



Матрица Ансоффа: стратегии роста и диверсификации

Логика роста: проникновение, развитие рынка, развитие продукта,
диверсификация

Содержание лекции



История и идея

Контекст 1957 года и Игорь Ансофф



Глубокий разбор

Детальный анализ каждой стратегии



Базовая модель 2x2

Взаимодействие товаров и рынков



Риск-профиль

Оценка рисков и выбор стратегии



Четыре стратегии

Обзор основных направлений роста



Интеграция и Кейсы

SWOT/PESTEL и примеры компаний

Игорь Ансофф и контекст 1957 года



Н. Igor Ansoff (1918-2002)

"Отец стратегического менеджмента"

Ключевой источник: *"Strategies for Diversification"*, опубликованная в Harvard Business Review (сентябрь-октябрь 1957).

Исторический фон: Послевоенный экономический бум привел к активной корпоративной экспансии. Компании искали новые пути роста за пределами традиционных рынков.

Вклад Ансоффа: Впервые формализовал логику роста, создав структурированный подход (матрицу) для оценки стратегических альтернатив через призму "товар-рынок".

Хронология развития бизнес-стратегии

1950-е



Эпоха операционной эффективности

Фокус бизнеса на массовом производстве и снижении издержек. Стратегическое планирование только зарождается.

1957



Публикация матрицы в HBR

Ансофф публикует свою революционную статью, предлагая менеджерам наглядный инструмент для диверсификации.

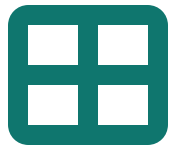
1965



Книга "Корпоративная стратегия"

Выход фундаментального труда Ансоффа, закрепившего концепцию стратегического управления в академической среде.

Что такое матрица Ансоффа



Определение

Двумерная решётка «Продукты × Рынки», используемая для планирования роста компании и оценки связанных с ним рисков. Также широко известна в академической литературе как **Product/Market Expansion Grid**.



Назначение инструмента

- Структурирование альтернатив развития бизнеса
- Сопоставление стратегий с уровнем неопределенности
- Выявление разрыва (gap) между текущими и желаемыми целями



Ключевая терминология

Рынок: не только географический регион, но и сегмент потребителей (демография, уровень дохода, B2B/B2C, новые каналы сбыта).

Продукт: физический товар, услуга или комплексная продуктовая линейка, включая инновации и брендированные white-label решения.

Базовая модель 2×2: товар-рынок

РЫНКИ

Существующие
рынки

Новые
рынки

ПРОДУКТЫ

Существующие продукты

Новые продукты



Проникновение на рынок

Увеличение доли существующего продукта на текущем рынке. Наименьший риск.



Развитие продукта

Создание новых продуктов для существующей клиентской базы. Средний риск.



Развитие рынка

Вывод существующих продуктов на новые рынки (гео/сегменты). Средний риск.



Диверсификация

Выход на новые рынки с новыми продуктами. Наивысший уровень риска.

Оси матрицы: Продукты и Рынки



Ось X: Продукты

Существующие продукты

Текущий ассортимент товаров или услуг, которые компания уже производит и реализует. Не требует значительных инвестиций в R&D.

Новые продукты

- Инновационные разработки (R&D)
- Приобретение прав на продукты (M&A)
- Брендирование сторонних решений (white-label)
- Значительная модификация существующих



Ось Y: Рынки

Существующие рынки

Текущая клиентская база, сегменты потребителей и географические регионы, в которых компания уже работает и имеет долю.

Новые рынки

- Новые географические регионы (страны, города)
- Новые демографические сегменты (возраст, доход)
- Новые каналы сбыта (переход в онлайн, D2C)
- Смена фокуса (выход из B2C в B2B)

Четыре стратегии: обзор и риск



Проникновение на рынок

Увеличение доли текущих продуктов на существующем рынке. Рост охвата, частоты покупок и маркетинговых усилий.



НИЗКИЙ УРОВЕНЬ РИСКА



Развитие продукта

Создание нового предложения, модификация товара или расширение линейки для существующей клиентской базы.



СРЕДНИЙ-ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РИСКА



Развитие рынка

Вывод существующего продукта на новые географические рынки, новые сегменты потребителей или в новые каналы сбыта.



СРЕДНИЙ-НИЗКИЙ УРОВЕНЬ РИСКА



Диверсификация

Выход на совершенно новые рынки с новыми продуктами. Двойная неопределенность: как в рыночной, так и в продуктовой среде.



НАИВЫСШИЙ УРОВЕНЬ РИСКА

Стратегия 1: Проникновение на рынок



Определение и Цель

Увеличение объема продаж существующих продуктов на существующем рынке. Основная цель — максимизация рыночной доли при минимальном уровне операционных и продуктовых рисков.



Ключевые метрики (KPI)

- Доля рынка (Market Share)
- LTV (Пожизненная ценность)
- Частота покупок (Purchase Frequency)
- Уровень удержания (Retention Rate)
- CPA / CAC (Стоимость привлечения)
- Средний чек (AOV)



Гипотезы роста

Увеличение охвата: Привлечение клиентов конкурентов за счет более агрессивного маркетинга.

Стимулирование потребления: Убеждение текущих клиентов использовать продукт чаще или в больших объемах.

Оптимизация дистрибуции: Расширение представленности на полках (физических или цифровых) в текущих каналах.



Потенциальные риски

- **Ценовые войны:** Снижение маржинальности из-за демпинга.
- **Потолок насыщения:** Достижение естественного предела роста рынка.
- **Каннибализация:** Внутренняя конкуренция между собственными продуктами.
- **Реакция конкурентов:** Ответные агрессивные промо-кампании.

Проникновение: тактики и кейс

Ключевые тактики

-  **Усиление маркетинга и промо:** Агрессивные рекламные кампании для повышения осведомленности и конверсии.
-  **Оптимизация цен:** Снижение цен или создание пакетных предложений (бандлов) для стимулирования объема.
-  **Расширение дистрибуции:** Увеличение полочного пространства в текущих каналах сбыта.
-  **Программы лояльности:** Повышение частоты покупок и удержания через системы вознаграждений.
-  **M&A конкурентов:** Горизонтальная интеграция для прямого захвата доли рынка конкурента.

Мини-кейс: СРГ-компания

Производитель корма для животных увеличил долю на насыщенном рынке зоомагазинов за счет внедрения кросс-мерчандайзинга и пакетных предложений.

До внедрения

- Доля рынка: 15%
- Доля на полке: 20%
- Средний чек: \$12

После (12 мес)

- Доля рынка: 22%
- Доля на полке: 35%
- Средний чек: \$18

Стратегия 2: Развитие рынка



Определение и Цель

Вывод существующих продуктов на новые рынки (географические, демографические или новые каналы сбыта). Основная цель — масштабирование успешной бизнес-модели на новые аудитории.



Ключевые метрики (KPI)

- Рост клиентской базы (New Customers)
- Доля выручки с новых рынков
- ROMI (Возврат на маркетинг)
- Время выхода на окупаемость (Payback Period)
- Стоимость экспансии
- Узнаваемость бренда на новом рынке



Подходы к экспансии

Региональная/международная экспансия: Выход в новые города, страны или экономические зоны.

Новые клиентские сегменты: Адаптация продукта для других демографических или социальных групп (например, B2C → B2B).

Новые каналы сбыта: Переход из офлайна в онлайн, выход на маркетплейсы, развитие партнерских сетей.



Потенциальные риски

- **Регуляторные барьеры:** Незнание местного законодательства, налогов и стандартов.
- **Культурные различия:** непонимание локальных потребительских предпочтений и менталитета.
- **Логистика и цепочки поставок:** Высокие издержки на транспортировку и дистрибуцию.
- **Сильные локальные конкуренты:** Укоренившиеся игроки с лояльной аудиторией.

Развитие рынка: подходы и кейс Lululemon



Подходы к развитию рынка



Сегментация и таргетинг: Тщательный анализ нового региона, выявление целевой аудитории с потребностями, аналогичными домашнему рынку.



Локализация: Адаптация маркетинговых сообщений, упаковки и каналов продаж под культурные и языковые особенности региона.



Стратегические партнёрства: Создание совместных предприятий (Joint Ventures) или франчайзинг с местными игроками для снижения рисков.



GTM-план (Go-to-Market): Поэтапный план вывода продукта на рынок: от тестовых продаж (пилотов) до полномасштабной экспансии.



Кейс: экспансия Lululemon в ATP

Бренд спортивной одежды Lululemon успешно вывел свои **существующие продукты** (athleisure) на **новый рынок** — Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР), в частности, в Китай.

Снижение рисков

- Проверенная бизнес-модель
- Сильный глобальный бренд
- Понимание логистики и качества продукта

Инвестиции и адаптация

- Развитие e-commerce каналов (Tmall)
- Адаптация маркетинга под местных инфлюенсеров (KOLs)
- Выстраивание локальной инфраструктуры



Результат: Регион АТР стал самым быстрорастущим рынком компании, обеспечив значительный рост общей выручки без затрат на R&D новых продуктов.

Стратегия 3: Развитие продукта



Определение и Цель

Создание нового предложения для существующего рынка или клиентской базы. Цель — использование лояльности к бренду для увеличения "доли кошелька" (share of wallet) текущих потребителей.



Инструменты реализации

- **R&D (НИОКР):** Внутренние инвестиции в разработку инновационных продуктов с нуля.
- **Ко-разработка:** Совместное создание ценности с партнерами или ключевыми клиентами (Agile, MVP).
- **White-label:** Брендирование готовой продукции сторонних производителей под собственной маркой.
- **Лицензирование:** Покупка прав на производство и продажу чужого продукта.
- **Обновление:** Добавление новых функций к текущему продукту.



Специфические риски (Средний-Высокий)

- **Технологические сбои:** Сложности в R&D, превышение бюджета или сроков разработки.
- **Рыночная нестыковка:** Отторжение нового продукта лояльной аудиторией (непопадание в ожидания).
- **Каннибализация:** Новый продукт вытесняет продажи существующего ассортимента.
- **Операционная нагрузка:** Необходимость адаптации производственных процессов и логистики.
- **Размытие бренда:** Утрата фокуса основного позиционирования компании.

Развитие продукта: методы реализации



Внутренние инновации

- **R&D процессы:** Разработка продуктов силами собственных команд.
- **Agile и Lean:** Итеративный подход к созданию ценности.
- **Тесты MVP:** Запуск минимально жизнеспособного продукта для оценки спроса.
- Максимальный контроль, но высокие инвестиционные риски.



M&A и Инвестиции

- **Покупка технологий:** Приобретение стартапов для интеграции их решений.
- **Синергия:** Объединение клиентских баз и производственных мощностей.
- **Снижение time-to-market:** Ускорение запуска за счет готовых команд.
- Риски культурной и операционной интеграции бизнеса.



Партнёрства / White-label

- **OEM / White-label:** Брендирование готовой продукции сторонних заводов.
- **Ко-брендинг:** Совместный запуск продуктов с другими компаниями.
- **Монетизация аудитории:** Фокус на дистрибуции и маркетинге.
- Сниженные риски R&D, но зависимость от поставщиков.



Пример: Косметический бренд (ЦА: 28–35 лет)

Бренд уходовой косметики для волос выпускает новую линейку средств для лица, опираясь на лояльность существующей аудитории. Используется модель *white-label* для быстрого тестирования спроса с минимальными капитальными затратами на разработку рецептур.



Метрики успеха (KPI)

- Доля выручки от новых продуктов
- NPS (индекс лояльности) линейки
- Уровень каннибализации продаж
- Time-to-market (скорость вывода)

Стратегия 4: Диверсификация



Определение и Цель

Вход в новый рынок с абсолютно новым продуктом. Наиболее рискованная стратегия, направленная на радикальное масштабирование бизнеса и снижение зависимости от существующих рынков.



Ключевые метрики (KPI)

- Доля новой выручки (New Revenue %)
- ROI новых проектов (Возврат инвестиций)
- Индекс стабильности портфеля
- Time-to-Market (Скорость выхода)
- Стоимость входа (Entry Cost)
- Синергетический эффект



Мотивация и драйверы

Резкий рост: Поиск новых, более масштабных или маржинальных источников дохода при стагнации базы.

Распределение рисков: Защита корпоративного портфеля от отраслевых кризисов (создание независимых бизнес-единиц).

Трансфер компетенций: Использование свободных технологических или управленческих ресурсов в новых нишах.



Потенциальные риски

- **Двойная неопределённость:** Отсутствие опыта работы как с новым рынком, так и с новым продуктом.
- **Масштаб инвестиций:** Высокие капитальные затраты (CAPEX) на запуск с нуля или крупные M&A сделки.
- **Расфокусировка:** Угроза потери концентрации на ключевом, прибыльном бизнесе.
- **Культурный конфликт:** Сложности интеграции новых команд и процессов.

Типы диверсификации: связанная vs несвязанная

Критерий сравнения	Связанная (Related)	Несвязанная (Unrelated)
Суть стратегии	Дополнение текущего бизнеса смежными продуктами или рынками.	Портфельное расширение в абсолютно новые, независимые сферы.
Наличие синергий	Высокие. Пересечения в цепочке ценности, закупках, технологиях.	Отсутствуют. Полное отсутствие общих операционных процессов.
Использование компетенций	Используется текущая экспертиза команды и менеджмента.	Требуется создание новых команд или покупка готовых компаний (M&A).
Практический пример	Производитель кожаной обуви начинает выпуск кожаных автосидений (общие закупки материалов и технологии обработки).	Тот же производитель обуви инвестирует в бизнес продуктов питания (FMCG) для снижения зависимости от фэшн-индустрии.

Оценка рисков по стратегиям Ансоффа



! Ключевые факторы риска

- **Финансовые:** Высокие инвестиции (CAPEX), долгий срок окупаемости.
- **Рыночные:** Неопределённость спроса, агрессивная реакция конкурентов.
- **Операционные:** Технологическая сложность, нехватка компетенций.
- **Внешние:** Регуляторные барьеры, геополитические риски (при развитии рынка).

🛡️ Стратегии митигации (Снижение риска)

- **Пилоты и MVP:** Тестирование гипотез с минимальными затратами перед масштабированием.
- **Стратегические партнёрства:** Разделение рисков и затрат (Joint Ventures).
- **Реальные опционы:** Инвестирование поэтапно с возможностью выхода.
- **Покупка экспертизы:** M&A вместо органического роста с нуля.

Как выбрать стратегию: фреймворк решений

☰ Критерии оценки

- **Насыщенность рынка:** Есть ли потенциал роста в текущем сегменте?
- **Сила ядра:** Насколько конкурентоспособен базовый бизнес?
- **Доступ к капиталу:** Хватит ли ресурсов на CAPEX/M&A?
- **Риск-аппетит:** Готовность инвесторов к убыткам на старте.
- **Масштабируемость:** Наличие дистрибьюторских сетей.
- **Технологии:** Уровень R&D компетенций компании.

📊 Оценочная матрица (Вес × Балл 1-5)

Фактор (Вес)	Проникновение	Развитие рынка	Развитие прод.	Диверсификация
Потенциал рынка (0.3)	2 (0.6)	4 (1.2)	3 (0.9)	5 (1.5)
Компетенции (0.3)	5 (1.5)	4 (1.2)	3 (0.9)	2 (0.6)
Ресурсы (CAPEX) (0.2)	5 (1.0)	3 (0.6)	2 (0.4)	1 (0.2)
Риск-профиль (0.2)	5 (1.0)	4 (0.8)	3 (0.6)	2 (0.4)
ИТОГО (Max 5.0)	4.1	3.8	2.8	2.7



Методика выбора пути (Дорожная карта)

Оптимальный выбор — альтернатива с **максимальным взвешенным баллом** (в примере: Проникновение). При равных баллах приоритет отдается стратегии с меньшими капитальными затратами или более коротким time-to-market.

Интеграция с другими инструментами

SWOT-анализ

Силы/Слабости: Оценка внутренних возможностей.

Влияние: Помогает выбрать подходящий квадрант Ансоффа.

PESTEL-анализ

Макросреда: Внешние рыночные драйверы.

Влияние: Приоритизация рынков для стратегий развития и диверсификации.



Матрица Ансоффа

Генерация стратегических альтернатив роста

5 сил Портера

Конкуренция: Оценка привлекательности отрасли.

Влияние: Валидация выбора нового рынка или продукта.

BCG / GE-McKinsey

Портфель: Балансировка инвестиций бизнес-единиц.

Влияние: Аллокация ресурсов на выбранные стратегии.

Кейсы компаний: применение матрицы Ансоффа



Apple

РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА

Действие: Создание новых категорий устройств (iPad, Apple Watch) и сервисов (Apple Music, TV+) для существующей лояльной базы пользователей.

📌 Результат:

Максимизация LTV экосистемы. Доля сервисов в выручке превысила 20% (рекордная маржинальность).



Amazon

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

Действие: Трансформация из e-commerce ритейлера в провайдера облачной инфраструктуры (AWS). Новый продукт для нового рынка (B2B IT).

📌 Результат:

Абсолютное лидерство в облачных вычислениях. AWS генерирует более 50% всей операционной прибыли корпорации.



McDonald's

ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК

Действие: Увеличение частоты покупок и чека за счет внедрения киосков самообслуживания, приложения McDelivery и программы лояльности.

📌 Результат:

Рост сопоставимых продаж (Like-for-Like). Цифровые каналы стали генерировать более 30% общей выручки на ключевых рынках.

Итоги и ключевые выводы



Главное о матрице Ансоффа

- ✓ **Структуризация роста:** Матрица Ансоффа формализует логику стратегического развития компании через призму двух ключевых осей: комбинаций «продукт» и «рынок».
- ✓ **Профиль риска:** Уровень риска и капиталоемкости инициатив закономерно возрастает от простого проникновения на рынок к высокорискованной диверсификации.
- ✓ **Обоснованный выбор:** Выбор оптимальной стратегии требует глубокого анализа данных о насыщенности рынка, внутренних компетенциях компании и доступном капитале.
- ✓ **Синергия инструментов:** Интеграция матрицы с другими моделями (SWOT, PESTEL, 5 сил Портера) позволяет избежать «слепых зон» и повышает качество управленческих решений.



Вопросы для обсуждения

- Какая из 4 стратегий наиболее релевантна для вашей компании в текущих макроэкономических условиях?
- Как стремительное развитие AI и цифровизация размывают границы между «развитием продукта» и «развитием рынка» в вашей отрасли?



Источники материалов

- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review (September–October), p. 113-124.
- Harvard Business School Online: Strategy Frameworks & Tools Guide.
- Corporate Finance Institute (CFI): Ansoff Matrix Analysis and Practical Applications.