

10

Macierz Hofera

Agnieszka Zakrzewska – Bielawska

10.1. Istota i zastosowanie macierzy Hofera

Macierz Hofera, której nazwa pochodzi od nazwiska jej twórcy Charlesa Hofera, powstała w latach siedemdziesiątych XX wieku wskutek wyeliminowania słabości znanych dotychczas macierzy McKinseya i macierzy ADL. Jest ona narzędziem służącym **ocenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa**, wyznaczonej z perspektywy **cyklu życia sektora** (jej zamiennie nazwy to *macierz cyklu życia branży* i *macierz cyklu życia sektora*). Hofer uznał, że faza życia sektora stanowi jedną z najważniejszych determinant wyboru strategii na poziomie strategicznych jednostek biznesu (SJB) i należy ją bezwzględnie brać pod uwagę dokonując wyborów strategicznych.¹

Krzywa cyklu życia sektora, **mająca kształt litery S**, obrazuje proces innowacji oraz rozprzestrzeniania się wyrobów nowej branży, a każdą z faz charakteryzują inne warunki konkurencji oraz inne ryzyko inwestycyjne. Koncepcja cyklu życia sektora powstała jako wynik przeniesienia koncepcji cyklu życia produktu (zob: rozdział 13) na sektor. Jednakże cykl życia sektora jest znacznie dłuższy i pokrywa się tylko w krótkich okresach z cyklem życia produktu.

Cykl życia sektora odzwierciedla **ewolucję sektora** i zakłada, że większość sektorów rozwija się według typowego wzorca obejmującego **cztery następujące po sobie fazy**, jak:²

- **Wprowadzenie (rozwój)**. Pierwsza faza cyklu, którą charakteryzuje niepewność i ryzyko działalności, główne znaczenie ma technologia i innowacyjność. Bariery wejścia do sektora są niskie, a konkurencja jest ograniczona. Po zaakceptowaniu danego produktu przez rynek następuje szybki wzrost popytu i sektor przechodzi w kolejną fazę.

¹ Ch. Hofer, *Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies*, Intercollegiate Case Clearing Mouse, Boston 1977.

² Por: Z. Pierścioneck, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 155-156; J. Fudaliński, *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwa s.c., Kraków 2002, s. 75-81; W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 72-74.

- **Wzrost.** Druga faza cyklu, w której na skutek szybko rosnącego popytu szybko wzrasta rentowność. Jednocześnie obserwuje się tu dużą liczbę wejść do sektora, przez co zwiększa się intensywność konkurencji, która przybiera formę ostrej walki cenowej w jej końcowym okresie, powodując, że przedsiębiorstwa przegrane wychodzą z sektora. Wzrastają bariery wejścia do sektora, a ryzyko dla wchodzących jest większe niż na początku tej fazy. Do kolejnej fazy przechodzą tylko najsilniejsi.
- **Dojrzałość.** Trzecia faza cyklu, którą charakteryzuje słabnący wzrost popytu nabywców, intensywna konkurencja, wysokie bariery wejścia i konieczność doskonalenia technologii. W tej fazie nie stosuje się na ogół cenowych metod konkurencji, a większe znaczenie przypisuje się reklamie czy szerszej promocji.
- **Schyłek.** Stanowi ostatnią fazę cyklu, w której wiele przedsiębiorstw wychodzi z sektora. Intensywność konkurencji maleje. Ryzyko kontynuowania działalności w sektorze jest wysokie i zależy od tempa spadku oraz wysokości barier wyjścia.

Czasami cykl życia sektora poszerzany jest o piątą fazę – **fazę kryzysu (przełomu)** – która występuje pomiędzy fazami wzrostu i dojrzałości. Pięciofazowy model przedstawia ilustracja 10.1.

Ilustracja. 10.1. Pięciofazowy cykl życia sektora

	Rozwój	Wzrost	Kryzys	Dojrzałość	Schyłek
Rozmiary rynku					
Charakterystyka	Mała rywalizacja, duże zróżnicowanie produktów, kluczowe znaczenie innowacji	Mała rywalizacja, szybki wzrost i mała siła nabywców, niskie bariery wejścia, kluczowe znaczenie zdolności do wzrostu	Narastająca rywalizacja, powolniejszy wzrost, wyjście niektórych konkurentów, kluczowe znaczenie sprawnego zarządzania i siły finansowej	Większa siła nabywców, powolny wzrost, standaryzacja produktów, wyższe bariery wejścia, kluczowe znaczenie udziału w rynku i kosztów	Skrajna rywalizacja, wyjście wielu konkurentów, konkurowanie cenami, kluczowe znaczenie kosztów i zaangażowanie się firmy

Źródło: G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington, *Podstawy strategii*, PWE, Warszawa 2010, s. 66.

Sektor początkowo, na etapie rozwoju, ma małe rozmiary, po czym przechodzi okres szybkiego wzrostu. Kończy się on kryzysem i koniecznością restrukturyzacji, po której następuje etap dojrzałości, czyli powolnego albo nawet zerowego wzrostu. Wreszcie nadchodzi etap schyłku oznaczający etap starości sektora. Pięciofazowy model cyklu życia sektora wykorzystany został w macierzy Hofera, przy czym jej autor określa poszczególne fazy jako: **embrionalną** (wprowadzenia, rozwoju), wzrostu, przełomu (kryzysu), **dojrzałości i schyłku**.

Drugą zmienną macierzy stanowi **pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa** w sektorze, którą można określić jako: silną, średnią lub słabą. Pozycja konkurencyjna, określana często jako siła konkurencyjna, oznacza usytuowanie danej firmy, jej produktów i usług w sektorze. Definiuje się ją jako kategorię wielowymiarową określoną przez zespół czynników, do których najczęściej zalicza się³: udział w rynku, koszt jednostkowy, rozpoznawalność marki, reputację firmy, jakość produktów, rentowność, sieć dystrybucji, poziom organizacji i zarządzania⁴.

10.2. Macierz Hofera - budowa

Krzyżując ze sobą pięć faz cyklu życia sektora i trzy stopnie pozycji konkurencyjnej, otrzymujemy piętnastopolową macierz Hofera. Opracowując ją dla wybranego przedsiębiorstwa należy:⁵

- wydzielić w przedsiębiorstwie strategiczne jednostki biznesu (SJB), tj. jednoznacznie określone grupy produktów,
- określić pozycję konkurencyjną dla każdej z nich,
- ustalić miejsce każdej strategicznej jednostki biznesu na krzywej cyklu życia sektora.

Wyodrębnione SJB nanosi się na macierz w **postaci kół**, których wielkość jest proporcjonalna do udziału danej SJB w przychodach ze sprzedaży, jakie uzyskuje przedsiębiorstwo (tj. ich wielkość jest proporcjonalna do wielkości rynku). **Wycinki kół** odzwierciedlają udział danej SJB w sektorze (rynku).⁶ Typowy schemat macierzy Hofera prezentuje ilustracja 10.2.

³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007, s. 172.

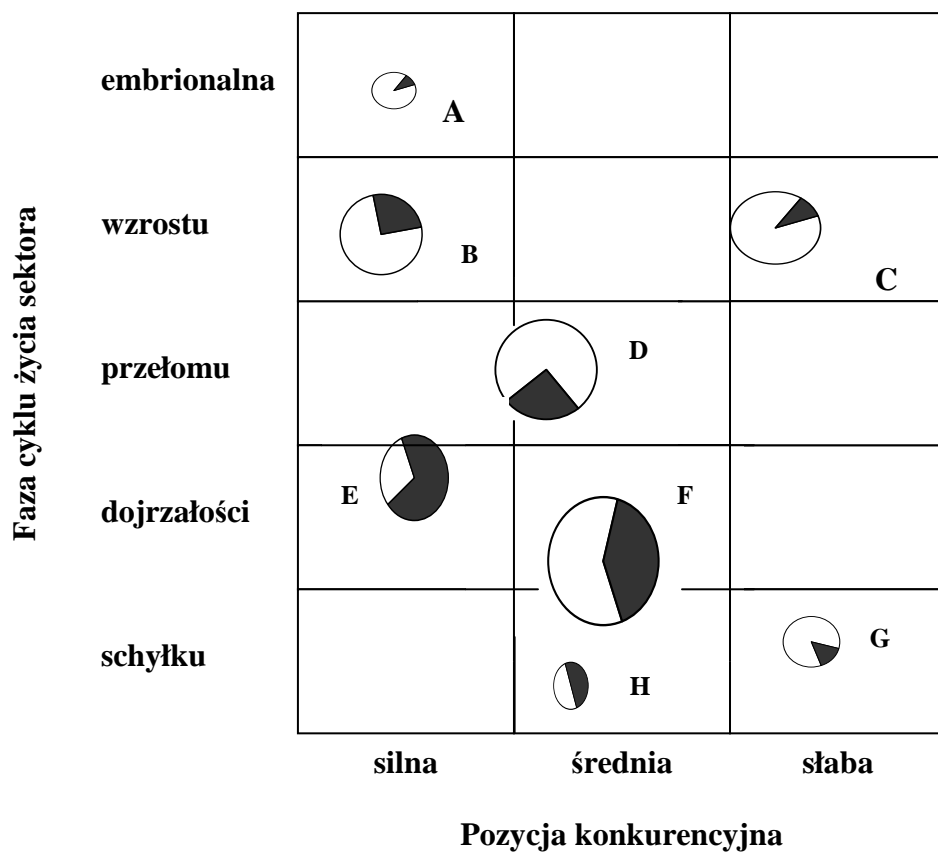
⁴ Sposób ustalenia pozycji konkurencyjnej określanej zamiennie jako siły konkurencyjnej szczegółowo omówiono w rozdziale 11 prezentując macierz McKinsey'a.

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza...*, op. cit., s. 231.

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2005, s.188.

Jednostki strategiczne znajdujące się w poszczególnych polach macierzy charakteryzują się różnym potencjałem rozwoju. Z tego względu zalecane są dla nich odmienne strategie produktowo - rynkowe.

Ilustracja 10.2. Przykładowa macierz Hofera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Ch. Hill, G. Jones, *Strategic Mangement*, Mifflin, Boston 1992, s. 287

Dalszy ciąg publikacji

A. Zakrzewska – Bielawska, Macierz Hofera, [w:] K. Szymańska (red.), Kompendium metod i technik zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kulwer, Warszawa 2015, s. 169-177.