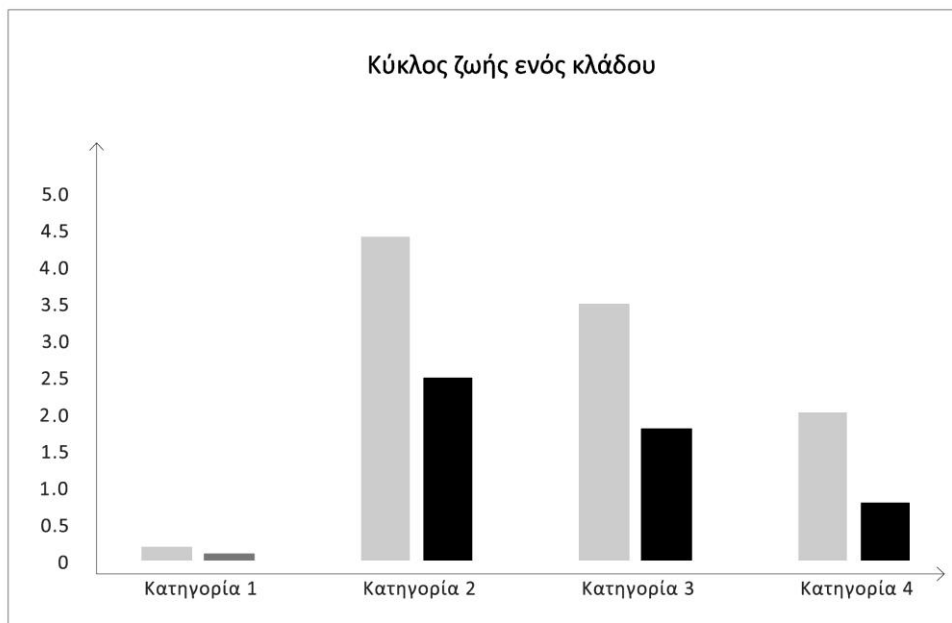
- φάση ανάκαμψης,
- φάση ευημερίας,
- φάση κάμψης,
- φάση ύφεσης.

Αυτό που θα πρέπει να επισημανθεί από τη θεώρηση του Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, είναι ότι στην έρευνα αγοράς, που προηγείται για την εισαγωγή ενός προϊόντος σε μία αγορά πρέπει να γίνεται και έρευνα μακροοικονομική για τις προοπτικές μιας χώρας και για τη φάση του κύκλου ζωής αλλά και τη φάση του οικονομικού κύκλου –μεταξύ της ανάπτυξης και της ύφεσης– στις οποίες βρίσκεται.

8.4.2 Ο κύκλος ζωής ενός κλάδου

Οι φάσεις που διανύει στην πάροδο του χρόνου ένας κλάδος είναι όπως σε κάθε κύκλο ζωής:

- νηπιακή φάση,
- ανάπτυξη,
- ωριμότητα,
- παρακμή.



Η ανοιχτή γκρι μπάρα αντιπροσωπεύει τις πωλήσεις ενώ η σκούρα γκρι τα καθαρά κέρδη ενός κλάδου. Οι κατηγορίες 1,2,3,4 αντιπροσωπεύουν αντίστοιχα την εισαγωγή, την ανάπτυξη, την ωρίμανση και την παρακμή ενός κλάδου.

Ανάλυση του γραφήματος

Ανάλυση των σταδίων: να σημειωθεί ότι σε κάθε στάδιο βρίσκεται διαφορετικός αριθμός επιχειρήσεων του ιδίου κλάδου. Και κάθε επιχείρηση για απλοποίηση παράγει ένα προϊόν.

1ο στάδιο – εισαγωγή – Νηπιακή φάση (κατηγορία 1 στο γράφημα):

Στη νηπιακή συνήθως βρίσκονται οι περισσότερες επιχειρήσεις. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από μεγάλη θνησιμότητα. Οι περισσότερες εξ αυτών δεν επιβιώνουν, είναι μικρές, δεν δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, έχουν λίγες πωλήσεις, ζημιές ή λίγα κέρδη. Η συνεισφορά αυτών στο συνολικό μερίδιο του κλάδου είναι μικρή. Παρουσιάζουν υποτυπώδη οργάνωση και στερούνται πόρων ανάπτυξης. Η πρόσβαση σε ξένα κεφάλαια είναι δύσκολη με μοναδική διέξοδο ο προσωπικός δανεισμός από τρίτους κυρίως από τις τράπεζες. Συνήθως είναι νεαρής ηλικίας. Έχουν όμως κάποια πλεονεκτήματα. Είναι καινοτόμες, ευέλικτες, αναλαμβάνουν

ρίσκο, δεν είναι γραφειοκρατικές και ως εκ τούτου λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις. Οι αποφάσεις των επιχειρήσεων αυτής της φάσης στηρίζονται στον ίδιο τον επιχειρηματία. Διακρίνονται και διέπονται από το όραμα αυτού.

2ο στάδιο – Ανάπτυξη (κατηγορία 2 στο γράφημα):

Όσες επιχειρήσεις θα κατορθώσουν να επιβιώσουν από το προηγούμενο στάδιο, εισέρχονται στο δεύτερο στάδιο. Αναπτύσσονται γρήγορα, εμφανίζουν μεγάλη αύξηση των πωλήσεων και των κερδών, λόγω οικονομικών κλίμακας που οφείλεται στον αυξημένο όγκο πωλήσεων, καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Η εύρεση πόρων γίνεται ευκολότερη είτε μέσω τραπεζών είτε από συμμετοχή ξένων επενδυτών στις εταιρείες.

3ο στάδιο – Ωρίμανση: (κατηγορία 3 στο γράφημα):

Σταθεροποιούνται οι πωλήσεις, ενώ εμφανίζεται μείωση των κερδών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου αυτού του σταδίου έρχονται δεύτερες όσον αφορά το συνολικό μερίδιο της αγοράς. Είναι η κορύφωση της οικονομικής εκμετάλλευσης του προϊόντος. Οι εταιρείες θα πρέπει να προετοιμάζονται για την εισαγωγή νέου προϊόντος ή επανασχεδιασμό του υφιστάμενου, ώστε να επανέλθει στην αναγέννηση. Αν δεν συμβεί αυτό όσες εταιρείες δεν έχουν προετοιμαστεί θα αντιμετωπίσουν την παρακμή και θα οδηγηθούν στον οικονομικό τους θάνατο.

4ο στάδιο – Παρακμή (κατηγορία 4 στο γράφημα):

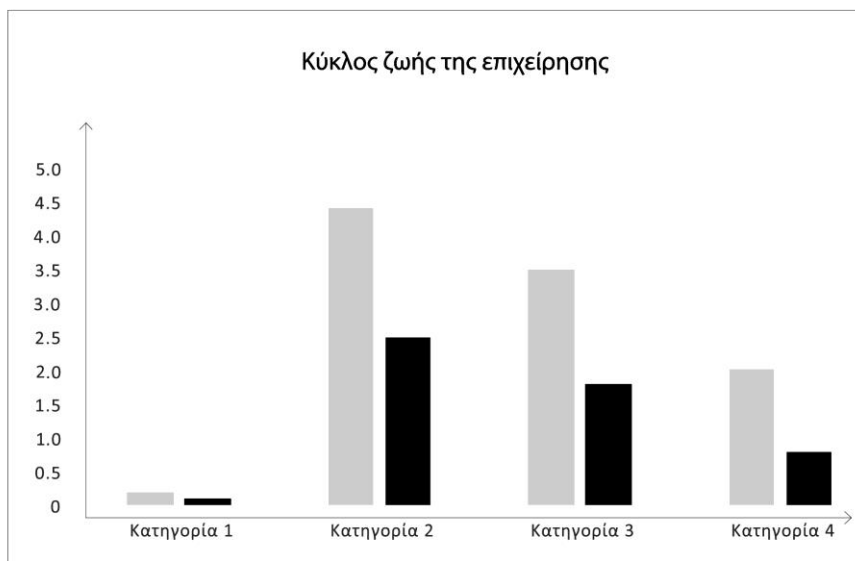
Όσες επιχειρήσεις δεν φρόντισαν ή δεν μπόρεσαν να δημιουργήσουν νέο προϊόν ή να επανασχεδιάσουν το ήδη υφιστάμενο θα οδηγηθούν στον οικονομικό τους θάνατο.

Η έννοια του βιολογικού κύκλου της επιχείρησης μας βοηθάει στην απάντηση βασικών ερωτημάτων:

- Σε ποια φάση του κύκλου ζωής του κλάδου βρίσκεται η επιχείρηση;
- Σε ποια φάση του κύκλου ζωής του κλάδου βρίσκονται οι σημαντικοί μας ανταγωνιστές;
- Ποιο μερίδιο καταλαμβάνουν οι ανταγωνιστές μας που βρίσκονται στην ίδια φάση του κύκλου ζωής;
- Ποιες είναι οι αλλαγές που προσπαθούν να κάνουν οι ανταγωνιστές που βρίσκονται στη φάση της ωριμότητας; (Μελλοντικές εξελίξεις του κλάδου).

8.4.3 Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης

Οι ίδιες φάσεις αποτελούν και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης (νηπιακή, ανάπτυξης, σταθεροποίησης, παρακμής). Η μόνη πρόσθετη μεταβλητή είναι η σταδιακή μείωση του κόστους ανά μονάδα παραγωγής του προϊόντος.



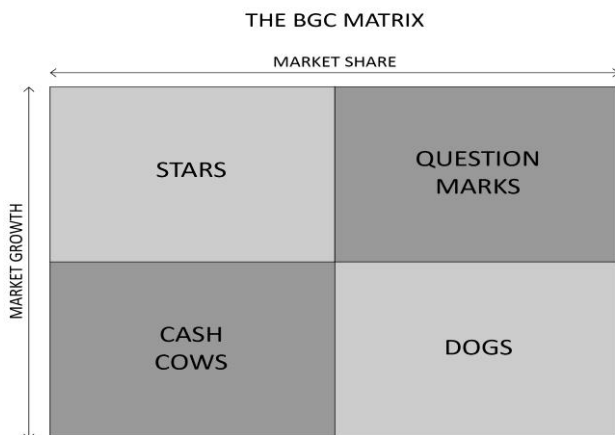
Το ίδιο σχεδιάγραμμα χρησιμοποιείται και για τον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

Κατά την εισαγωγή του νέου προϊόντος υπάρχει μεγάλος κίνδυνος θνησιγένειας, μικρό ύψος πωλήσεων, ελάχιστα κέρδη ή αρχικές ζημιές, εξαιτίας του υψηλού κόστους παραγωγής και του κόστους έρευνας. Εφόσον το προϊόν επιβιώσει αρχίζει η οικονομική ανάπτυξη του προϊόντος, όπου πωλήσεις και κέρδη αυξάνονται γρήγορα ενώ ταυτόχρονα το μοναδιαίο κόστος παραγωγής μειώνεται εξαιτίας του αυξημένου όγκου πωλήσεων που επιδρά στη μείωση του νεκρού σημείου παραγωγής. Στην ωρίμανση αρχίζει η σταθεροποίηση και έναρξη πτωτικών τάσεων πωλήσεων και κερδών με σταθεροποίηση επίσης του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα. Σ' αυτό το στάδιο η επιχείρηση θα πρέπει να προγραμματίζει την εισαγωγή νέου προϊόντος ή τον επανασχεδιασμό του υφιστάμενου. Αν δεν μπορέσει να εισάγει ή να επανασχεδιάσει το προϊόν το προϊόν θα πεθάνει. Αν δε η εταιρεία έχει μόνο ένα προϊόν τότε θα οδηγηθεί στον επιχειρηματικό της θάνατο.

8.4.4 Ο κύκλος ζωής του προϊόντος σε συνδυασμό με τις μήτρες Ansoff και BCG matrix. Ανάλυση χαρτοφυλακίου προϊόντων

Η εταιρεία συμβούλων «Boston Consulting Group» στα μέσα της δεκαετίας του 1960 ανέπτυξε τη μέθοδο BCG, η οποία είναι γνωστή και ως μήτρα ανάπτυξης / μεριδίου (growth / share matrix).

Το μοντέλο της BCG παρουσιάζεται στο σχέδιο που ακολουθεί και θα αναλυθεί αμέσως μετά.



Η Μήτρα BCG Matrix

Η ανάλυση BCG (growth / share matrix)

Η μήτρα ή διάγραμμα αποτελείται από δύο άξονες:

- Τον άξονα Y, που αντιπροσωπεύει την ανάπτυξη της αγοράς (market growth). Πρόκειται για τον ρυθμό ανάπτυξης από ένα έτος στο επόμενο εκφρασμένο ως ποσοστό (%). Δίδεται από τον τύπο: $r\% = \frac{\text{ΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΤΟΥΣ } X}{\text{ΟΛΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΕΤΟΥΣ } X-1}$.
- Τον άξονα X, που αντιπροσωπεύει το σχετικό μερίδιο αγοράς (relative market share), δηλαδή τον λόγο (άρα ως ποσοστό) του μεριδίου αγοράς του υπό εξέταση προϊόντος προς το μερίδιο της αγοράς του ισχυρότερου ανταγωνιστικού. (Το μερίδιο αγοράς μετριέται σε ποσότητα και όχι σε αξία (%)). Υπολογίζεται με βάση τον τύπο: $S = \frac{\text{ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΑΣ}}{\text{ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ}}$

ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.

Οι δύο άξονες χωρίζονται νοητά σε τέσσερα τεταρτημόρια με διακρίσεις υψηλό (high) και χαμηλό (low).

Για τον άξονα Υ, ο ρυθμός ανάπτυξης διακρίνεται σε χαμηλό ή υψηλό με βάση ένα ποσοστό μεταξύ του 5% και του 15% ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της αγοράς.

Για τον άξονα Χ ο διαχωρισμός σε υψηλό (high) και χαμηλό (low) γίνεται όταν το σχετικό μερίδιο αγοράς είναι 0,75 ή 0,8.

Η μήτρα αυτή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης ως πυξίδα ή ως αντιληπτικός χάρτης, που δηλαδή τοποθετούνται τα διάφορα προϊόντα της επιχείρησης ή και οι στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της, με στόχο τον εντοπισμό και την κατανόηση της θέσης που καταλαμβάνουν αυτά στην αγορά.

Η τοποθέτηση αυτή γίνεται με τη μορφή κύκλων, το μέγεθος των οποίων αντιπροσωπεύει το ύψος των πωλήσεων του προϊόντος που αφορά σε σχέση με τα υπόλοιπα του χαρτοφυλακίου.

Έτσι οι διαχειριστές μπορούν να αναγνωρίζουν με ευκολία τη θέση ενός εκάστου των προϊόντων του χαρτοφυλακίου και να λαμβάνουν αποφάσεις.

Κάθε προϊόν έχει αναπόφευκτα ένα κύκλο ζωής και κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος αντιπροσωπεύει ένα διαφορετικό προφίλ κινδύνου και απόδοσης. Γενικά μια εταιρεία θα πρέπει να διατηρεί ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το οποίο περιλαμβάνει τόσο υψηλής ανάπτυξης, όσο και χαμηλής ανάπτυξης προϊόντα.

Για παράδειγμα, ως υψηλής ανάπτυξης μπορεί να χαρακτηριστεί ένα νέο προϊόν για το οποίο καταβάλλεται προσπάθεια να τοποθετηθεί σε κάποια αγορά. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται ανάλυση πόρων ώστε να οικοδομηθούν τα κανάλια διανομής με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Ωστόσο η προσδοκία είναι ότι το προϊόν αυτό θα κατακτήσει σημαντικότερα μερίδια αγοράς στο μέλλον. Η τοποθέτηση του προϊόντος αυτού στον χάρτη είναι στο πεδίο Ερωτηματικά.

Ένα προϊόν χαμηλής ανάπτυξης είναι για παράδειγμα ένα καθιερωμένο προϊόν γνωστό στην αγορά. Τα χαρακτηριστικά αυτού του προϊόντος δεν αλλάζουν συχνά έως καθόλου, οι πελάτες γνωρίζουν τι παίρνουν, ενώ επίσης η τιμή του αλλάζει σπάνια. Το προϊόν αυτό έχει περιορισμένο προϋπολογισμό για το μάρκετινγκ, ωστόσο αποτελεί «την αγελάδα για άρμεγμα» που φέρνει τη συνεχή ροή μετρητών.

Ανάλογα λοιπόν με το σε ποιο σημείο της μήτρας BCG τοποθετηθούν τα προϊόντα της εταιρείας, χαρακτηρίζονται ως:

- **Αστέρια** (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς – υψηλό μερίδιο αγοράς). Τα αστέρια ορίζονται από την κατοχή υψηλού μεριδίου αγοράς σε μια αναπτυσσόμενη αγορά. Είναι οι ηγέτες στην επιχείρηση, αλλά εξακολουθούν να χρειάζονται πολλή υποστήριξη για την προώθησή τους. Σε περίπτωση που το μερίδιο αγοράς διατηρηθεί, τα αστέρια είναι πιθανό να μετασχηματιστούν σε αγελάδες μετρητών (Headerson B. 1998).
- **Αγελάδες** (χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς – υψηλό μερίδιο αγοράς). Στην περίπτωση αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει επιτευχθεί. Οι αγελάδες μετρητών προσφέρουν υψηλά περιθώρια κέρδους και δημιουργούν ισχυρές ταμειακές ροές. Λόγω της χαμηλής ανάπτυξης της αγοράς, τα έξοδα προώθησης και τοποθέτησης κρατούνται χαμηλά. Οι επενδύσεις σε υποδομή υποστήριξης είναι δυνατόν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αύξηση των ταμειακών ροών ακόμη περισσότερο. Οι αγελάδες μετρητών είναι τα προϊόντα που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν.
- **Ερωτηματικά** (υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς – χαμηλό μερίδιο αγοράς). Τα προϊόντα αυτά είναι σε αναπτυσσόμενες αγορές, αλλά έχουν μικρό μερίδιο αγοράς. Τα ερωτηματικά είναι ουσιαστικά νέα προϊόντα, τα οποία οι αγοραστές δεν έχουν ακόμη ανακαλύψει σε ικανοποιητικό βαθμό. Τα ερωτηματικά έχουν υψηλές απαιτήσεις σε κόστη και χαμηλή απόδοση λόγω του χαμηλού μεριδίου αγοράς. Τα προϊόντα αυτά θα πρέπει να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, αλλιώς γρήγορα θα γίνουν σκυλιά. Ο καλύτερος τρόπος για να χειριστεί κανείς ερωτηματικά είναι είτε να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό σε αυτά για να κερδίσει μερίδιο αγοράς ή να τα πουλήσει (Wheelen T., Hunger D. 2006).
- **Σκυλιά** (χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς – χαμηλό μερίδιο αγοράς). Τα σκυλιά είναι σε χαμηλά αναπτυσσόμενες αγορές και έχουν μικρό μερίδιο αγοράς. Τα σκυλιά θα πρέπει να αποφεύγονται ή να ελαχιστοποιούνται (HeadersonB. 1998).

Αυτό που τελικά έχει σημασία είναι να δούμε τη μήτρα BCG, όπως ένα χαρτοφυλάκιο τίτλων, όπου αυτά που επιτυγχάνονται είναι:

1. Η μέση απόδοση όλου του χαρτοφυλακίου των προϊόντων.
2. Η κατάταξη των προϊόντων κατά σειρά κινδύνου/απόδοσης.
3. Η διαρκής παρακολούθηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων της εταιρείας σε σχέση με τους ανταγωνιστές και το εξωτερικό περιβάλλον.

Υπάρχουν πολλά στατιστικά και μαθηματικά μοντέλα, για την επίτευξη των ανωτέρω δύο πρώτων στόχων, που ξεφεύγουν από τους στόχους του βιβλίου. Όμως το πιο σχετικά απλό και εφαρμόσιμο μοντέλο είναι η μέθοδος της μαθηματικής ελπίδας. Η μαθηματική ελπίδα, στην προκειμένη περίπτωση είναι ο σταθμικός μέσος όρος της συνολικής απόδοσης του χαρτοφυλακίου Matrix BCG ή ο σταθμικός μέσος όρος των συνολικών πωλήσεων του χαρτοφυλακίου Matrix BCG, καθώς και σταθμικός μέσος όρος της τελικής απόδοσης (των συνολικών κερδών) της εταιρείας.

Ο τύπος της μαθηματικής ελπίδας:

$$E(X) = PQ$$

όπου: E = η μέση σταθμική απόδοση

P = το ποσοστό συνεισφοράς

Q = η μετρούμενη ποσότητα

Παράδειγμα: Έστω η επιχείρηση έχει συνολικά κέρδη 137.000,00 € και ύψος πωλήσεων 1.000.000,00 €. Η εταιρεία διαχειρίζεται τέσσερα προϊόντα που καθένα απ' αυτά βρίσκεται και σε ένα πλαίσιο της μήτρας. Το προϊόν Α είναι ερωτηματικό, καλύπτει το 10% των πωλήσεων 100.000,00 € και εισφέρει 5.000,00 € στα καθαρά κέρδη. Το προϊόν Β είναι αστέρι και εισφέρει στις πωλήσεις και στα κέρδη 500.000,00 € και 70.000,00 € αντίστοιχα. Το προϊόν Γ είναι αγελάδα και εισφέρει στις πωλήσεις και στα κέρδη 300.000,00 € και 60.000,00 € αντίστοιχα. Το προϊόν Δ είναι σκυλί και η συνεισφορά του 100.000,00 € πωλήσεις και 2.000,00 € στα κέρδη.

Ο πίνακας με τις συνεισφορές του κάθε προϊόντος

Matrix BCG	Πωλήσεις	Ποσοστό συνεισφοράς στις πωλήσεις	Καθαρά κέρδη	Ποσοστό συνεισφοράς στα κέρδη
Προϊόν Α ερωτηματικό	100.000,00	0,10	5.000,00	0,04
Προϊόν Β αστέρι	500.000,00	0,50	70.000,00	0,51
Προϊόν Γ αγελάδα	300.000,00	0,30	60.000,00	0,44
Προϊόν Δ σκυλί	100.000,00	0,10	2.000,00	0,01
Σύνολα	1.000.000,00	1	137.000,00	1

Η εφαρμογή του τύπου:

α) Με βάση τις πωλήσεις:

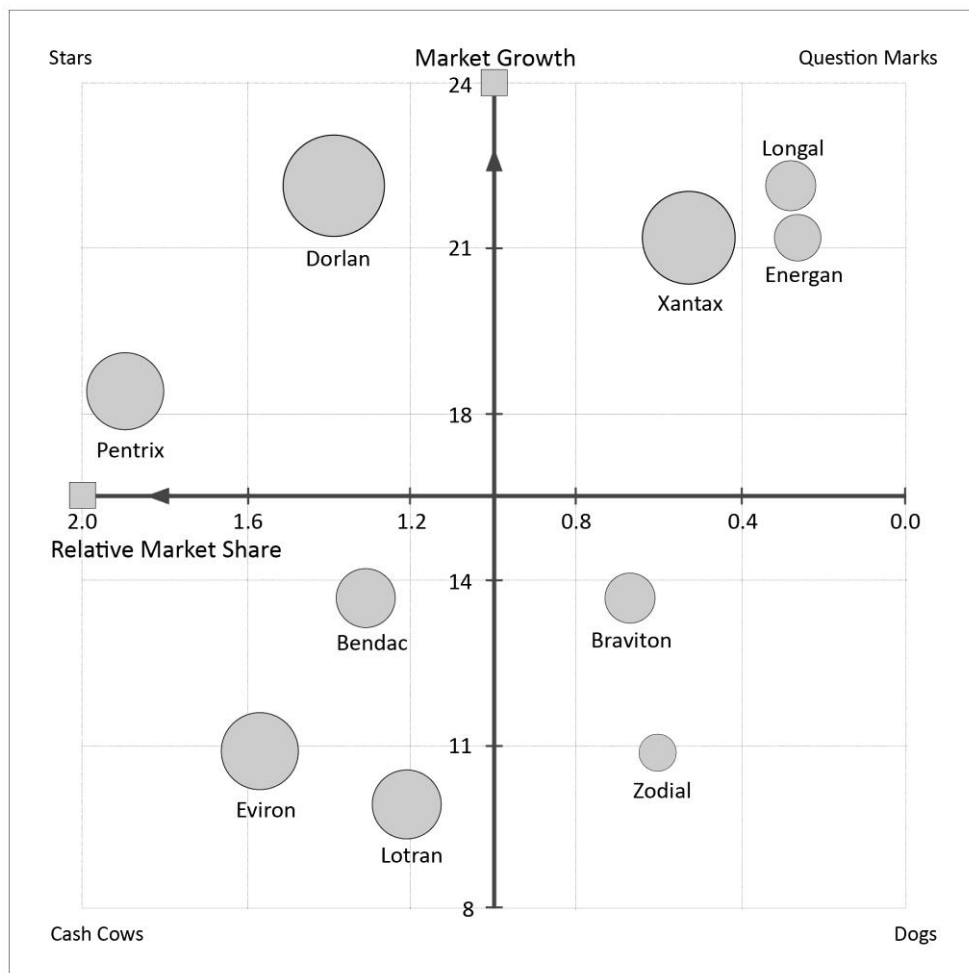
$$E = PQ = 100.000(0,10) + 500.000(0,50) + 300.000(0,30) + 100.000(0,10) = 1.000.000,00 \text{ €}$$

β) Με βάση τα καθαρά κέρδη:

$$E = PQ = 5.000 (0,04) + 70.000 (0,59) + 60.000 (0,50) + 2.000 (0,01) = 137.000$$

Αποφάσεις της επιχείρησης με βάση το μοντέλο BCG:

Το προϊόν Δ (σκυλί) εισφέρει στις πωλήσεις όσο και το προϊόν Α (ερωτηματικό) 100.000,00 €. Το προϊόν Α όμως εισφέρει στα κέρδη 5.000,00 ενώ το Δ μόνο 2.000,00 €. Επομένως η επιχείρηση πρέπει να διακόψει την παραγωγή του προϊόντος Δ, το οποίο ενέχει κίνδυνο να καταστεί ζημιογόνο και να μεταφέρει τις επενδύσεις στο προϊόν Α που είναι νέο και υποσχόμενο να εξελιχθεί σε αστέρι.



Εφαρμογή σε πραγματικά προϊόντα, όπου κάθε προϊόν απεικονίζεται με μέγεθος κύκλου ανάλογα με το ποσοστό που καταλαμβάνει στις συνολικές πωλήσεις όλου του κλάδου.

Πρακτικά η μήτρα μετατρέπεται σε αντιληπτικό χάρτη όπου οι δύο συντεταγμένες δημιουργούν τα τέσσερα πεδία της μήτρας BCG.

8.4.5 Η μήτρα Ansoff

Η μήτρα δημιουργήθηκε από τον Igor Ansoff, προκειμένου να ορίσει ξεκάθαρα τους στόχους του Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, λαμβάνοντας υπόψη δύο μεταβλητές: το προϊόν και την αγορά. Κύριος στόχος του Μάρκετινγκ είναι η ανάπτυξη των προϊόντων μίας επιχείρησης. Είναι κύριο εργαλείο του στρατηγικού Μάρκετινγκ διότι βοηθάει στην επιλογή στρατηγικών ανάπτυξης σε σχέση με το ποια είναι η αγορά στόχευσης (παλιά ή νέα).

Βασική λοιπόν μεταβλητή στη μήτρα αυτή είναι η αγορά στόχευσης. Αν είναι υφιστάμενη ή νέα. Σύμφωνα με τον χαρακτηρισμό των αγορών παλιά/νέα, ο Ansoff προτείνει τέσσερις πιθανές στρατηγικές:

1. Στρατηγική διείσδυσης – Συγκέντρωσης αγοράς (market penetration), δηλαδή πώληση υπαρχόντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές.
2. Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων (new product development), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για τις υπάρχουσες αγορές.
3. Στρατηγική ανάπτυξης αγοράς (market development), δηλαδή πώληση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές.
4. Στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (diversification), δηλαδή δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές.

Οι επιλογές Μάρκετινγκ σε σχηματική αναπαράσταση της μήτρας Ansoff:

Προϊόν Αγορές	Υπάρχον προϊόν	Νέο προϊόν
	↓ Διείσδυση στην αγορά ← ↑	↑ Ανάπτυξη προϊόντος → ↑
Υπάρχουσα αγορά		
Νέα αγορά	Ανάπτυξη αγοράς → ↓	↑ ← Διαφοροποίηση → ↓

Σύμφωνα με το μοντέλο οι επιλογές είναι τέσσερις:

1. Ανάπτυξη πωλήσεων σε υπάρχουσες αγορές με υπάρχοντα προϊόντα.
2. Ανάπτυξη πωλήσεων σε υπάρχουσες αγορές με νέα προϊόντα.
3. Ανάπτυξη πωλήσεων με υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές.
4. Ανάπτυξη πωλήσεων με νέα προϊόντα σε νέες αγορές.

Συμπερασματικά

Η μήτρα Ansoff βοηθάει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την ανάπτυξη των πωλήσεων με βάση:

1. Ποιο προϊόν πουλάω (αν είναι παλιό ή νέο).
2. Που πουλάω (αν η αγορά είναι παλιά ή νέα).

Η συσχέτιση της μήτρας Ansoff με τις φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωριμότητα και παρακμή) έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εισαγωγή. Απαιτείται χρόνος ώστε το νέο προϊόν να γίνει αποδεκτό από την αγορά. Ως εκ τούτου υπάρχει αργή αύξηση των πωλήσεων. Το κόστος παραγωγής είναι υψηλό διότι ενσωματώνει έξοδα έρευνας και τεχνολογίας καθώς και αυξημένο ύψος εξόδων μάρκετινγκ. Πιθανόν να προκύπτουν προβλήματα σε σχέση με την ποιότητα. Οι τιμές πωλήσεων είναι υψηλές. Στη φάση αυτή το προϊόν παράγει ζημίες.
- Ανάπτυξη. Το προϊόν έχει γίνει αποδεκτό, οι καταναλωτές το εμπιστεύονται. Υπάρχει αλματώδης αύξηση των πωλήσεων και αρχίζει το προϊόν να εισφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Μειώνεται το κόστος λόγω μείωσης του κόστους παραγωγής εξαιτίας της αύξησης του όγκου παραγωγής. Επιβάλλεται η υποστήριξη του προϊόντος. Βελτίωση ποιότητας, διαφημιστική υποστήριξη για αύξηση και διατήρηση του μεριδίου.
- Ωριμότητα. Ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων μειώνεται και υπάρχει τάση σταθεροποίησης αυτών. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, τα κέρδη μειώνονται και αρχίζουν μερικές επιχειρήσεις να αποχωρούν. Αυτοί που μένουν προσπαθούν να παρατείνουν τον χρόνο ζωής του προϊόντος κάνοντας μετατροπές και προσπαθούν να βρουν νέα τμήματα της αγοράς.
- Παρακμή. Στο στάδιο αυτό οι πωλήσεις σταδιακά μειώνονται και η συνεισφορά στα κέρδη μετατρέπεται σε ζημία. Η επιλογή είναι η απόσυρση ή η πώληση της πατέντας σε τρίτους.