



РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РФ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ

В.В. Неудачин

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ

Финансовый анализ и моделирование

УДК 65
ББК 60.823
Н38

Серия
«Образовательные инновации»

Неудачин В.В.

Н38 Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. — М.: Издательский дом «ДЕЛО» РАНХиГС, 2011. — 168 с. — (Сер. «Образовательные инновации»).

ISBN 978-5-7749-0575-1

В книге последовательно излагается методика интеграции стратегического планирования и финансового анализа и планирования. Синтез этих подходов позволяет эффективно работать и реализовывать стратегию максимизации рыночной стоимости компании.

Книга адресована слушателям программ МВА, специалистам в области стратегического планирования, финансового планирования и анализа, финансовым директорам, аспирантам и студентам экономических специальностей.

УДК 65
ББК 60.823

ISBN 978-5-7749-0575-1

© ФГБОУ ВПО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской
Федерации», 2010

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие.....	6
Раздел I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, МЕНЕДЖМЕНТ	10
Тема 1. Определения стратегии, школы стратегической мысли. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.....	10
1.1. Необходимость в стратегии, существовании школы стратегической мысли	10
1.2. Понятие и общая схема процесса стратегического менеджмента	12
Контрольные вопросы и задания	15
Тема 2. Основные этапы процесса стратегического менеджмента.....	17
Контрольные вопросы и задания	28
Тема 3. Портфельная стратегия. Разработка портфельных стратегических матриц.....	29
3.1. Суть портфельной стратегии	29
3.2. Стратегический анализ, разработка стратегий для портфеля направлений бизнеса, функциональных стратегий.....	30
Контрольные вопросы и задания	42
Раздел II. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КАРТЫ ЦЕЛЕЙ. КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ	43
Тема 4. Построение системы целей компании, стратегические карты целей	43
4.1. Система целей компании.....	43
4.2. Стратегические карты целей	46
Контрольные вопросы	48
Тема 5. Стратегические финансовые цели и показатели. Стратегическая карта целей, максимизирующая рыночную стоимость компании ...	49
5.1. Финансовые цели и показатели, максимизирующие рыночную стоимость компании.....	49
5.2. Стратегическая карта целей, максимизирующая стоимость ...	55
5.3. Техники построения стратегических карт.....	60
Тема 6. Стратегия «голубого океана» (СГО)	66
6.1. Суть стратегии «голубого океана»	66
6.2. Инновация ценности	67

6.3. Стратегическая канва.....	68
Контрольные вопросы и задания	73
Раздел III. РЕАЛИЗАЦИЯ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ СБАЛАНСИРОВАННУЮ СИСТЕМУ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (BALANCED SCORECARD)	74
Тема 7. Сбалансированная система показателей (ССП, или <i>BSC</i>) – средство количественного планирования и контроля реализации конкурентных стратегий компании	74
Контрольные вопросы и задания	78
Тема 8. Показатели и нормативы показателей.....	80
8.1. Разработка системы показателей для стратегической карты целей	80
8.2. Планирование целевых (нормативных) значений показателей	86
Контрольные вопросы и задания	88
Тема 9. Инициативы и проекты в ССП как инвестиции в достижение финансовых целей.....	89
9.1. Основные тезисы по формированию стратегических инициатив.....	89
9.2. Конфликт целей и инициатив в стратегической карте	91
Контрольные вопросы и задания	92
Раздел IV. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ (ЧАСТЬ 1) ...	93
Тема 10. Техники финансового анализа для стратегического планирования	93
10.1. Стратегический финансовый анализ	93
10.2. Построение и оптимизация интегрального бюджета доходов и расходов по портфелю СБЕ	94
10.3. Техника построения деревьев рентабельности в рамках факторного финансового анализа	96
10.4. Финансовое планирование в рамках построения системы финансовых целей	101
Контрольные вопросы	103
Тема 11. Техники финансового планирования и моделирования	104
11.1. Основные техники финансового планирования и моделирования	104
11.2. Простая модель финансового планирования	108
Контрольные вопросы и задания	115
Тема 12. Имитационное финансовое моделирование достижимого уровня экономического роста предприятия (<i>Sustainable Growth Rate</i>). Шестифакторная модель достижимого уровня роста.....	116
Контрольные вопросы	121

Раздел V. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ (ЧАСТЬ 2). СТРАТЕГИЯ УВЕЛИЧЕНИЯ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ. СТОИМОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ	122
Тема 13. Цели, задачи управления стоимостью, достигаемые преимущества	122
13.1. Эволюция концепции <i>VBM</i>	122
13.2. Цели, содержание <i>VBM</i>	124
13.3. Основные положения стоимостного подхода в управлении. Взаимосвязь стратегии и стоимости	127
Контрольные вопросы	130
Тема 14. Метод дисконтированного денежного потока (<i>DCFА</i>). Свободный денежный поток, ставка дисконтирования, остаточная стоимость	131
14.1. Метод дисконтированного денежного потока (<i>DCFА</i>) как инструмент <i>VBM</i>	131
14.2. Выбор ставки дисконтирования	134
14.3. Расчет остаточной стоимости <i>Continuing value (CV)</i>	136
Контрольные вопросы и задания	137
Тема 15. Экономическая добавленная стоимость (<i>EVA</i>)	138
15.1. Содержание и методика расчета <i>EVA</i>	138
15.2. Факторный анализ экономической добавленной стоимости <i>EVA</i>	139
Контрольные вопросы и задания	141
Тема 16. Реализация концепции управления стоимостью на основе сбалансированной системы показателей	142
Контрольные вопросы	144
Раздел VI. СТРАТЕГИЧЕСКИ ОРИЕНТИРОВАННОЕ БЮДЖЕТИРО- ВАНИЕ	145
Тема 17. Система бюджетного управления	145
17.1. Связь бюджетирования со стратегией	148
Контрольные вопросы и задания	149
Тема 18. Связь годового бюджетирования и стратегического управления ...	150
18.1. Преодоление конфликта стратегического и оперативного управления. Двойной бюджет по Ансоффу	150
18.2. Взаимодействие ССП и системы бюджетирования	151
18.3. Инвестиционный анализ, согласованный с ССП	154
Контрольные вопросы	157
Тема 19. Проверка реализуемости ССП при помощи финансового моделирования	158
19.1. Процесс финансового моделирования стратегии	158
19.2. Процесс построения стратегически ориентированного годового бюджета	160
Контрольные вопросы	162
Заключение	163
Приложение	164
Литература	165

Раздел 1

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1

ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ, ШКОЛЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ МЫСЛИ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Необходимость в стратегии, существовании школы стратегической мысли

Стратегия, стратегическое планирование представляют собой важную и достаточно сложную, слабоформализованную сферу деятельности топ-менеджеров компании, руководителей бизнес-единиц, департаментов коммерческих компаний, а также (в последнее время) менеджеров некоммерческих организаций, руководителей государства, регионов, ведомств.

Определения стратегии. Приведем несколько определений термина «стратегия» в трактовке различных специалистов и источников.

«Стратегия... стратегические решения, говоря обычным языком, — это избрание сферы деятельности фирмы и поиск новых направлений ее развития. В данном случае термин “стратегические” означает “влияющие на отношения между фирмой и окружающей средой”, а не просто “важные”» (И. Ансофф).

«Наука о планировании и направлении движения крупномасштабных военных сил, и прежде всего о передвижении сил в наиболее выгодное положение до фактического боя с врагом» (Словарь Вебстера).

«Корпоративная стратегия — это набор правил, которым следует фирма для выполнения своей миссии, и такая стратегия должна быть направлена на максимизацию доходов акционеров. Это основной принцип, связывающий различные стратегические зоны хозяйствования корпорации в единое целое, которое обеспечивает максимальный прирост стоимости для акционеров» (см. работу М. Скотта).

«Стратегическое планирование — это четкая установка целей организации, а также объяснение способов и основных средств, с помощью которых организация намерена достичь поставленных целей.

...Особенно существенно, что стратегическое планирование:

- есть процесс, состоящий из ряда шагов и стадий;

- относится к организации в целом;
- приспособлено к процессу принятия решений;
- касается долговременных целей корпорации и принятия решений по их достижению» (Голландская ассоциация стратегического планирования).

Сами определения термина «стратегия» заметно различаются, но в то же время не противоречат друг другу. Более того, определения, разработанные другими классиками менеджмента, заметно отличаются друг от друга и от приведенных здесь. Поэтому, формируя стратегию, мы должны помнить, что единого, общепризнанного определения стратегии просто не существует. Например, одна часть специалистов рассматривает процесс определения целей и задач как часть стратегии, в то время как другая проводит между ними (целеполаганием и стратегией) разграничение.

Необходимость в стратегии. Игорь Ансофф, специалист по вопросам управления промышленными корпорациями, «отец» стратегического планирования, объясняет необходимость стратегического управления так: «Современные экономические реалии таковы, что источники проблем компаний часто находятся вовне, а не внутри компании.

Устаревание продукта и технологий, новые страны-производители, усиливающаяся конкуренция приводят к снижению прибыли и падению спроса на товары. И здесь оперативные решения — бюджетирование, снижение издержек, реструктуризация — не помогают. Здесь необходимо изменение рыночной позиции, адекватный ответ на стратегические угрозы».

Причины возникновения потребности в стратегии:

- старые фирмы теряют конкурентоспособность;
- будущее не повторение прошлого;
- необходимость восстановления утраченной конкурентоспособности — основной вопрос для руководителей компаний, государств;
- внешняя среда турбулентна, и методы долгосрочного планирования, эволюционного прогноза и развития не работают.

Классик менеджмента Генри Минцберг, профессор МакГилльского университета в Монреале, провел аналитическую работу и предложил классификацию стратегической мысли, выделив 10 различных школ, каждая из которых имеет право на существование. Отметим, что стратегии, разработанные для одного и того же предприятия, но построенные с использованием концепций и принципов различных

школ, будут очень сильно различаться и по форме, и по содержанию.

10 школ стратегической мысли (по Г. Минцбергу)

1. *Структурная*: основана на СВОТ-анализе (англ. *SWOT-analysis*; метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории; от англ. *Strengths* (сильные стороны), *Weaknesses* (слабые стороны), *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы)), предлагающем использовать возможности и сильные стороны одновременно.

2. *Плановая*: строго установленные процедуры и шаблоны действий. Изготовьте каждую компоненту по шаблону, обеспечьте сборку по чертежу, и вы получите стратегию.

3. *Позиционная*: позиционируйтесь на рынке, основываясь на конкурентной стратегии (М. Портер).

4. *Предпринимательская*: стратегия формируется на основе предвидения, интуиции лидера. Руководящие принципы определяются видением лидера.

5. *Когнитивная (познавательная)*: формирование стратегии — когнитивный процесс стратега, отбор связей, концепций, схем.

6. *Исследовательская*: стратегия формируется через исследование ситуации и путей выхода из нее.

7. *Политическая*: использование власти и политики, стратегии отражают интересы различных групп.

8. *Культурная*: основу стратегии составляют общие убеждения и ценности организации.

9. *Экологическая*: стратегию определяет влияние внешней среды, внешних сил; необходимо подстраиваться и использовать их (силы).

10. *Конфигурационная*: стратегия формируется через создание оптимальных для данного контекста структур, вызывающих нужные модели поведения.

Из вышесказанного следует простой вывод: универсальных пошаговых руководств по разработке стратегии не существует, но тем не менее разработаны достаточно общие схемы процесса стратегического планирования, полезные при разработке конкретного стратегического плана. Позднее мы рассмотрим эту схему и содержание ее основных элементов.

1.2. Понятие и общая схема процесса стратегического менеджмента

И. Ансофф, автор термина «стратегический менеджмент», сформулировал в 1972 г. следующее определение: «Стратегическое планирование должно применяться в комплексе с планированием возмож-

ностей руководства и управлением общим процессом стратегических изменений. В совокупности эти три тесно связанных процесса называются *стратегическим менеджментом*».

Клифф Боумен, профессор Кранфельдской школы менеджмента, автор бестселлера «Сущность стратегического управления», предлагает простейший тест на качество стратегического управления в организации.

Тест состоит из ответов на следующие вопросы.

- Почему вы производите эти товары, услуги?
- Почему вы работаете на этих рынках?
- Почему ваша организация имеет такую структуру?
- Почему работает команда менеджеров в ее сегодняшнем виде?

Как были сформулированы ответы на перечисленные вопросы в вашей фирме? То, как принимаются и реализуются эти основные (или стратегические) решения, можно определить как процесс стратегического менеджмента.

Х. Виссема: «Стратегическое управление — это стиль управления, ориентированный в будущее с учетом конкуренции. Процесс, в котором устанавливаются конкретные бизнес-цели, основан на оценках внешней и внутренней информации. Результат появляется в стратегической ориентации всех работников компании и в разработке синхронных планов подразделений, которые стремятся к достижению поставленных целей».

Стратегический менеджмент, как и другие системы менеджмента, должен охватывать все *основные фазы управленческого процесса* (работы М. Мескона и др.): планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Таким образом, стратегическое планирование в узком смысле выступает лишь первой из четырех фаз стратегического менеджмента.

Нередко топ-менеджеры, говоря о стратегическом планировании, подразумевают, что позднее эти планы нужно будет реализовать и как-то управлять самим процессом реализации, осуществлять контроль над ним. Руководителям следует отчетливо понимать, что стратегический план (стратегия) будет реализован только при системном осуществлении второй и четвертой фаз процесса стратегического менеджмента (т.е. организации и контроля). Если же подобная системная работа не проводится, то даже качественный стратегический план, в разработку которого вложено много сил и ресурсов, с большой вероятностью не сработает.

Историческое развитие стратегического менеджмента явным образом связано с циклическим характером мировой рыночной эко-

номики, развивающейся согласно 50-летним циклам, открытым эмпирически на основе историко-экономического анализа развития мировой рыночной экономики Н.Д. Кондратьевым, выдающимся русским экономистом начала XX в. Цикл Кондратьева включает пять фаз, или стадий, примерно 10-летней длительности: бум, войну, рецессию, депрессию, оживление и далее снова бум... и т.д. (рис. 1).

Основные стратегические концепции возникали в качестве ответов на вопрос, как следует развиваться бизнесу на определенной стадии экономического цикла. Например, *стратегии роста* соответствует послевоенный бум; стратегии *диверсификации* – стадия рецессии 1960-х гг., стратегии *экономии, цели выживания* – стадия депрессии 1970-х – начала 1980-х гг., *стратегии деконцентрации* – стадия оживления 1985–1993 гг., *стратегии выборочного роста, стержневых компетенций* – стадия бума 1993–2001 гг. Указанные вопросы подробнее



Рис. 1. История развития стратегического менеджмента

рассмотрены, например, в работах Х. Виссемы, видного экономиста и предпринимателя (Нидерланды).

Далее цикл Кондратьева предсказывает фазу «война», за ней следует «кризис». События, происходящие в мире в последние годы, являются, очевидно, современным выражением этой фазы. В качестве комментария к не слишком веселому прогнозу можно добавить, что Россия находится, очевидно, в своей фазе этого синусоидального примерно 50-летнего цикла, не совпадающей с фазой западных стран. Действительно, «бум» середины 1990-х гг. на Западе и жесточайший экономический кризис в России в те же годы явно свидетельствуют о сдвиге фаз цикла экономического развития России и стран Запада, причем циклы в Европе и США также могут различаться по своим фазам, но не столь сильно.

Интересно, что в последние годы российские компании демонстрировали разные стадии стратегического поведения, изображенные на рис. 1, причем можно наблюдать примеры применения всех пяти основных стратегий.

Одни компании и даже отрасли все еще находятся в стадии роста и используют долгосрочное планирование, другие заняты диверсификацией, третьи вводят управление по бизнес-единицам и децентрализацию, четвертые уже используют стратегию стержневых компетенций и стремятся к избавлению от всех непрофильных активов, начинают применять инновационные стратегии.

Общая схема и основные этапы процесса стратегического планирования и управления изображены на рис. 2.

Несмотря на множество определений стратегии и школ стратегической мысли, приведенная схема достаточно общая, а представители различных стратегических школ фокусируются на отдельных ее элементах.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое стратегия? Дайте основные определения понятия.
2. Каковы основные школы стратегической мысли?
3. Опишите содержание стратегического менеджмента.
4. Перечислите фазы и объясните смысл цикла Кондратьева.

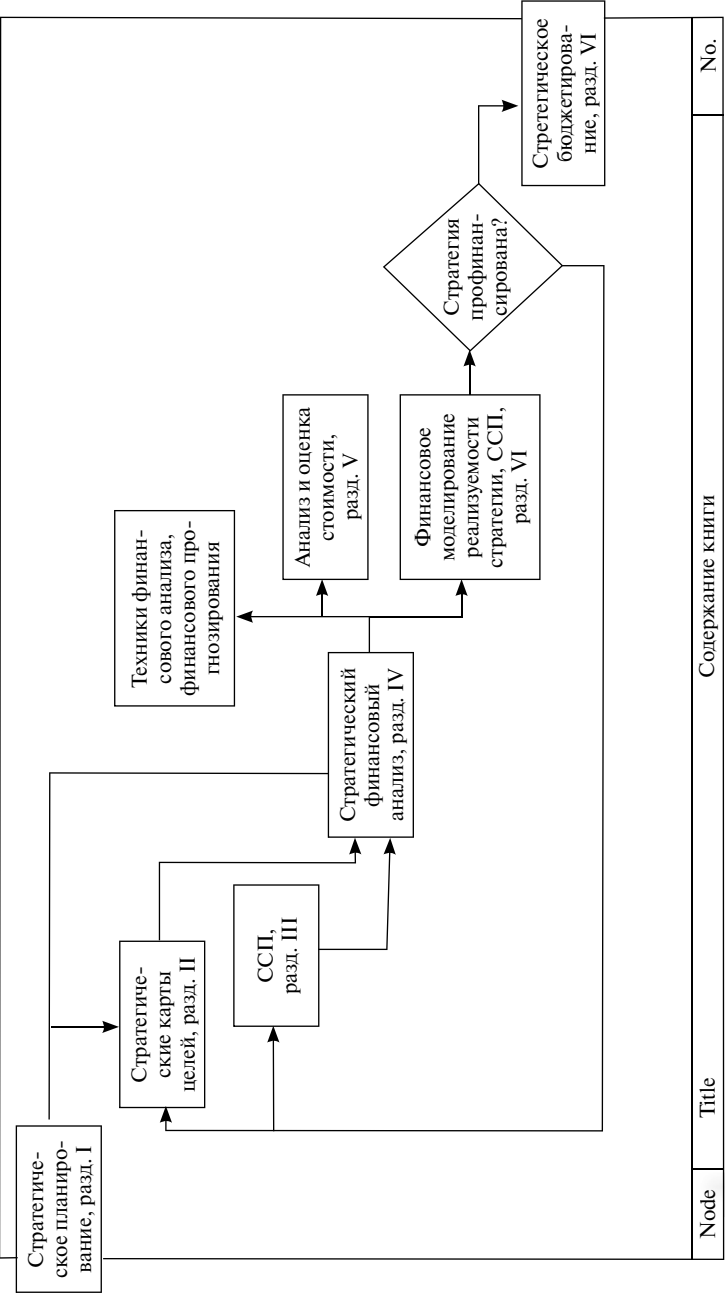


Рис. 2. Процесс стратегического менеджмента (по работам И. Ансоффа, Х. Виссемы и др.)

Тема 2

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрим основные этапы процесса стратегического менеджмента.

Этап 1. *Предвидение*. Оно основано на интуиции, на которую полагается предприниматель, работающий над воплощением мечты. Предпринимательское видение будущего идеологическое, оно представляет желаемый образ компании, вдохновляющий и идеализированный.

Этап 2. *Миссия*. Это своего рода декларация о намерениях компании, сообщение о том, как будет реализована мечта. Приведем две основные формулы миссии, выведенные в результате обширного исследования способов ее формирования и применения:

Миссия = Предвидение + Убеждения (кредо) (1);

Миссия = Цель компании, ее смысл + Стратегия, основанная на конкурентоспособности и компетентности + Ценности, кредо + Нормы, правила, корпоративная культура (2).

Большинство американских и британских и больше половины континентальных европейских крупных корпораций разработали декларацию о миссии своей фирмы или документ похожего типа. Как правило, основные цели составления такого документа о миссии — улучшить коммуникацию, общественное мнение, усилить мотивацию и чувство направления.

Этап 3. *Система целей, стратегическая карта целей* (рис. 3).

Основные элементы системы целей и ее современного отображения с помощью техники стратегических карт:

- цели и задачи, взаимодействие целей и задач по разным перспективам (слоям) карты целей;
- причинно-следственные связи между целями и задачами;
- стратегические темы, каскадирование карт (см. разд. II).

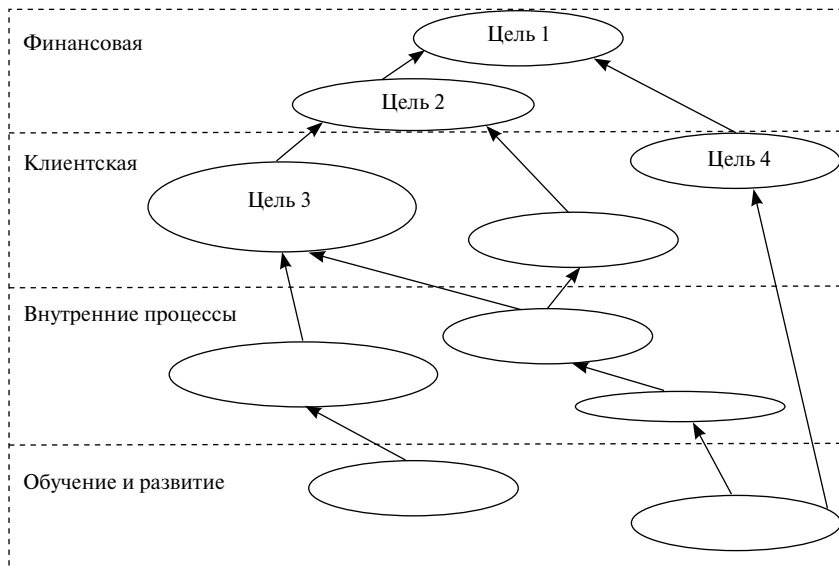


Рис. 3. Система целей компании в формате стратегической карты целей

Стратегический анализ, разработка стратегий для портфеля направлений бизнеса, функциональных стратегий

В блок стратегического анализа входят:

- этап 4. *Анализ видов бизнеса* (портфеля продуктивно-рыночных комбинаций);
- этап 5. *Внешний анализ*;
- этап 6. *Конкурентный анализ*;
- этап 7. *Внутренний анализ*;

Этап 4. Анализ видов бизнеса. Первым этапом в процессе стратегического анализа является определение бизнес-портфеля компании или, другими словами, сегментация бизнеса.

Чтобы понять бизнес компании, планировать и управлять его портфелем, нужно определенным образом разбить его на части, т.е. сегментировать. Корпоративная стратегия должна четко объяснить, почему компания действует в избранных ею бизнес-направлениях и как создавать долгосрочную максимальную стоимость компании через данный бизнес-портфель.

Например, если компания производит шкафы-купе, занимается автосервисом и торгует компьютерами (распространенная ситуация

конца 1990-х гг. в России), то выделение видов бизнеса становится тривиальной задачей.

Но во многих случаях выделение *видов бизнеса*, или *стратегических областей бизнеса*, или *продуктивно-рыночных комбинаций* (термины И. Ансоффа), или *стратегических бизнес-единиц* (в контексте книги будем считать эти термины синонимами) часто является непростой задачей, имеющей не единственное решение.

Стратегическую бизнес-единицу (СБЕ) можно определить как бизнес, производящий продукт для определенного потребительского спроса и требующий компетенции для его удовлетворения.

Задайте себе вопрос: сколько видов бизнеса имеет ваша компания? Для ответа изучите следующий подраздел темы и проанализируйте виды бизнеса снова.

И. Ансофф в 1965 г. предложил термин «продуктивно-рыночная комбинация» (ПРК) и классификацию ПРК компании в виде матрицы, описывающей комбинации продуктов и рынков.

Дальнейшее развитие этих концепций привело к рассмотрению продукта как комбинации функции (которую он выполняет) и технологии (осуществления продуктом функции), включая упаковку, знание, ноу-хау.

Рынок рассматривается как комбинация категории потребителей и географических рынков.

Таким образом, продукт (услуга) имеет следующие измерения:

- функции;
- технологии;
- категории потребителей;
- географические рынки.

Например, для компании — дистрибьютора вин эта матрица может иметь следующий вид (табл. 1).

Сегментация бизнеса через подобную классификацию с дальнейшей группировкой и укрупнением сегментов уменьшает количество бизнесов с 200 (например, $4 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 3$) до управляемого количества — 5–10 (или 20 для крупной компании) видов.

Таблица 1

**Матрица продуктово-рыночных комбинаций винного дистрибьютора
для региона**

Потребитель Сегмент	Средний класс	Состоятельные потребители	Корпоративные клиенты	Другие
Вина дешевые	Вместо технологии может рассматриваться страна-производитель			
Вина элитные				
Коньяки				
Другое				

Примечание: визуально тип технологии принято указывать конкретно для каждой продуктово-рыночной комбинации.

ПРИМЕР 1. Рассмотрим компанию с условным названием «Парацельс», занимающуюся распространением лекарственных препаратов. Для подобной компании не все возможные измерения (характеристики) продуктово-рыночных комбинаций содержательны.

Ключевой характеристикой вида бизнеса для данной отрасли выступают категории потребителей, они же каналы продаж (табл. 2).

Основные категории потребителей:

- региональные сети аптек (торговля через собственные филиалы);
- больницы и госпитали;
- опт с московского склада;
- поставка медикаментов по тендерам и др.

Функции продуктов:

- медикаменты повседневного спроса;
- больничные (госпитальные);
- специальные (госзаказы).

Можно сказать, что для аптек и больниц функции продуктов различаются. Отметим, что наиболее продаваемый ассортимент (первые 10 позиций в списке поставляемого ассортимента) для больниц и аптек совершенно различен. В этих списках содержится лишь одна общая позиция из 10, а именно препарат «Нолпа» (данные ЦМИ «Фармэксперт», 2005).

Технологии. Для бизнеса, связанного с дистрибуцией и не связанного с производством, технологии как характеристика продукта в матрице продуктово-рыночных комбинаций играют не основную роль, хотя технологии дистрибуции и продаж через аптеки и продаж через больницы различаются очень существенно.

Географические рынки. Широкая филиальная сеть компании «Парацельс» представляет собой географические рынки, на которых она работает. Отметим, что для большинства регионов характеристики и бизнес-процессы работы филиалов, их ассортимент очень похожи.

Таблица 2

Измерения продукта и рынка для компании «Парацельс»

Категория	1	2	3
Функции продуктов	Медикаменты повседневного спроса	Больничные медикаменты	Специальный ассортимент
Технологии	Не выражены ярко для данной отрасли бизнеса		
Категории потребителей (каналы продаж)	Аптеки	Больницы	Госзакупки, тендеры
Географические рынки	Регионы (филиалы в регионах)		

Матрица видов бизнеса для компании «Парацельс» будет иметь следующий вид (табл. 3).

Таблица 3

Классификация различных видов бизнеса для компании «Парацельс»

		Потребители (каналы сбыта)		
		Аптеки, регионы	Больницы	Оптовые продажи
Продукты (функции)	Медикаменты повседневного спроса	+ Технология 1		
	Больничные медикаменты		+ Технология 2	
	Специальные медикаменты			+ Технология 3

ПРАКТИКУМ 1**Задание:**

а) проанализировать и сформировать основные показатели измерений продукта (функции, технологии) и рынка (категории потребителей, географические рынки) для своей компании (табл. 4);

б) составить основные продуктово-рыночные комбинации, укрупнить их при необходимости.

Таблица 4

**Измерения продукта:
функции, технологии, категории потребителей, регионы**

		Потребители (рынки)		
Продукты (функции)				