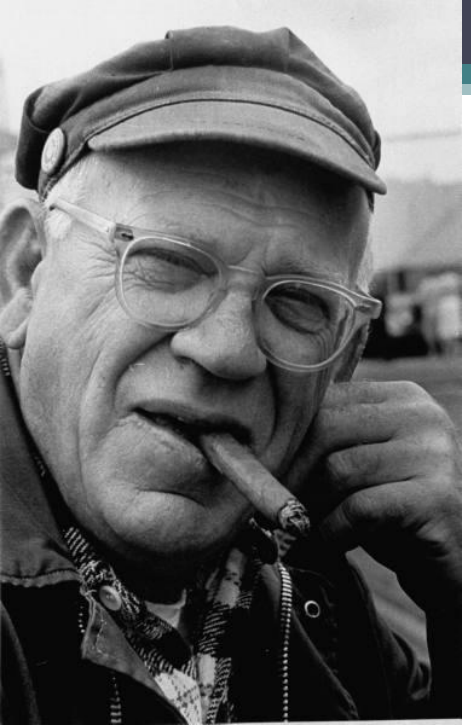
Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Хофера-Шенделя

Выполнила: студентка
гр. 26402.50
Мустафина Юлия



- Хофер впервые представил эту модель в своей работе “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
- Функциональный уровень

Они выделяют пять следующих принципов:

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

В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации:

1. Набор роста

- Набор роста может включать много видов бизнеса, чей рынок находится на ранних стадиях своего жизненного цикла. В надежде на достижение успеха и извлечение большой массы прибыли в будущем в такие виды бизнеса будут делаться значительные инвестиции. Это может привести к кратковременным проблемам с денежной наличностью.

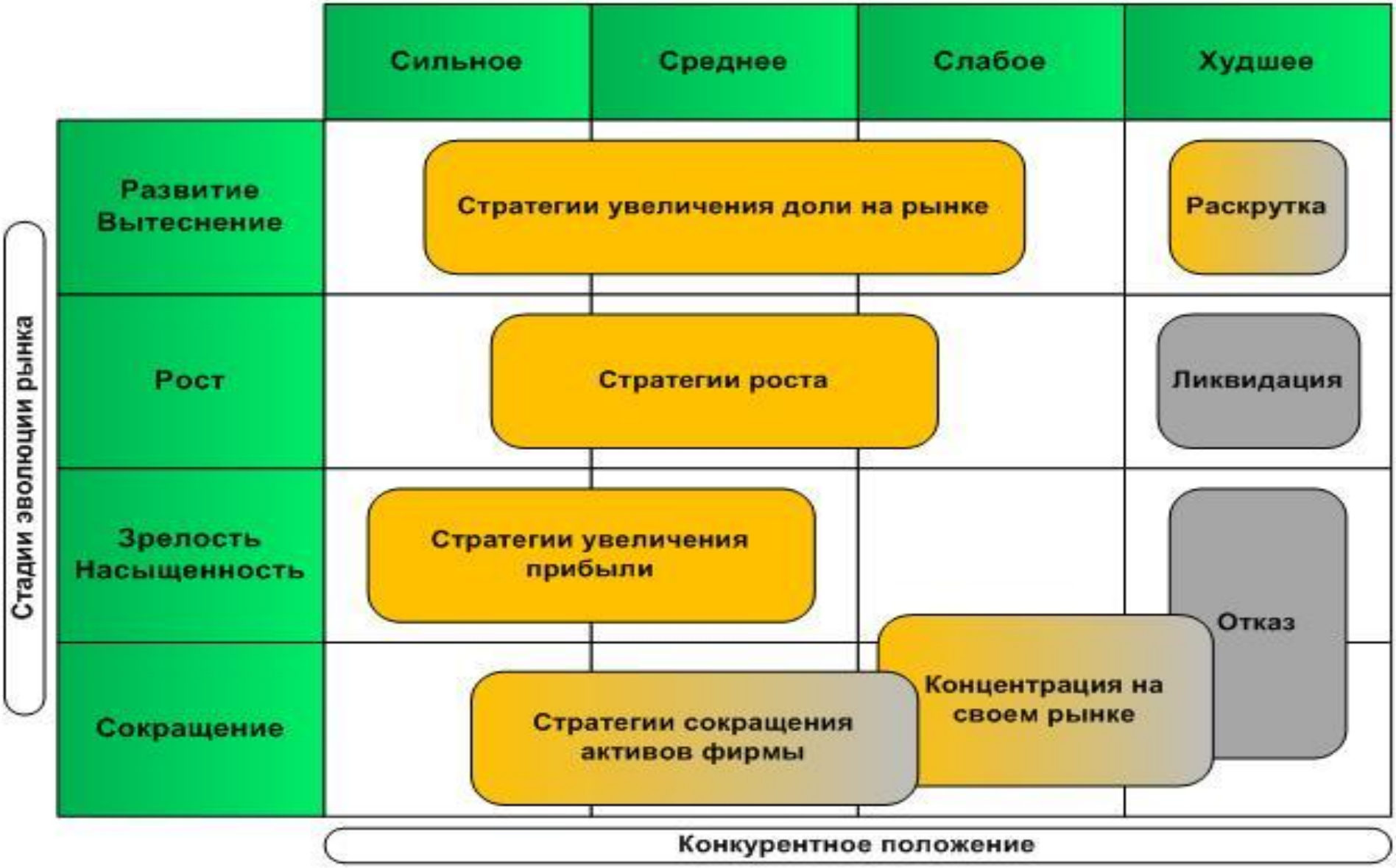
2. Набор прибыли

- Набор прибыли, как правило, состоит из таких видов бизнеса, чей рынок находится на высокой стадии развития. Эти виды бизнеса порождают значительную массу прибыли, и если ее не использовать для реинвестиций, то могут возникнуть проблемы тогда, когда начнется падение объемов реализации.

3. Уравновешенный набор

- В уравновешенном наборе компании содержится пропорциональное количество видов бизнеса, ориентированных на “молодые” и “зрелые” рынки.

Модель Хофера–Шенделя



Стратегия увеличения доли на рынке

- Основная цель стратегии увеличения доли на рынке состоит в значительном и постоянном увеличении доли соответствующего вида бизнеса на рынке.

Стратегия роста

- Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстро растущих рынках.

Стратегии прибыли

- Основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост.

Концентрация рынка и стратегия сокращения активов

- Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей.

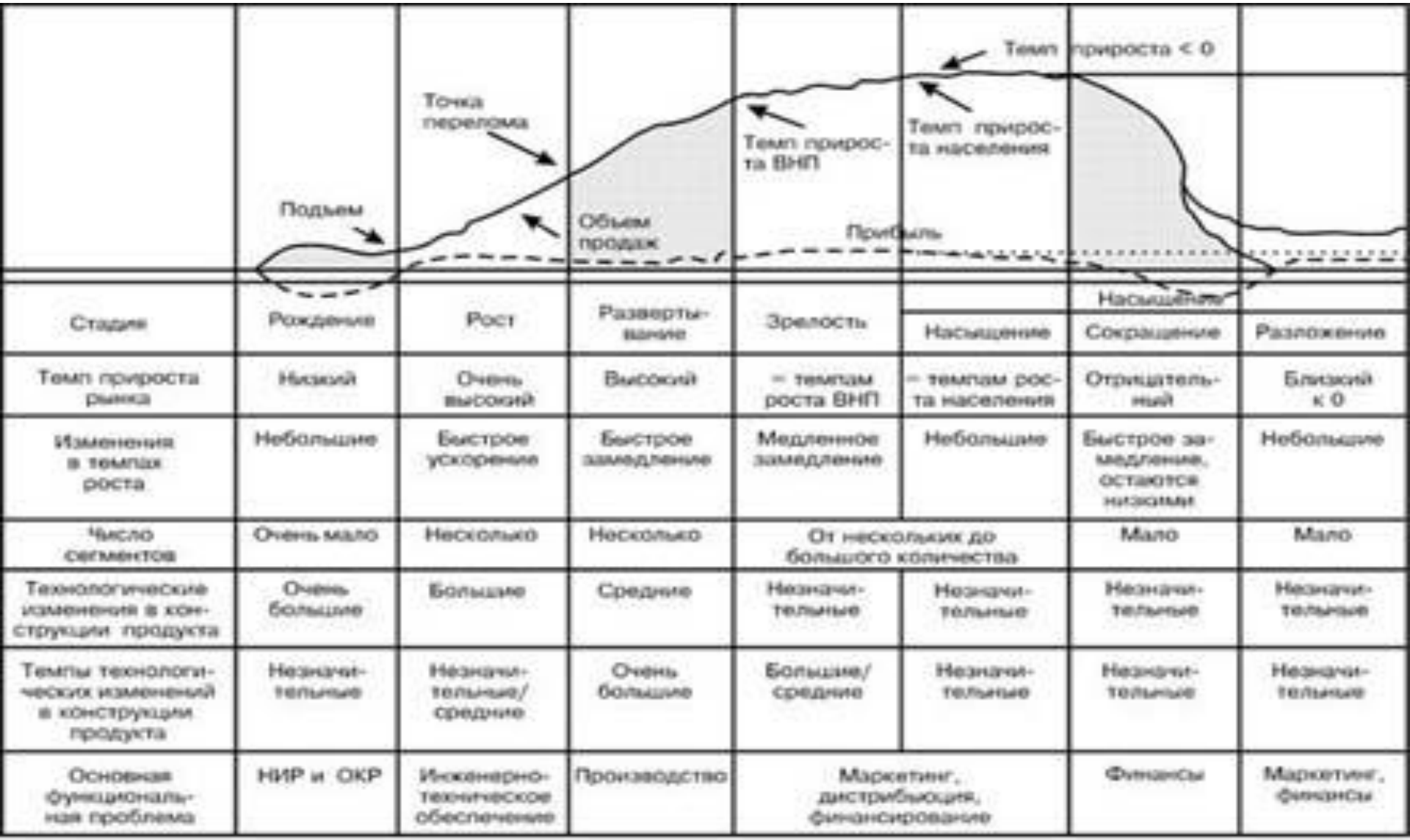
Стратегия раскрутки или сдвига

- Цель этих стратегий – как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж.

Стратегия ликвидация и отделения

- Целью является получение как можно больше денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса.

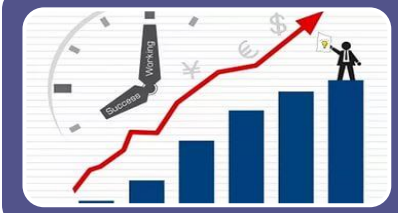
Жизненный цикл продукта



Стадия	Рождение	Рост	Развертывание	Зрелость	Насыщение	Сокращение	Разложение
Темп прироста рынка	Низкий	Очень высокий	Высокий	= темпам роста ВНП	= темпам роста населения	Отрицательный	Близкий к 0
Изменения в темпах роста	Небольшие	Быстрое ускорение	Быстрое замедление	Медленное замедление	Небольшие	Быстрое замедление, остаются низкими	Небольшие
Число сегментов	Очень мало	Несколько	Несколько	От нескольких до большого количества		Мало	Мало
Технологические изменения в конструкции продукта	Очень большие	Большие	Средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Темпы технологических изменений в конструкции продукта	Незначительные	Незначительные/средние	Очень большие	Большие/средние	Незначительные	Незначительные	Незначительные
Основная функциональная проблема	НИР и ОКР	Инженерно-техническое обеспечение	Производство	Маркетинг, дистрибьюция, финансирование		Финансы	Маркетинг, финансы

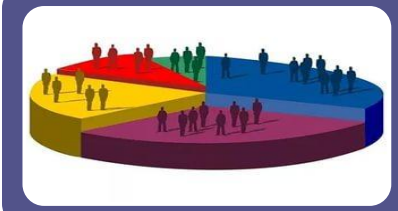
Рис. 2. *Кривая жизненного цикла продукта, соотнесенная с параметрами рынка*

Основные понятия



Темпы технологического изменения продукта

Темпы технологического изменения процесса производства



Сегментация рынка

Основная функциональная проблема

- Модель Хофера–Шенделя предназначена в первую очередь для балансирования корпоративного бизнес-портфеля, хотя можно заметить, что Хофер и Шендель попытались приспособить ее и для разработки рекомендаций в отношении отдельных видов бизнеса. Но эту попытку вряд ли можно признать успешной.

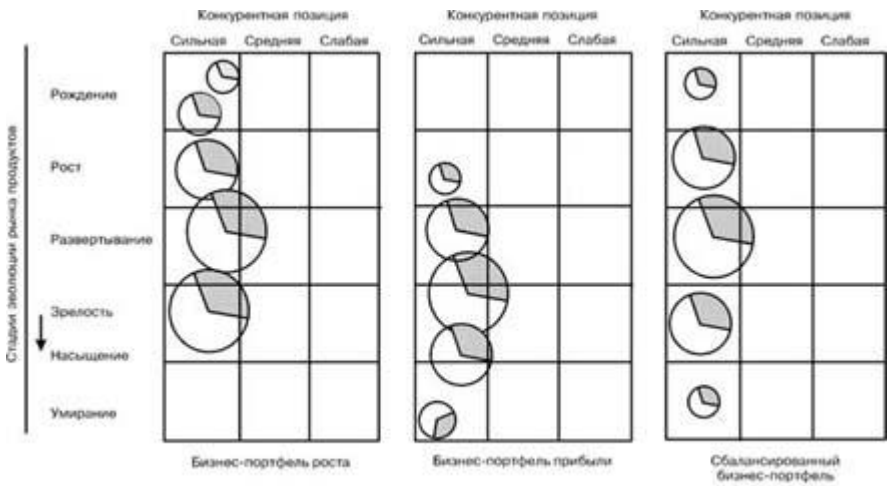
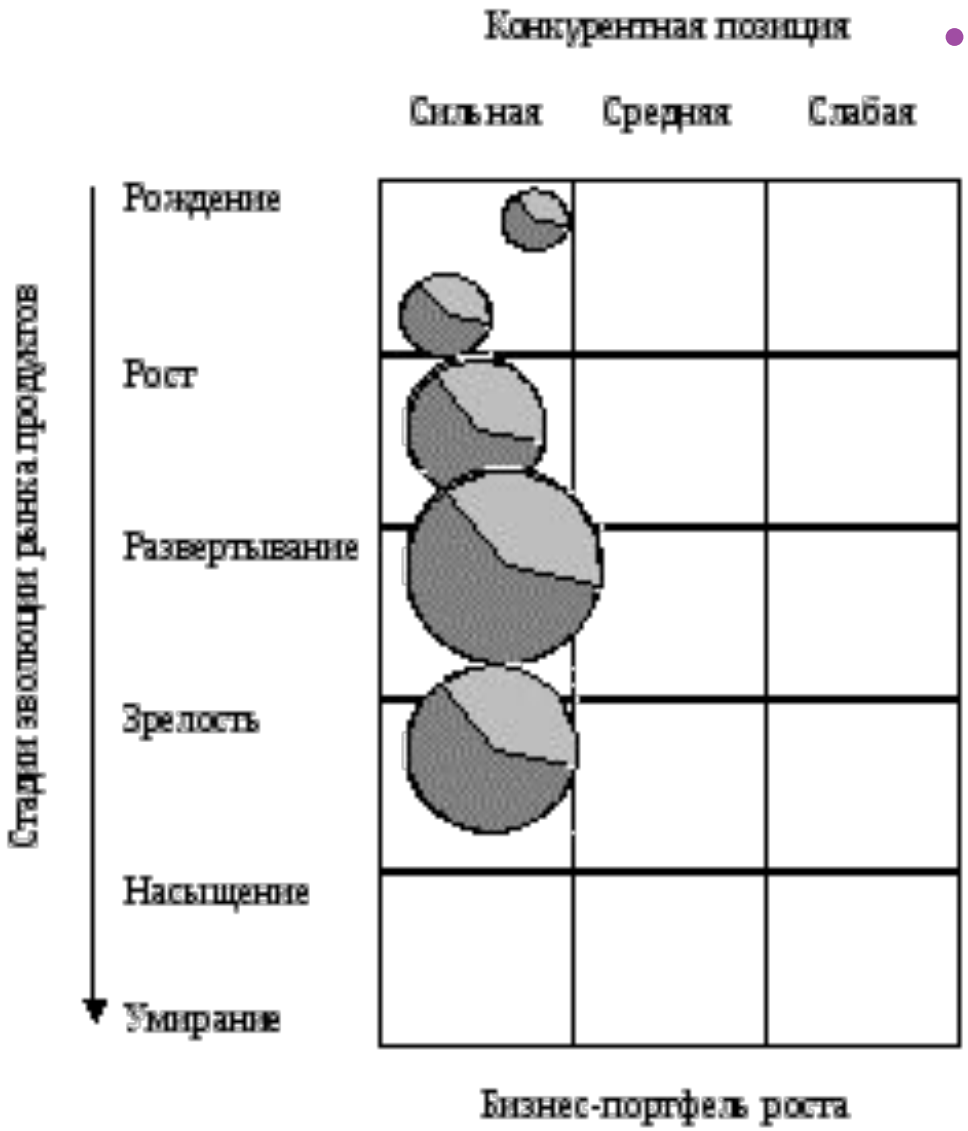
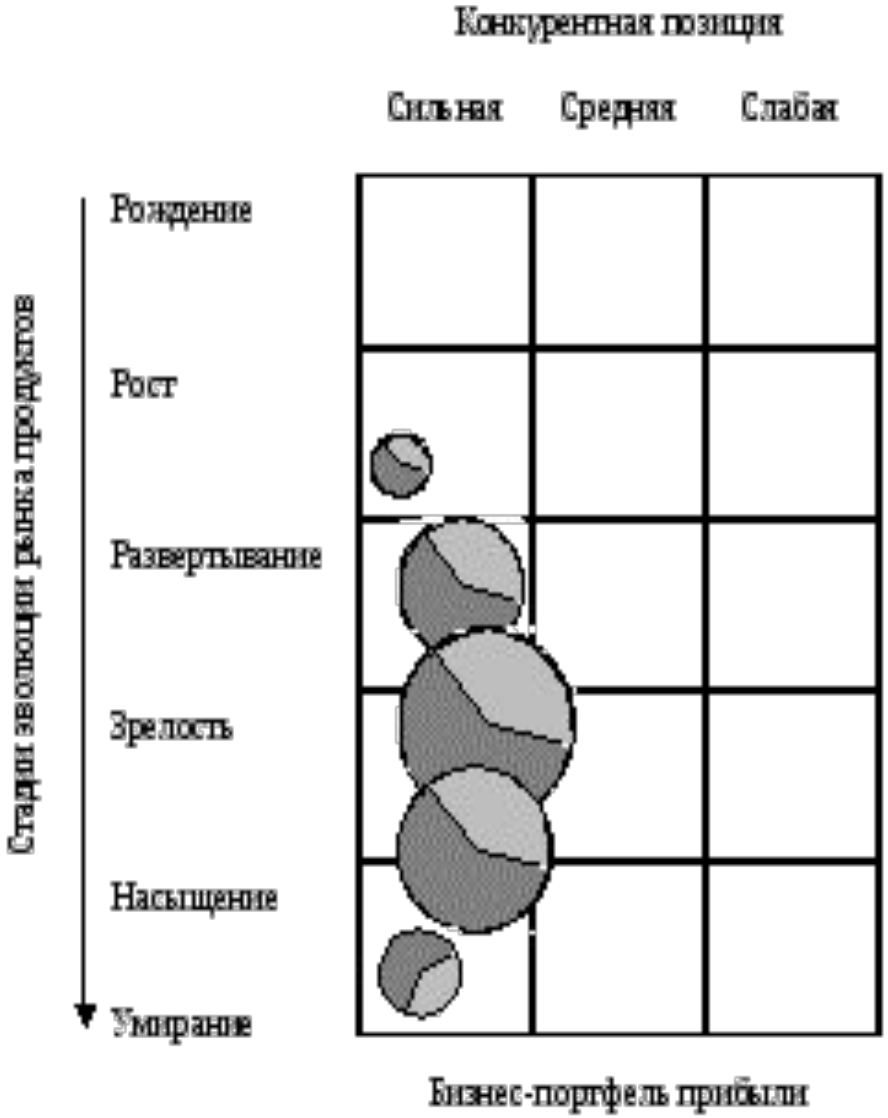


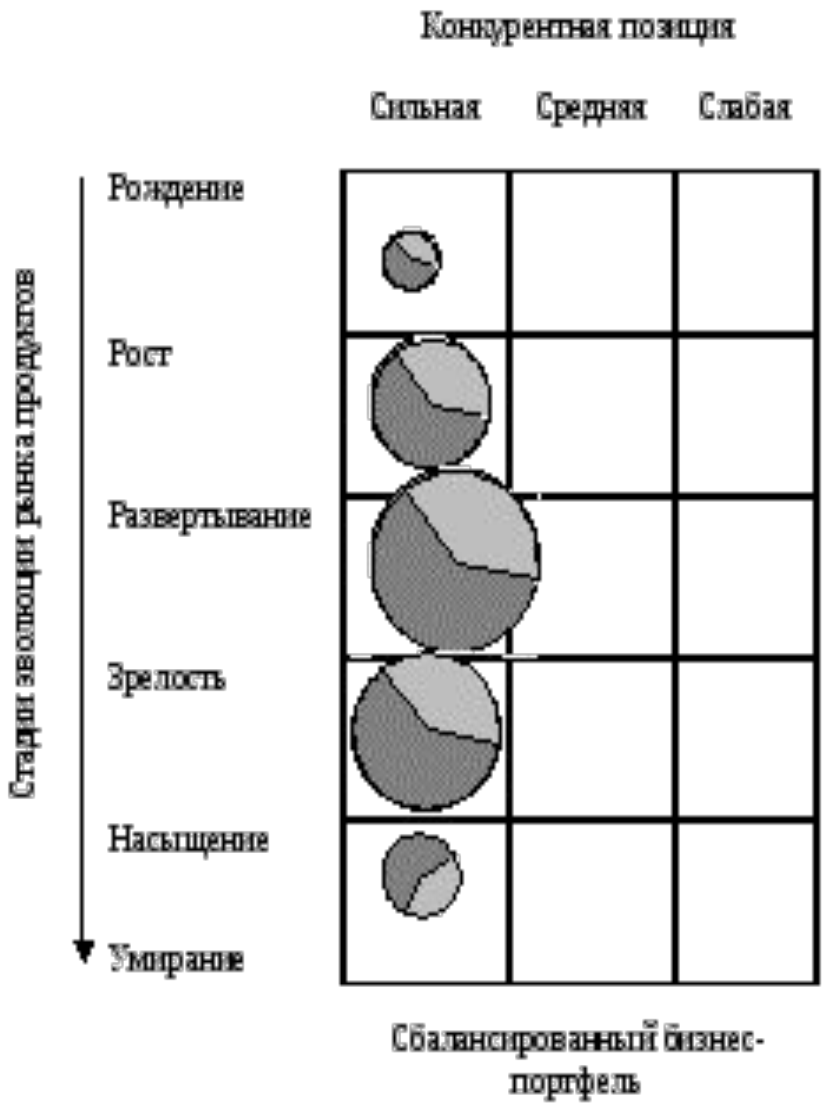
Рис. 3. *Три основных типа идеального корпоративного бизнес-портфеля (согласно модели Хофера–Шенделя)*



- Портфель роста характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных “победителей”, по крайней мере, для поддержания большого числа формирующихся “победителей”, у которых обычно высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.



- Портфель прибыли характеризуется преимущественно видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных “победителей” и немного так называемых формирующихся “победителей”. У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.



- Сбалансированный портфель характеризуется равномерным распределением формирующихся “победителей” и “победителей” на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых “победителей” и одновременно используя стабильных “победителей” для поддержки формирующихся.

- Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.
2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка также приводит к дефициту массы прибыли.
3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.
4. Бизнес-портфель с изобилием развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.

В итоге…

- Хофер и Шендель предположили, что все виды бизнеса связаны между собой и что их жизненные циклы схожи. Однако, если какие-то виды бизнеса не очень тесно связаны, то Хофер и Шендель рекомендуют использовать матрицу GE/McKensey для определения стратегии на корпоративном уровне.
- Одно из основных предположений модели Хофера-Шенделя состоит в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования.
- Основные стратегии, рекомендуемые данной моделью, соответствуют сразу нескольким ячейкам матрицы. Однако различия между сильными, средними и слабыми видами бизнеса, принимающими определенную общую стратегию, не рассматриваются.

Компания Самсунг была направлена на увеличение прибыли и объема продаж.
Для неё было важно проработать стратегии для достижения лидирующих позиций на рынке смартфонов.

Стратегии *:*

- увеличения доли на рынке;
-раскрутки;
- роста и прибыли