



команда роста на аутсорсе  
для системного улучшения ключевых метрик

# Матрица выбора стратегии роста: Ансофф, Портер, Трейси/Вирсема

Интегрированный фреймворк для определения оптимального направления развития и конкурентного преимущества

## 1. Матрица Ансоффа (Продукты/Рынки): Куда расти?

Матрица Ансоффа, разработанная Игорем Ансоффом в 1957 году (Skillbox), является базовым инструментом для определения стратегии роста компании через анализ существующих и новых продуктов на существующих и новых рынках (Unisender). Она помогает структурировать мышление и выбрать генеральное направление движения, а также оценить риски (Skillbox).

### Стратегии Матрицы Ансоффа

Стратегия	Описание	Ключевые вопросы для самооценки	Примеры
Проникновение на рынок	Увеличение продаж существующих продуктов на существующих рынках. Наименее рискованная стратегия (Skillbox). Цель — максимизировать продажи текущих продуктов на существующих рынках (Unisender).	Какова наша текущая доля на рынке? Можем ли мы увеличить частоту покупок у существующих клиентов? Есть ли потенциал для переманивания клиентов у конкурентов? Насколько эффективен наш текущий маркетинг?	Компания по производству корма для животных запускает рекламную кампанию (Skillbox). Производитель бытовой техники сосредоточится на увеличении продаж существующей продукции (Unisender).
Развитие продукта	Разработка и вывод на рынок новых продуктов для существующих клиентов. Требуется ресурс для R&D (Unisender).	Есть ли у нас ресурсы для R&D и разработки новых продуктов? Какие потребности наших текущих клиентов остаются неудовлетворенными? Можем ли мы расширить продуктовую линейку, используя существующие технологии и компетенции? Насколько силен наш бренд на текущем рынке для запуска новинок?	Производитель смартфонов начинает создавать беспроводные наушники для своего текущего рынка (getcompass.ru). Производитель бытовой техники разрабатывает новые модели техники (Unisender).

Стратегия	Описание	Ключевые вопросы для самооценки	Примеры
Развитие рынка	Вывод существующих продуктов на новые рынки или сегменты. Рынок может быть очерчен географией или сегментами потребителей (Skillbox).	Какие новые географические рынки или сегменты потребителей могут быть заинтересованы в нашем продукте? Есть ли у нас ресурсы для выхода на новые рынки (логистика, маркетинг, дистрибуция)? Какие барьеры входа существуют на потенциальных новых рынках? Насколько наш продукт адаптируем к потребностям новых рынков?	Производитель смартфонов в Китае начинает продавать товар через интернет или в новых странах (getcompass.ru). Компания по производству корма для животных начинает продавать его в другом регионе (Skillbox).
Диверсификация	Разработка и вывод на рынок новых продуктов для новых рынков. Самое рискованное направление (getcompass.ru), но с потенциалом высокого роста.	Есть ли у нас избыточные ресурсы, которые можно направить на совершенно новые направления? Насколько мы готовы к высоким рискам и неопределенности? Какие новые рынки и продукты имеют высокий потенциал роста, не связанный с нашим текущим бизнесом? Есть ли у нас уникальные компетенции, применимые в новой отрасли?	Производитель смартфонов в Китае запускает разработку беспроводных наушников для рынка в России (getcompass.ru). Производитель бытовой техники запускает линейку мебели (Unisender).

## Чек-лист для принятия решения по Матрице Ансоффа

- Мы достигли насыщения на текущем рынке с текущими продуктами?  
Если 'да', рассмотрите развитие продукта или рынка.
- У нас есть свободные R&D ресурсы и компетенции для создания новых продуктов?  
Если 'да', развитие продукта может быть перспективным.
- Мы готовы к значительным инвестициям в выход на новые географические рынки?  
Если 'да', рассмотрите развитие рынка.
- Мы ищем принципиально новые источники роста и готовы к высоким рискам?  
Если 'да', диверсификация может быть вариантом.
- Наши текущие продукты имеют неудовлетворенный спрос на других рынках?  
Если 'да', развитие рынка.
- Насколько наша команда готова к изменениям и освоению новых компетенций?  
Высокая готовность облегчает развитие продукта и диверсификацию.

## 2. Стратегии Портера (Конкурентное преимущество): Как обойти конкурентов?

Модель Майкла Портера описывает, как компания может достичь конкурентного преимущества на рынке через три базовые стратегии. Выбор стратегии зависит от анализа конкурентной среды и внутренних возможностей компании.

## Основные Стратегии Портера

Стратегия	Описание	Вопросы для анализа	Примеры
Лидерство по издержкам	Цель — стать производителем с самой низкой себестоимостью в отрасли. Позволяет устанавливать низкие цены или иметь высокую маржу. Требуется максимальной операционной эффективности.	Можем ли мы снизить издержки на 15-20% без потери качества? Насколько отлажены наши производственные и логистические процессы? Есть ли у нас доступ к дешевым ресурсам или технологиям? Насколько чувствителен наш целевой рынок к цене?	Авиакомпании-лоукостеры (например, Ryanair, Победа). Крупные ритейлеры (например, Walmart, Ашан).
Дифференциация	Создание уникального продукта, услуги или бренда, за который потребители готовы платить больше. Фокус на уникальных характеристиках, качестве, инновациях или сервисе.	В чем уникальность нашего продукта/сервиса по сравнению с конкурентами? Готовы ли наши клиенты платить премию за эту уникальность? Можем ли мы поддерживать уникальность продукта в долгосрочной перспективе? Насколько силен наш бренд и его восприятие на рынке?	Apple (дизайн, экосистема, бренд). Tesla (инновации, технологии, статус).
Фокусирование (на издержках или дифференциации)	Сосредоточение на узком сегменте рынка (нише) и достижение лидерства по издержкам или дифференциации в этом сегменте. Позволяет избежать прямой конкуренции с крупными игроками.	Какой узкий сегмент рынка мы можем обслуживать лучше, чем кто-либо другой? Насколько велик и платежеспособен этот сегмент? Можем ли мы создать уникальное предложение или значительно снизить издержки для этой ниши? Есть ли риск, что крупные игроки зайдут в нашу нишу?	Производители элитных часов (например, Rolex). Бутиковые отели, ориентированные на специфические потребности (например, эко-отели).

## Чек-лист для принятия решения по Стратегиям Портера

- Наш продукт является товаром широкого потребления, где цена — ключевой фактор?  
Если 'да', рассмотрите лидерство по издержкам.
- Мы можем предложить уникальные характеристики или сервис, за которые клиенты готовы платить больше?  
Если 'да', дифференциация.
- Мы можем эффективно обслуживать только узкий сегмент рынка?  
Если 'да', фокусирование.
- Наши конкуренты сильны в ценовой борьбе на широком рынке?  
Если 'да', дифференциация или фокусирование могут быть более безопасными.
- У нас есть ресурсы для постоянных инноваций и поддержания уникальности?  
Если 'да', дифференциация.

- Насколько наша организационная структура и культура поддерживают выбранную стратегию?

Лидерство по издержкам требует строгой дисциплины, дифференциация — креативности.

### 3. Дисциплины ценности Трейси/Вирсема (Фокус): Найдите свою силу

Майкл Трейси и Фред Вирсема в книге «Дисциплина лидеров рынка» утверждают, что компания-лидер должна превосходить всех по одной из трех дисциплин ценности, оставаясь на приемлемом уровне в двух других. Это помогает определить ключевой конкурентный фокус.

#### Дисциплины ценности Трейси/Вирсема

Дисциплина	Описание	Вопросы для определения фокуса	Примеры
Операционное совершенство	Предоставление клиентам стандартных продуктов по лучшей цене с минимальными неудобствами. Ключ к успеху: отлаженные до предела логистика и бизнес-процессы.	Насколько отлажены наши внутренние процессы (производство, логистика, сервис)? Можем ли мы обеспечить самую низкую цену и удобство для клиента? Насколько мы эффективны в управлении цепочками поставок? Насколько важна скорость и предсказуемость для наших клиентов?	McDonald's (скорость, стандартизация, доступность). «Магнит» (низкие цены, широкая сеть).
Лидерство по продукту	Предложение клиентам самых инновационных, передовых и качественных продуктов. Постоянное внедрение новинок и улучшений.	Насколько мы способны к постоянным инновациям и разработке новых продуктов? Наши клиенты ищут самые передовые и функциональные решения? Есть ли у нас сильная R&D команда и культура экспериментов? Готовы ли мы инвестировать в создание продуктов, опережающих рынок?	Apple (инновации, дизайн, новые технологии). Tesla (электромобили, автопилот).
Близость к клиенту	Построение глубоких, индивидуальных отношений с клиентами, понимание их уникальных потребностей и предложение кастомизированных решений.	Как часто мы общаемся с ключевыми клиентами и собираем обратную связь? Можем ли мы адаптировать наши продукты/услуги под индивидуальные запросы? Насколько наша команда ориентирована на сервис и построение долгосрочных отношений? Какова наша способность к персонализации предложений?	Amazon (персонализированные рекомендации, удобство сервиса). Бутиковые консалтинговые компании (индивидуальный подход к каждому клиенту).

#### Чек-лист для определения ключевого фокуса (Трейси/Вирсема)

- Наши клиенты в первую очередь ценят низкую цену и удобство?

Если 'да', рассмотрите операционное совершенство.

- Наши клиенты всегда ищут новейшие и самые функциональные продукты?

Если 'да', рассмотрите лидерство по продукту.

- Наши клиенты ожидают индивидуального подхода и персонализированных решений?

Если 'да', рассмотрите близость к клиенту.

- Наши внутренние процессы максимально оптимизированы и автоматизированы?

Если 'да', это сильная сторона для операционного совершенства.

- Мы имеем сильную команду R&D и культуру инноваций?

Если 'да', это сильная сторона для лидерства по продукту.

- Мы активно собираем обратную связь и умеем адаптироваться под каждого клиента?

Если 'да', это сильная сторона для близости к клиенту.

# Больше интересного в нашем блоге



развивайте бизнес-мышление с нашими исследованиями

Получить пользу

