

ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЦА ХОФЕРА (HOFER/SCHENDEL)

ВЫПОЛНИЛ СТУДЕНТ 1 КУРСА, ГРУППЫ 403-02М, ЛОГИНОВА (САННИКОВА) В.В.

ПРОВЕРИЛ: К.Э.Н., ДОЦЕНТ АНТОНОВА Н.Л.

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

Хофер впервые представил эту модель в своей работе *Conceptual Construct for Formulating Corporate and Business Strategies* (“Концептуальные идеи для формулирования корпоративной и бизнес-стратегий”). Позднее он включил ее в работу, написанную в соавторстве с профессором Деном Шенделем.

До 1987 года немногие исследователи в области стратегического анализа и планирования различали корпоративную и бизнес-стратегию. Модель Hofer/Schendel опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют 3 уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный уровень.

Несомненной заслугой авторов модели является попытка сформулировать определенные принципы, на которых, по их мнению, должен строиться процесс стратегического планирования. Они выделяют пять следующих принципов:

- Отделение целеполагания от стратегического планирования;
- Разделение процесса стратегического планирования между двумя уровнями: бизнес-уровнем и корпоративным;
- Включение социального и политического анализа в процесс стратегического планирования;
- Обязательное планирование нежелательных ситуаций;
- Исключение стадий бюджетного планирования и плана разработки конкретных мероприятий из процесса стратегического планирования.

По мнению исследователей, Хофер и Шендель внесли заметный вклад в развитие теории стратегического анализа и планирования. Однако в силу ряда субъективных причин их подход не нашел широкого применения.



ТРИ ТИПА ИДЕАЛЬНОГО БИЗНЕС-НАБОРА НА УРОВНЕ КОРПОРАЦИИ

- Набор роста.
- Набор прибыли.
- Уравновешенный набор (роста и прибыли).

Корпорации могут стремиться к достижению одного “идеального” набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем.

МОДЕЛЬ ХОФЕРА-ШЕНДЕЛЯ

	Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке		Раскрутка
	Рост	Стратегии роста		или Ликвидация или
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли	Концентрация на своем рынке	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы		

ПЕРЕМЕННЫЕ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В МОДЕЛИ ХОФЕРА–ШЕНДЕЛЯ

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Переменные стадии жизненного цикла (ось Y)
Относительная доля рынка Рост доли рынка Охват системой распределения Эффективность системы распределения Разнообразие ассортимента изделий Производственные мощности и расположение Эффективность производства Кривая опыта Сырье для промышленности Количество продукта Научные исследования и разработки Преимущество основного расчета Конкурентоспособность цен Эффективность рекламных мероприятий Вертикальная интеграция Основной имидж (репутация)	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Изменения роста рынка Темпы технологических изменений продукта Сегментация рынка Основное функциональное значение