



ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОДУКТА: КАК ВОВРЕМЯ ИЗБАВИТЬСЯ ОТ УСЛУГ И ТОВАРОВ, ИЗЖИВШИХ СЕБЯ?

Среди прочих способов ревизии продуктов, которые производит ресурсный центр для СОНКО (и не только для СОНКО), мы хотели бы обратить ваше внимание на жизненный цикл товара. Маркетологи всего мира применяют этот термин для оценки востребованности продукта потребителями и фазы востребованности, в которой находится продукт. Наверняка вы о нём слышали.

Структура «жизненного цикла» очень простая: «рождение» или выход на рынок, рост, «зрелость» и уход с рынка.

Например, если речь идёт о такой услуге, как аренда фильмов на каких-либо носителях в прокате. Самым первым вариантом такой услуги был прокат видеокассет. Её зарождение началось с обмена кассетами между знакомыми и друзьями, а рост начался с появлением в широкой продаже видеомагнитофонов. Зрелость пришлась на то время, когда видеомагнитофон появился почти в каждом доме. Новая волна интереса к видеопрокату появилась с связи с массовым использованием CD-дисков. «Затухание» услуги произошло, когда появился массовый доступ к интернету и бесплатному видеоконтенту. Сейчас точки проката видеокассет сохранились как клубы по интересам вокруг наиболее интересных и редких видеоколлекций.

Применительно к практике работы СОНКО наиболее адекватно рассматривать в качестве продукта какую-либо услугу.

Как легко понять, услуга наиболее востребована благополучателями в фазе роста и «зрелости».

При внедрении нового продукта: новой темы деятельности, новой технологии работы, востребованность её не высокая (а скорее всего, спроса на такой продукт ещё нет, благополучатель ещё не знает, что он может обратиться к вам, и вы ему поможете). Приходится много времени и ресурсов тратить на PR-кампании, просвещение, «обкатку» формата работы с благополучателями и т. д. Придётся убедить благополучателей в том, что им необходима эта технология (особенно много времени на это может уйти, если благополучатели — не физические лица, а какие-то организации, поскольку необходимо заложить время на принятие решений об участии в вашей деятельности: семинаре, мастер-класс, акции), проинформировать всех возможных благополучателей (скорее всего, они не все смогут обратиться за услугой: важное значение будет иметь время предоставления, место, правила предоставления и т. д.). Если фаза внедрения затягивается, продукт не выходит «в рост», стоит подумать, что идёт не так. Возможно, вам лучше от него избавиться (особенно если

издержки на производство и кампанию по продвижению превышают запланированный результат).

В фазе роста спрос уже есть, здесь большая часть ресурсов требуется на обеспечение продуктом всех желающих (по мере возможности, конечно): увеличение численности команды, которая оказывает услугу/производит продукт, расширение времени производства продукта и создание наиболее благоприятных условий для его создания. Включается необходимость широкого «постпродажного обслуживания»: дополнительных консультаций благополучателей, патронажа над обучаемыми организациями, которые внедряют технологию и т. д.

Фаза «зрелости» наступает, когда услуга становится одним из самых популярных продуктов, который вы производите. При этом спрос на неё начинает через некоторое время замедляться за счёт «насыщения рынка»: вы помогли всем, кто нуждался, либо изменили правила принятия каких-либо решений, и число тех, чьи права нарушены, сократилось, или другие «игроки рынка» начали производить подобные продукты. Например, услуги общественных приёмных менее востребованы сейчас (если приёмные не специализируются на узкой тематике), поскольку их открыли не только общественные организации, но и политические партии, органы власти (разные полпреды, уполномоченные по правам человека и т. д.).

В стадии «зрелости» (а она наступает, если вы понимаете, что услуга на пике популярности и рынок скоро придёт к насыщению, а за ним начнётся спад) необходимо подумать о том, как модифицировать услугу, чтобы она вновь вернулась в стадию «роста». Сменить ли тематику обучающих тренингов, изменить ли их формат (включить суперпопулярные онлайн-курсы), либо, если «рынок» изжил себя, отказаться от производства этой услуги и заменить её другой (либо не заменять, если ваши ресурсы не позволяют сейчас начать создание какого-то нового продукта и их хватает только на то, чтобы обеспечивать имеющуюся линейку)?

Замена продукта, уходящего с рынка, возможно, потребует от вас значительных ресурсных вложений (или, как минимум, пересмотр распределения ресурсов в организации: можно ли использовать какие-то другие сильные стороны ваших сотрудников, имеющееся помещение, оборудование для печати или что-то ещё).

Предлагаем поэтому планировать деятельность, не только исходя из ресурсов (как делают зрелые опытные организации) или из интереса (как делают молодые и азартные организации), но и с учётом жизненной фазы продуктов, которые вы производите или собрались производить.

Необходимо учитывать не только «внутреннюю» фазу жизненного цикла продукта, но и «внешнюю»: фазу жизненного цикла продукта на рынке в целом. Для вашей организации он может быть новым, вы только выводите его на рынок, а другие участники рынка производят подобный (или точно такой продукт) уже давно, благополучатели привыкли к нему, спрос на него невысокий или почти нулевой. Тогда окажется, что в реальности вы имеете дело с продуктом, находящимся в стадии ухода с рынка, он требует срочной модификации (либо замены). Ответьте себе на вопрос: можете ли вы его изменить, улучшить, добавить новые опции? Или лучше заняться продвижением нового продукта? Тогда какого (это, конечно, определяется вашими возможностями, интересами и «рынком»: потребностями благополучателей, условиями регулирования подобного вида деятельности и т. п.).

Фазы жизненного цикла продукта стоит иметь в виду, проводя abc-анализ продуктовой линейки вашей организации. Возможно, упор лучше делать не на то, какие продукты надо изъять из линейки, поскольку они мало востребованы (в том

числе — по причине того, что «изжили» себя), а сосредоточится на возможностях роста, усложнения имеющихся услуг, их трансформации и обновления.

Возможности обновления можно искать в разных сферах: новых технологиях (рассматриваются как в качестве продукта, так и в качестве подхода к производству продукта), новых целевых группах, новых рынках (например, вы постоянно работаете в своём регионе, а можно начать работу в соседнем или сразу масштабировать свою деятельность на весь федеральный округ или всё страну).

Как всё это будет работать на примере деятельности конкретного ресурсного центра?

Давайте попробуем оценить жизненный цикл услуг по консультированию и информационной поддержке организаций, участвующих в региональных грантовых конкурсах. Ресурсные центры для СОНКО часто оказывают такую комплексную услугу.

На «рынке» такая услуга достаточно востребована, то есть, можно сказать, что находится в фазе зрелости (но и небольшой рост возможен). При этом надо понимать, что её рост — фиксированный. Скорее всего, региональные СОНКО уже привыкли к тому, что ежегодно проводится грантовый конкурс, он осуществляется по определённым правилам, и они им следуют. Рост числа потребителей услуги происходит за счёт новичков — СОНКО, которые только начинают деятельность, ещё мало знакомы с системой региональной поддержки СОНКО и нуждаются в поддержке, консультациях, дополнительном информировании.

Как благополучателя можно рассмотреть и региональные органы власти, которые нуждаются в операторе для проведения конкурса. На этом «рынке» фактически с одним игроком (если мы берём за географическую единицу отдельный регион) жизненный цикл услуги оператора по проведению регионального грантового конкурса для СОНКО, скорее всего, находится так же в стадии зрелости, поскольку потребность в услуге уже сформирована, сформирована её примерная цена она вряд ли станет существенно меняться (в нынешней ситуации, возможно, цена снизится, поскольку поддержка СОНКО вряд ли окажется в приоритетных направлениях деятельности).

В стадию роста такая услуга может перейти при существенной смене правил проведения конкурса региональных грантов, либо если вы начнёте действовать как оператор на уровне нескольких регионов или федерального округа.

Всё это означает, что если деятельность по организации и сопровождению регионального конкурса поддержки СОНКО — одно из основных направлений вашей работы (а их всего 2-3), то лучше искать ещё какие-то услуги за счёт которых вы сможете увеличить «спрос» на вашу организацию.