

CHƯƠNG 2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI



PHÂN TÍCH BÊN NGOÀI- SỰ NHẬN
DIỆN CÁC CƠ HỘI VÀ NGUY CƠ CỦA
NGÀNH

Nội dung chính :

Khái quát

Các kỹ thuật phân tích bên ngoài

Môi trường vĩ mô

Phân tích cấu trúc ngành

Các hạn chế của năm lực lượng cạnh tranh và
mô hình nhóm chiến lược

Các thay đổi cạnh tranh trong sự tiến triển
của ngành

Các lực lượng dẫn dắt ngành

Động thái của các đối thủ

Các nhân tố then chốt thành công

Tóm tắt chương

Câu hỏi thảo luận



KHÁI QUÁT

Trong chương này chúng ta xem xét các ảnh hưởng của môi trường ngành mà trong đó công ty cạnh tranh vì sự hiện diện của nó. Kinh nghiệm của các công ty cũng như các nghiên cứu chỉ ra rằng các tác động của môi trường gây ảnh hưởng đến sự tăng trưởng và khả năng sinh lợi của mỗi công ty.

Trước hết, chúng ta nghiên cứu về một số mô hình có thể giúp các nhà quản trị phân tích môi trường. Các mô hình cung cấp khuôn mẫu cho việc nhận dạng các cơ hội và đe dọa của môi trường, đây cũng chính là điều quan trọng của phân tích môi trường bên ngoài.

Cơ hội là một điều kiện từ môi trường bên ngoài mà nếu được khai thác sẽ giúp công ty thực hiện được sự sáng tạo giá trị. Đe dọa là một điều kiện trong môi trường có thể cản trở các nỗ lực của công ty trong việc sáng tạo giá trị. Các đe dọa phát sinh khi những điều kiện môi trường bên ngoài gây nguy hiểm cho tính toàn vẹn và khả năng sinh lợi của hoạt động kinh doanh trong công ty.

Thứ hai, chúng ta xem xét các hàm ý cạnh tranh phát sinh khi một nhóm các công ty trong ngành theo đuổi các chiến lược tương tự nhau.

Thứ ba, chúng ta xem xét bản chất của sự tiến triển của ngành và thảo luận một cách chi tiết về ngành trong động thái của nó

2.1. CÁC KỸ THUẬT PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI

Các kỹ thuật cơ bản để phân tích môi trường bên ngoài bao gồm: rà soát (Scanning), Theo dõi (Monitoring), Dự đoán (Forecasting), Đánh giá (Assessing).

2.1.1. Rà soát môi trường

Việc *rà soát môi trường* đòi hỏi nghiên cứu tổng quát tất cả các yếu tố của môi trường bên ngoài. Thông qua rà soát môi trường các doanh nghiệp nhận ra sớm các dấu hiệu về những dấu hiệu thay đổi tiềm ẩn trong môi trường và phát hiện một cách rõ ràng các thay đổi đang diễn ra. Thách thức lớn nhất trong rà soát môi trường là sự mơ hồ, không đầy đủ, các dữ liệu và thông tin rời rạc.

Rà soát môi trường có tầm quan trọng thiết yếu để các doanh nghiệp thực hiện cạnh tranh trong các môi trường có tính biến đổi cao.¹ Hơn nữa, các hoạt động rà soát phải định hướng theo bối cảnh của tổ chức, bởi vì một hệ thống được thiết kế cho một môi trường biến đổi, tất yếu sẽ không thích hợp với doanh nghiệp hoạt động trong môi trường ổn định.

¹ K.M. Eisenhardt, 2002. "Has Strategy Changed?" *MIT Sloan Management Review*, 43(2), pp 88-91.

2.1.2. Theo dõi môi trường

Khi theo dõi môi trường các nhà phân tích quan sát các thay đổi của môi trường để nhận ra các khuynh hướng quan trọng nảy sinh từ những dấu hiệu mà việc rà soát môi trường đã phát hiện. Điều quan trọng để theo dõi thành công là khả năng phát hiện các ý nghĩa của các sự kiện cũng như khuynh hướng thay đổi khác nhau. Bằng việc theo dõi các khuynh hướng các doanh nghiệp có thể chuẩn bị tốt hơn cho việc đưa ra các sản phẩm hay dịch vụ mới vào những thời điểm thích hợp để giành lợi thế cạnh tranh có thể có được từ các cơ hội.

Để theo dõi một cách hữu hiệu, các doanh nghiệp cần phải nhận ra các bên hữu quan trọng yếu. Bởi vì, các bên hữu quan khác nhau có tầm quan trọng và có thể biến đổi theo chu kỳ sống của doanh nghiệp, cần phải chú ý một cách cẩn thận các nhu cầu của doanh nghiệp và các nhóm hữu quan theo thời gian.²Việc rà soát và theo dõi đặc biệt quan trọng khi trong ngành đang có sự thay đổi về công nghệ nhanh, khó dự kiến.³Rà soát và theo dõi không chỉ cung cấp thông tin cho doanh nghiệp, chúng còn là những công cụ để nhận thức những điều mới quan trọng diễn ra trên thị trường, và cách thức thương mại hóa các công nghệ mà doanh nghiệp đang phát triển.

a. Dự đoán

Rà soát và theo dõi quan tâm đến các sự kiện và khuynh hướng trong môi trường tại một thời điểm. Dự đoán là phát triển các dự kiến về các sự kiện tiềm ẩn, cách thức và tốc độ xuất hiện của nó như là kết quả lô gic của các thay đổi và khuynh hướng đã được phát hiện qua rà soát và theo dõi. Ví dụ các nhà phân tích có thể dự đoán thời gian cần thiết để một công nghệ mới có thể xuất hiện trên thị trường, độ dài thời gian cho các thủ tục cần thiết để đào tạo, huấn luyện làm thay đổi cấu trúc lao động, thời gian để các chính sách thuế của chính phủ có thể tác động làm thay đổi mô thức tiêu dùng.

b. Đánh giá

Mục tiêu của đánh giá là xác định thời hạn và tầm quan trọng của các tác động mà những thay đổi khuynh hướng môi trường có thể tác động lên quản trị chiến lược của công ty. Thông qua rà soát, theo dõi và dự đoán các nhà phân tích có thể hiểu về môi trường, tiếp tục hơn nữa các đánh giá nhằm xác định các hàm ý có thể hiểu theo cách của tổ chức. Không có đánh giá doanh nghiệp có thể nằm trong đồng dữ liệu có thể là rất hữu ích nhưng không hiểu về những gì liên quan đến cạnh tranh.

² I.M. Jawaha & G.L. McLaughlin, 2001, "Toward a Prescriptive Stakeholder Theory: An Organization Life Cycle Approach", *Academy of Management Review*, 26 pp 397-414.

³ M.Song & M.M. Montoya-Weiss, 2001, "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development", *Academy of Management Journal*, 44 pp 61-80

Ví dụ, năm 2001, các công ty ô tô của Mỹ như Ford, General Motor, DaimlerChrysler bán được nhiều xe hơn ngay trên thị trường Mỹ. Tuy nhiên, trong nhiều năm qua cả ba công ty này lại để mất thị phần vào tay các công ty như Honda, Toyota, Volkswagen, và BMW. Nguyên nhân chủ yếu giúp các công ty Mỹ tăng được lượng bán trong năm 2001 là vì họ đã bán xe với mức lãi suất nợ không phần trăm. Không có các khoản cho nợ hào phóng này, sẽ rất khó duy trì mức doanh số cao như vậy. Do đó, các doanh nghiệp phải đánh giá các nguyên nhân dẫn đến doanh số tăng trong mối liên hệ với các đối thủ cạnh tranh để có thể dự đoán chính xác hơn doanh số tương lai.

Có thể tóm lược các phương tiện nghiên cứu môi trường bên ngoài trong bảng sau:

Bảng 1-1: CÁC PHƯƠNG TIỆN NGHIÊN CỨU MÔI TRƯỜNG

Phương tiện	Mục đích
Rà soát	Nhận diện sớm các dấu hiệu về các thay đổi và khuynh hướng môi trường
Theo dõi	Phát hiện ý nghĩa thông qua các quan sát liên tục về các thay đổi và khuynh hướng môi trường
Dự đoán	Phát triển các dự kiến về những gì sẽ xảy ra dựa vào các thay đổi và khuynh hướng đã được rà soát và theo dõi
Đánh giá	Xác định thời hạn và tầm quan trọng của các thay đổi và khuynh hướng môi trường đối với các chiến lược và hoạt động quản trị.

2.2. MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Trên thực tế, các ngành và doanh nghiệp được đặt trong một môi trường vĩ mô rộng lớn, bao gồm sáu phân đoạn: kinh tế, công nghệ, văn hóa xã hội, nhân khẩu học, chính trị luật pháp, và toàn cầu. Những thay đổi trong môi trường vĩ mô có thể có tác động trực tiếp đến bất kỳ lực lượng nào đó trong ngành, do đó, làm biến đổi sức mạnh tương đối đến các thế lực khác và với chính nó, cuối cùng là làm thay đổi tính hấp dẫn của một ngành.

2.2.1. Môi trường kinh tế.

Trạng thái của môi trường kinh tế vĩ mô xác định sự lành mạnh, thịnh vượng của nền kinh tế, nó luôn gây ra những tác động đến các doanh nghiệp và các ngành. Vì thế, doanh nghiệp phải nghiên cứu môi trường kinh tế để nhận ra các thay đổi, các khuynh hướng và các hàm ý chiến lược của họ.

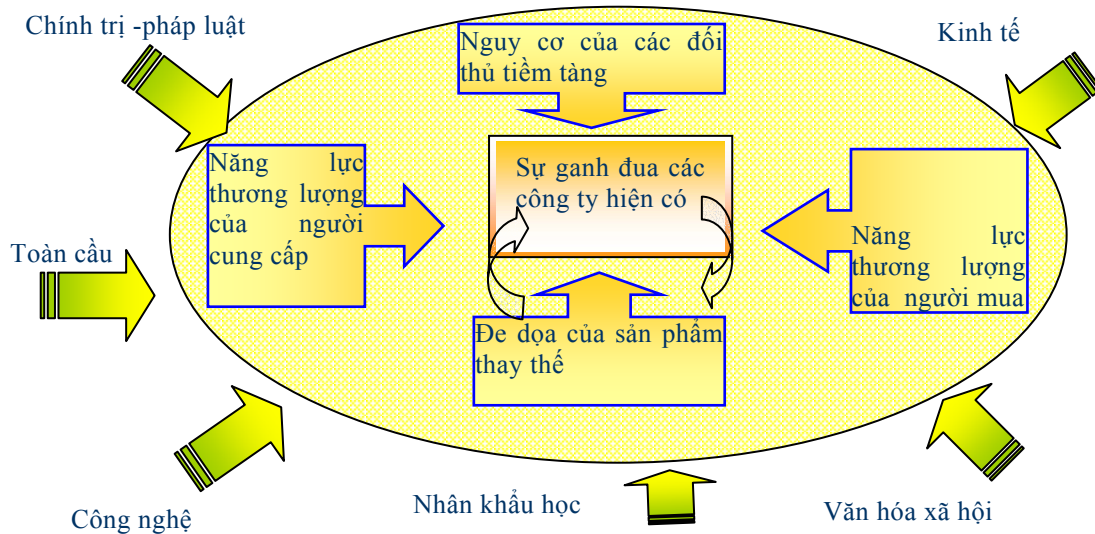
Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng của nền kinh tế trong đó doanh nghiệp hoạt động. Định nghĩa như vậy về môi trường kinh tế trong điều kiện hiện nay cũng nên hiểu một cách tương đối, bởi vì các quốc gia liên kết với nhau như là kết quả của một nền kinh tế toàn cầu, nên doanh nghiệp ít nhiều cũng phải rà soát, theo dõi, dự đoán, và đánh giá sức khỏe của các nền kinh tế bên ngoài đất nước của họ. Thực ra, có thể tìm thấy rất những ảnh hưởng khá sâu sắc của nền kinh tế Hoa kỳ, Trung quốc, Nhật bản, và khối cộng đồng châu Âu vào các nền kinh tế khác.

Các ảnh hưởng của nền kinh tế đến một công ty có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của nó. Bốn nhân tố quan trọng trong môi trường kinh tế vĩ mô đó là tỷ lệ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ suất hồi đoái, và tỷ lệ lạm phát.

Tăng trưởng kinh tế dẫn đến một sự bùng nổ về chi tiêu của khách hàng, vì thế có thể đem lại khuynh hướng thoải mái hơn về sức ép cạnh tranh trong một ngành. Điều này có thể củng cố hẳn cho các công ty cơ hội để bành trướng hoạt động và thu được lợi nhuận cao hơn. Ngược lại, suy giảm kinh tế sẽ dẫn đến sự giảm chi tiêu của người tiêu dùng, và do đó làm tăng sức ép cạnh tranh. Nền kinh tế suy giảm thường gây ra các cuộc chiến tranh giá trong các ngành bão hòa.

Mức lãi suất có thể tác động đến nhu cầu về sản phẩm của công ty. Lãi suất là một nhân tố quan trọng khi khách hàng phải vay mượn để tài trợ cho hoạt động mua sắm của họ về các hàng hóa này.

Tỷ giá hối đoái xác định giá trị đồng tiền các quốc gia với nhau. Sự dịch chuyển của tỷ giá hối đoái có tác động trực tiếp lên tính cạnh tranh của các công ty trong thị trường toàn cầu. Ví dụ, khi giá trị của nội tệ thấp so với giá trị của các đồng tiền khác, các sản phẩm làm trong nước sẽ rẻ tương đối so với các sản phẩm làm ở nước ngoài. Đồng nội tệ giá trị thấp hay suy giảm sẽ giảm mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh nước ngoài, trong khi lại tạo ra cơ hội cho việc tăng doanh số bán ra bên ngoài. Ví dụ việc giảm giá trị đồng đô la so với đồng Yên Nhật bản vào thời kỳ 1985-1995, khi mà tỷ suất USD/Yên giảm từ 1USD = 240Y xuống còn 1USD=85Y, đã làm tăng giá mạnh mẽ ô tô của Nhật, giúp cho các nhà chế tạo ô tô Mỹ có một sự bảo vệ trước mối đe dọa của ô tô Nhật bản.



Hình 2-1: Môi trường vĩ mô

Lạm phát có thể làm giảm tính ổn định của nền kinh tế, làm cho nền kinh tế tăng trưởng chậm hơn, lãi suất cao hơn, các dịch chuyển hối đoái không ổn định. Nếu lạm phát tăng, việc lập kế hoạch đầu tư trở nên mạo hiểm. Đặc tính then chốt của lạm phát là nó gây ra khó khăn cho các dự kiến về tương lai. Trong một môi trường lạm phát, khó có thể dự kiến một cách chính xác giá trị thực của

thu nhập nhận được từ các dự án 5 năm. Sự không chắc chắn như vậy làm cho công ty không dám đầu tư. Tình trạng đầu tư cầm cự của các công ty trong trường hợp lạm phát tăng sẽ làm giảm các hoạt động kinh tế, cuối cùng đẩy nền kinh tế đến chỗ đình trệ. Như vậy, lạm phát cao là một đe dọa đối với công ty.

2.2.2. Môi trường công nghệ

Với một không gian lan tỏa và đa dạng, các thay đổi công nghệ tác động lên nhiều bộ phận của xã hội. Các tác động này chủ yếu thông qua các sản phẩm, quá trình công nghệ, và vật liệu mới. Phân đoạn công nghệ bao gồm các thể chế, các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới, chuyển dịch các kiến thức đó đến các đầu ra, các sản phẩm, các quá trình và các vật liệu mới.

Từ sau chiến tranh thế giới lần thứ II, tốc độ thay đổi công nghệ đã tăng lên, mở ra một quá trình được gọi là "Sự bùng nổ liên tiếp sự phá hủy và sáng tạo". Thay đổi công nghệ có thể làm cho các sản phẩm hiện có bị lạc hậu chỉ sau một đêm, đồng thời nó có thể tạo ra hàng loạt khả năng về sản phẩm mới. Như vậy, sự thay đổi công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt- cả cơ hội và đe dọa.

Một trong những tác động quan trọng nhất của sự thay đổi công nghệ đó là nó có thể tác động lên chiều cao của rào cản nhập cuộc và định hình lại cấu trúc ngành tận gốc rễ. Trên thực tế, Internet biểu hiện một thay đổi công nghệ chủ yếu, và nó xuất hiện để mở đường cho quá trình hủy diệt sáng tạo trải rộng trong nhiều ngành. Bán lẻ trực tuyến xuất hiện, việc bán mọi thứ từ sách và đĩa CD đến quần áo chỉ ra rằng Internet cũng đã hạ thấp rào cản nhập cuộc trong ngành bán lẻ. Khả năng mua vé máy bay sách hướng dẫn du lịch trực tuyến là một đe dọa đối với các đại diện du lịch hiện hành, ngược lại nó lại cung cấp một cơ hội cho các khởi sự trên cơ sở Internet muốn gia nhập vào ngành du lịch. Sự phát sinh của Internet cũng hạ thấp rào cản nhập cuộc đối với ngành tin tức. Ví dụ, những người cung cấp tin tức tài chính hiện nay phải cạnh tranh vì giá trị quảng cáo và sự thu hút khách hàng với các tổ chức truyền thông trên cơ sở Internet đã xuất hiện trong những năm gần đây như Motley Fool tranh tài chính của Yahoo !

Công nghệ truyền thông không dây được dự kiến là cơ hội về công nghệ cơ bản nhất tiếp theo. Các thiết bị cầm tay và các thiết bị truyền thông không dây có khả năng tác động đến hàng loạt các dịch mạng khác nhau. Việc sử dụng các máy tính xách tay kết nối mạng không dây, điện thoại di động có thể truy cập web, và các thang bậc khác nữa đang phát sinh khiến người ta ngày càng kì vọng về một dạng thống trị của truyền thông và thương mại.

Một ví dụ khác về cách thức mà sự thay đổi công nghệ định hình lại một ngành đã được thiết lập, đó là tác động của công nghệ sinh học trong ngành dược phẩm ở Mỹ. Mặc dù các công ty lớn như Merck, Pfizer và Eli Lilly từ lâu đã lấn át trong ngành dược phẩm, một số lượng đáng kể các công ty nhỏ sử dụng công nghệ tổng hợp ADN đang đe dọa thay đổi bối cảnh cạnh tranh. Giữa những năm 1945-1990 chỉ có một hãng mới trở thành người đóng vai trò chủ yếu trong ngành dược phẩm đó là Syntex. Từ năm 1990, một số các công ty công nghệ sinh học đã bắt đầu phát sinh với doanh

số đáng kể gồm Amgen, Biogen, Chiron, và Immunex. Hơn nữa, hiện có hơn 300 công ty kinh doanh công nghệ sinh học ở Mỹ phát triển các loại thuốc mới từ công nghệ sinh học. Cơ hội cho một số trong các công ty này phát triển thành các công ty lớn trên bản quyền của mình, một lần nữa chứng tỏ rằng, thay đổi công nghệ hạ thấp rào cản nhập cuộc và cho phép những người mới gia nhập thách thức với các đối thủ đã từng lấn át trong ngành.

Rõ ràng, với công nghệ Internet, công nghệ không dây, công nghệ sinh học và hàng loạt các phát minh mới đang hàng ngày, hàng giờ ra đời định hình lại cấu trúc cạnh tranh ở hầu hết các ngành và các quốc gia, nếu không muốn nói đến tất cả. Các kiến thức công nghệ là đặc biệt quan trọng. Chắc chắn trên một không gian toàn cầu, các cơ hội và đe dọa về công nghệ trong môi trường vĩ mô có một tác động lên các doanh nghiệp kể cả bằng việc mua từ bên ngoài hay tự sáng tạo ra công nghệ mới.

2.2.3. Môi trường văn hóa xã hội.

Phân đoạn văn hóa xã hội liên quan đến các thái độ xã hội và các giá trị văn hóa. Bởi vì các giá trị văn hóa và thái độ xã hội tạo nên nền tảng của xã hội, nên nó thường dẫn dắt các thay đổi và các điều kiện công nghệ, chính trị-luật pháp, kinh tế và nhân khẩu.

Giống như những thay đổi công nghệ các thay đổi xã hội cũng tạo ra các cơ hội và đe dọa. Một trong những dịch chuyển xã hội chính trong những năm 1970 và 1980 là khuynh hướng ý thức về sức khỏe. Tác động của nó rất rộng lớn và các công ty mà nhận thức các cơ hội sớm đã thu hoạch lợi nhuận to lớn. Ví dụ như Philip Morris đầu tư vào khuynh hướng ý thức về sức khỏe với việc giới thiệu sản phẩm bia ca lo thấp (Miller Lite). Tương tự, Pepsi Cola giành được một phần thị trường từ đối thủ cạnh tranh Coca Cola bằng việc giới thiệu một loại cola và nước trái cây kiêng dựa trên cơ sở ban đầu là nước ngọt. Đồng thời khuynh hướng sức khỏe đã tạo ra đe dọa cho nhiều ngành. Ví dụ như ngành thuốc lá hiện nay đang suy giảm như là một kết quả của việc tăng nhận thức của khách hàng về tác hại của hút thuốc đến sức khỏe. Tương tự ngành đường cũng đã thấy doanh số giảm xuống khi khách hàng quyết định chuyển sang chất ngọt nhân tạo.

Một khuynh hướng quan trọng nữa trong nhiều quốc gia là sự tăng tính đa dạng của lực lượng lao động. Số lao động nữ tăng lên cũng là một dấu hiệu của điều này, phụ nữ đang là nguồn có giá trị về lao động năng suất cao. Một số ý kiến cho rằng ở nước Mỹ ‘Số lao động nữ được đào tạo đầy đủ làm việc chăm chỉ đang nhân đôi lực lượng lao động tài năng của nước Mỹ, cung cấp cho quốc gia họ một lợi thế cạnh tranh to lớn so với các nước cảm sự tham gia đầy đủ của nữ giới vào nền kinh tế’⁴

Sự gia tăng tính đa dạng về văn hóa, dân tộc và giới đang đặt ra hàng loạt các cơ hội và thách thức liên quan đến các vấn đề như các thức kết hợp tốt nhất các phong cách lãnh đạo truyền thống của

⁴ 1999, “Woman power”, Worth Magazine, September, 100–101.

nam giới và nữ giới để thúc đẩy sự đóng góp của họ có lợi cho doanh nghiệp. Những thay đổi về thực hành quản trị và cấu trúc tổ chức cần được tiến hành để tránh tồn tại của các rào cản vi gây bất lợi cho tổ chức.

2.2.4. Môi trường nhân khẩu học

Phân đoạn nhân khẩu học của môi trường vĩ mô liên quan đến dân số, cấu trúc tuổi, phân bố địa lý, cộng đồng các dân tộc, và phân phối thu nhập.⁵ Phân đoạn nhân khẩu học cần được phân tích trên nền tảng toàn cầu bởi vì các tác động tiềm ẩn của nó còn vượt qua cả biên giới quốc gia và bởi vì có nhiều doanh nghiệp cạnh tranh trong điều kiện toàn cầu.

Năm 1987, dân số thế giới là 5 tỷ, đến năm 1999 lên đến 6 tỷ. Trong đó dân số Ấn Độ và Trung Quốc chiếm 1/3 dân số thế giới. Các chuyên gia cho rằng đến năm 2200 dân số toàn thế giới có thể ổn định ở con số 10 tỷ, nếu có sự giảm tốc độ tăng dân số thế giới của các nước đứng đầu thế giới diễn ra liên tục. Đến năm 2050 Ấn Độ (dự kiến trên 1,5 tỷ người) Trung Quốc (dưới 1,5 tỷ) là những nước đông dân nhất thế giới. Quan sát sự thay đổi nhân khẩu học về mặt dân số làm nổi bật tầm quan trọng của phân đoạn này. Dự kiến về dân số cho thấy những thách thức toàn cầu về vấn đề dân số của thế kỷ 21 và cơ hội cho các nhà kinh doanh.

Phân bố dân cư về mặt địa lý có thể gây ra những lợi thế cho công nghệ viễn thông. Bằng máy tính con người có thể ở nhà và thực hiện các trao đổi với người khác qua mạng viễn thông.

Cấu trúc tuổi già đi ở các nước phát triển do tỷ lệ sinh thấp, và tuổi thọ có khuynh hướng tăng. Cho thấy các cơ hội của các dịch vụ chăm sóc người già, các dịch vụ bảo hiểm. Nhưng cũng tiềm ẩn một đe dọa với các doanh nghiệp về vấn đề nguồn lao động.

Đối với những nước đang phát triển cơ cấu dân số trẻ, là cơ hội để các doanh nghiệp dịch chuyển đến tìm nguồn lao động trẻ. Song sự tăng dân số nhanh chóng đang làm sứt mòn khả năng phát triển bền vững ở các quốc gia này.

Sự thay đổi kết cấu dân số là một nhân tố của môi trường kinh tế vĩ mô mà nó cũng có thể tạo ra các cơ hội lẫn đe dọa. Ví dụ, do thế hệ bùng nổ trẻ em ở Mỹ năm 1960 đã lớn lên, nó tạo ra một loạt các cơ hội và đe dọa. Trong những năm 1980, nhiều người của thế hệ này lập gia đình và tạo ra nhu cầu đột biến về các máy móc cho các cặp vợ chồng trẻ lần đầu cưới nhau. Các công ty như Whirlpool và General Electric đã đầu tư cho sự đột biến của nhu cầu máy giặt, máy rửa chén, máy sấy... Mặt khác, các ngành định hướng vào giới trẻ như ngành đồ chơi đã nhận thấy các khách hàng của họ giảm xuống trong những năm gần đây.

⁵ L. Fahey & V. K. Narayanan, 1986, *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN: West Publishing Company, 58.

2.2.5. Môi trường chính trị - luật pháp.

Các nhân tố chính trị và luật pháp cũng có tác động lớn đến mức độ của các cơ hội và đe dọa từ môi trường. Điều chủ yếu trong phân đoạn này là cách thức mà các doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến chính phủ, và cách thức chính phủ ảnh hưởng đến họ. Thay đổi liên tục, phân đoạn này sẽ gây ảnh hưởng đáng kể đến cạnh tranh.

Các doanh nghiệp phải phân tích cẩn thận các triết lý, các chính sách liên quan mới của quản lý nhà nước. Luật chống độc quyền, luật thuế, các ngành lựa chọn để điều chỉnh hay ưu tiên, luật lao động, là những lĩnh vực trong đó các chính sách quản lý Nhà nước có thể tác động đến hoạt động và khả năng sinh lợi của ngành hay của các doanh nghiệp.

Trên phạm vi toàn cầu các công ty cũng phải đối mặt với hàng loạt các vấn đề đáng quan tâm về chính trị pháp luật. Ví dụ các chính sách thương mại, các rào cản bảo hộ có tính quốc gia.

Ngoài ra, các ngành đặc biệt như dược phẩm, viễn thông, và gần đây vấn đề thực phẩm cũng được các quốc gia chú ý nhằm bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, và an ninh, vì vậy các quy định chặt chẽ đặt ra cũng là những tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh của các ngành và doanh nghiệp.

2.2.6. Môi trường toàn cầu

Phân đoạn toàn cầu bao gồm các thị trường toàn cầu có liên quan, các thị trường hiện tại đang thay đổi, các sự kiện chính trị quốc tế quan trọng, các đặc tính thể chế và văn hóa cơ bản trên các thị trường toàn cầu. Toàn cầu hóa các thị trường kinh doanh tạo ra cả cơ hội lẫn đe dọa. Ví dụ, các doanh nghiệp có thể nhận diện và thâm nhập vào các thị trường toàn cầu mới đáng giá. Nhiều thị trường toàn cầu (như Nam Mỹ, Hàn quốc, Đài Loan) đang trở nên không biên giới đang hội nhập. Cùng với các cơ hội các doanh nghiệp cũng phải nhận ra các đe dọa tiềm ẩn trong các thị trường như vậy. Các công ty ở Bắc Mỹ và Châu Âu có thể bị thiệt hại bởi đe dọa khủng bố...

Trung quốc hiện ra với nhiều cơ hội và không ít đe dọa với các công ty quốc tế. Điều tạo ra nhiều cơ hội chính là Trung quốc tham gia vào tổ chức thương mại thế giới, làm cho đất nước này tham gia mạnh hơn vào nền kinh tế thế giới. Để vào được tổ chức này Trung quốc phải chấp nhận giảm các rào cản thương mại trong nhiều ngành, bao gồm viễn thông, ngân hàng, chế tạo ô tô, điện ảnh, các dịch vụ nghề nghiệp (tư vấn luật, kế toán..) Sự giảm rào cản này làm cho nhiều công ty có cơ hội thâm nhập thị trường rộng lớn đầy tiềm năng này. Nhưng cũng đưa đến nhiều đe dọa tiềm ẩn cho các công ty khác bởi đây là thị trường lao động rẻ và khả năng động dôi dào.

Dịch chuyển vào thị trường quốc tế mở ra một tiềm năng và tầm với cho các doanh nghiệp. Toyota nhận được trên 50% tổng doanh số từ bên ngoài Nhật bản. McDonal's có hơn 60% từ bên ngoài nước Mỹ. Nokia có đến 98% doanh số từ nước ngoài. Bởi vì đi cùng với sự gia tăng doanh số như vậy là sự không chắc chắn, các công ty thường xem sự thâm nhập vào thị trường quốc tế mới như là một dự án mạo hiểm. Các doanh nghiệp có thể tăng cơ hội để bán các cải tiến của họ bằng việc

thâm nhập vào thị trường quốc tế mới. Thị trường càng lớn càng làm tăng khả năng có được thu nhập tốt cho các cải tiến của nó. Chắc chắn, doanh nghiệp thâm nhập vào thị trường mới có thể khuếch tán những kiến thức mới mà họ đã sáng tạo ra cũng như học hỏi nhiều hơn từ thị trường mới.

Các doanh nghiệp cần nhận thức về các đặc tính khác biệt văn hóa xã hội và thể chế của các thị trường toàn cầu. Các công ty cạnh tranh trong thị trường Hàn quốc phải hiểu về giá trị của mệnh lệnh trực tuyến, chính thức, và tự kiểm soát cũng như bản phần nhiều hơn là quyền hạn. Hơn nữa, hệ tư tưởng của người Hàn quốc giống như nhiều quốc gia châu Á khác nhấn mạnh vào cộng đồng. Mặc dù vậy, cách tiếp cận của Hàn quốc khác so với Nhật bản và Trung Quốc, vì ở đó người ta nhấn mạnh vào sự hòa hợp. Sự hòa hợp dựa trên nền tảng của các quan hệ trực tuyến hay tuân thủ với quyền lực. Trung quốc thì nhấn mạnh vào quan hệ cá nhân, trong khi Nhật bản lại gắn với quan hệ tập thể. Các hãng ở các quốc gia khác nhau cạnh tranh trên các thị trường này có thể học tập lẫn nhau. Nhưng dù sao vốn văn hóa vẫn là điều quan trọng cho sự thành công trong hầu hết các thị trường trên thế giới.

Tóm lại, mục tiêu chính của phân tích môi trường vĩ mô là nhận diện các thay đổi các khuynh hướng dự kiến từ các yếu tố của môi trường bên ngoài. Với sự tập trung vào tương lai, việc phân tích môi trường bên ngoài cho phép các doanh nghiệp nhận ra các cơ hội và đe dọa. Có thể tóm lược việc phân tích môi trường vĩ mô trong bảng sau :

Bảng 2-2: Các yếu tố môi trường vĩ mô

Nhân khẩu học	Dân số Cấu trúc tuổi Phân bố địa lý	Cộng đồng dân tộc Phân bố thu nhập
Kinh tế	Tỷ lệ lạm phát Lãi suất Cán cân thương mại Cán cân ngân sách	Tỷ lệ tiết kiệm cá nhân Mức tiết kiệm của doanh nghiệp GDP
Chính trị-Pháp luật	Luật chống độc quyền Luật thuế Các triết lý điều chỉnh	Luật lao động Chính sách và triết lý giáo dục
Văn hóa xã hội	Lực lượng lao động nữ Đa dạng hóa lao động Thái độ về chất lượng làm việc	Quan tâm môi trường Dịch chuyển công việc và yêu thích nghề nghiệp
Công nghệ	Cải tiến sản phẩm Áp dụng kiến thức	Thay đổi về quan niệm với sản phẩm, dịch vụ Tập trung của tư nhân và hỗ trợ chính phủ về R&D
Toàn cầu	Các sự kiện chính trị quan trọng Thị trường toàn cầu cơ bản	Các quốc gia công nghiệp mới Sự khác biệt các đặc điểm văn hóa thể chế

2.3. PHÂN TÍCH NGÀNH VÀ CẠNH TRANH

2.3.1. Sự cần thiết của phân tích ngành và cạnh tranh

Một ngành là một nhóm các công ty cung cấp các sản phẩm hay dịch vụ có thể thay thế chặt chẽ với nhau. Trong quá trình cạnh tranh các công ty này có ảnh hưởng đến các công ty khác. Nói

chung, các ngành bao gồm một hỗn hợp và đa dạng các chiến lược cạnh tranh mà các công ty theo đuổi để có được mức thu nhập cao hơn trung bình.

Sự thay thế một cách chặt chẽ có nghĩa là các sản phẩm hay dịch vụ *thỏa mãn các nhu cầu khách hàng về cơ bản tương tự nhau*. Ví dụ các tấm vỏ nhựa hay vỏ kim loại dùng trong chế tạo ô tô có thể thay thế một cách chặt chẽ cho nhau. Mặc dù các công nghệ sản xuất khác nhau, các công ty cung cấp ô tô chế tạo các tấm vỏ xe kim loại ở trong ngành về cơ bản tương tự như các công ty chế tạo vỏ xe nhựa. Họ đang phục vụ nhu cầu khách hàng tương tự, - nhu cầu của các công ty lắp ráp ô tô về những tấm vỏ xe.

Các ngành rất khác nhau về các đặc tính kinh tế, các tình thế cạnh tranh, và triển vọng thu lợi nhuận trong tương lai. Các đặc tính kinh tế của ngành biến đổi bởi một số các nhân tố như: qui mô và tốc độ tăng trưởng thị trường, tốc độ thay đổi công nghệ, ranh giới địa lý của thị trường (địa phương hay toàn cầu), số lượng, qui mô của những người mua và bán, mức độ tác động của tính kinh tế về qui mô đến sản phẩm của người bán, các kiểu kênh phân phối... Các lực lượng cạnh tranh có thể vừa phải, dữ dội, thậm chí là tàn khốc trong các ngành khác nhau. Hơn nữa, các ngành cũng khác nhau rất lớn về các tiêu điểm cạnh tranh, có thể là giá, là chất lượng, cải tiến hay rất nhiều các đặc tính hiệu năng khác.

Diện mạo kinh tế của ngành và các điều kiện cạnh tranh hiện tại cũng như dự kiến tương lai là cơ sở để tiên liệu lợi nhuận tương lai là thấp, trung bình hay tuyệt vời. Sự khác biệt về các điều kiện ngành và cạnh tranh có thể khiến các công ty trong ngành không hấp dẫn rất khó có thể tìm ra lợi nhuận trong khi các công ty yếu ở trong các ngành hấp dẫn vẫn dễ dàng thể hiện một hiệu năng tốt.

Phân tích ngành và cạnh tranh là một bộ các quan niệm và kỹ thuật để làm sáng tỏ các vấn đề then chốt về:

Các đặc tính kinh tế nổi bật của ngành

Các lực lượng cạnh tranh đang hoạt động trong ngành, bản chất và sức mạnh của mỗi lực lượng.

Các động lực gây ra sự thay đổi trong ngành và tác động của chúng.

Các công ty có vị thế mạnh nhất và yếu nhất.

Ai có thể sẽ là người tạo ra các dịch chuyển tiếp theo trong ngành

Các nhân tố then chốt cho sự thành bại trong cạnh tranh

Tính hấp dẫn của ngành trên phương diện khả năng thu được lợi nhuận trên trung bình.

Các nhà quản trị không thể hình thành một định hướng dài hạn hay một quyết định chiến lược nếu họ không có hiểu biết một cách sắc sảo về tình thế chiến lược của công ty, bản chất, các điều kiện cạnh tranh mà nó phải đối mặt, cách thức tạo ra sự phù hợp giữa các nguồn lực và khả năng với những điều kiện đó.

2.3.2. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh

Michael E.Porter giáo sư trường quản trị kinh doanh Harvard đã đề ra một khuôn khổ giúp các nhà quản trị nhận ra các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành⁶. Khuôn khổ của Porter gọi là mô hình năm lực lượng cạnh tranh, như trong Hình 2-2. Theo Porter có năm lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng; (2) Mức độ cạnh tranh giữa các công ty hiện có trong ngành; (3) Sức mạnh thương lượng của người mua; (4) Sức mạnh thương lượng của người bán; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế.

Porter chỉ ra rằng *các lực lượng này càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các công ty hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn.* Trong khuôn khổ của Porter, một lực lượng cạnh tranh mạnh có thể xem như một sự đe dọa, bởi vì, nó sẽ làm giảm thấp lợi nhuận. Sức mạnh của năm lực lượng có thể thay đổi theo thời gian, khi các điều kiện ngành thay đổi, như đã thể hiện trong tình huống mở đầu. *Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản trị là phải nhận thức về những cơ hội và nguy cơ, mà sự thay đổi của năm lực lượng sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích ứng.* Hơn nữa, đó là khả năng để một công ty, thông qua sự chọn lựa chiến lược, dịch chuyển sức mạnh của một hay nhiều lực lượng cạnh tranh thành lợi thế cho mình.

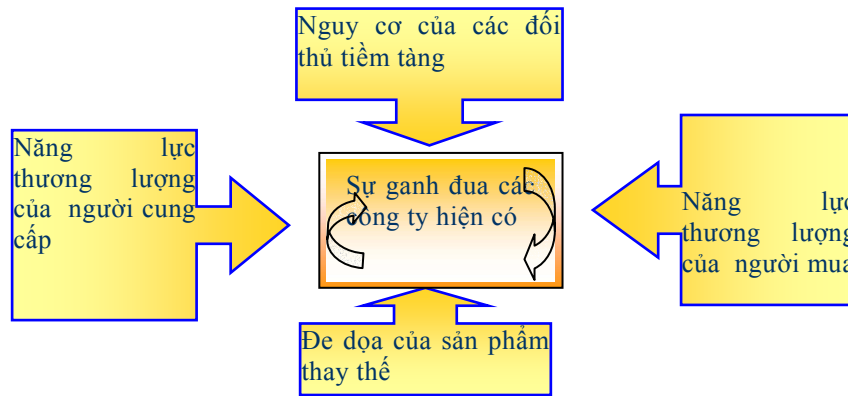
a. Các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng

Lực lượng này bao gồm các công ty hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Ví dụ, ngành điện có thể là đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đối với các công ty viễn thông về dịch vụ điện thoại và truy cập Internet.

Nhận diện các đối thủ mới có thể thâm nhập vào ngành là một điều quan trọng bởi họ có thể đe dọa đến thị phần của các công ty hiện có trong ngành. Một trong những nguyên nhân để có thể coi các đối thủ muốn nhập ngành như một đe dọa, đó là, họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực sản xuất mới. Thông thường, các đối thủ mới thâm nhập ngành có một mối quan tâm mãnh liệt đến việc giành được thị phần lớn. Kết quả là, các đối thủ cạnh tranh mới có thể thúc ép các công ty hiện có trong ngành phải trở nên hữu hiệu hơn, hiệu quả hơn và phải biết cách cạnh tranh với các thuộc tính mới (Ví dụ sử dụng hệ thống phân phối trên cơ sở Internet).

Các công ty hiện có (Các công ty này đang hoạt động trong ngành) cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm tàng không cho họ gia nhập ngành. Do đó, nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng cao thể hiện một sự đe dọa đối với khả năng sinh lợi của các công ty đang hoạt động. Ngược lại, nếu nguy cơ nhập cuộc thấp, các công ty hiện tại sử dụng lợi thế của cơ hội này tăng giá và nhận được thu nhập cao hơn.

⁶ M.E. Porter *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980)



Hình 2-2: Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter

Sức mạnh của lực lượng cạnh tranh do những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng là một hàm số với chiều cao của các rào cản nhập cuộc. Rào cản nhập cuộc là các nhân tố sẽ gây khó khăn tốn kém cho các đối thủ muốn thâm nhập ngành, và thậm chí khi họ có thể thâm nhập, họ sẽ bị đặt vào thế bất lợi. Chi phí cho việc gia nhập ngành của các công ty mới càng cao, thì rào cản nhập cuộc càng cao. Rào cản nhập cuộc cao sẽ giữ các đối thủ tiềm tàng ở bên ngoài ngay cả khi thu nhập trong ngành cao⁷. Trong tác phẩm kinh điển về rào cản nhập cuộc là của nhà kinh tế học Joe Bain, ông xác định ba nguồn rào cản nhập cuộc là: Sự trung thành nhãn hiệu; Lợi thế chi phí tuyệt đối; và tính kinh tế của qui mô.⁸ Ngoài các yếu tố của Bain chúng ta có thể thêm chúng ta thêm hai rào cản quan trọng đáng xem xét trong nhiều trường hợp đó là: chi phí chuyển đổi, qui định của chính phủ và sự trả đũa

Sự trung thành nhãn hiệu.

Sự ưa thích của người mua về sản phẩm của các công ty hiện tại được gọi là sự trung thành nhãn hiệu. Một công ty có thể tạo ra sự trung thành nhãn hiệu bằng việc quảng cáo liên tục nhãn hiệu và tên của công ty, sự bảo vệ bản quyền của các sản phẩm, cải tiến sản phẩm thông qua các chương trình R&D, nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm, và dịch vụ hậu mãi. Sự trung thành nhãn hiệu sẽ

⁷ K.C. Robinson & P.P. McDougall, 2001, "Entry Barriers and New Venture Performance: A Comparison of Universal and Contingency Approaches", *Strategic Management Journal*, 16 pp 535-549

⁸ J.E. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1956) For a review of the modern literature on barriers to entry, see R.J. Gilbert, "Mobility barriers and the value on Incumbency" in R. Schmalensee and R.D. Willig, *Handbook of Industrial Organization*, (Amsterdam, North Holland 1989), 1

gây khó khăn cho những người mới nhập cuộc muốn chiếm thị phần của các công ty hiện tại. Do đó, nó giảm đi mối đe dọa nhập cuộc của những đối thủ tiềm tàng, chính các đối thủ có ý muốn nhập cuộc thấy rằng nhiệm vụ xưa đi sở thích của khách hàng đã được thiết lập một cách tốt đẹp là điều hết sức khó khăn và tốn kém.

Lợi thế chi phí tuyệt đối.

Các công ty hiện tại có thể có những lợi thế tuyệt đối về chi phí so với những người nhập cuộc. Các lợi thế về chi phí tuyệt đối như vậy sinh ra từ:

Vận hành sản xuất vượt trội nhờ kinh nghiệm quá khứ

Việc kiểm soát các đầu vào đặc biệt cho sản xuất như lao động, vật liệu, máy móc thiết bị, và kỹ năng quản trị.

Tiếp cận các nguồn vốn rẻ hơn bởi vì các công ty hiện tại chịu rủi ro thấp hơn các công ty chưa được thiết lập.

Nếu các công ty hiện tại có lợi thế chi phí tuyệt đối, thì đe dọa từ những người nhập cuộc giảm xuống.

Tính kinh tế của qui mô.

*Tính kinh tế của qui mô là là sự cải thiện hiệu quả biên do doanh nghiệp tích lũy kinh nghiệm khi qui mô của nó tăng thêm.*⁹ Các nguồn tạo ra tính kinh tế theo qui mô bao gồm sự giảm thấp chi phí thông qua sản xuất hàng loạt hay khối lượng lớn sản phẩm tiêu chuẩn hóa, chiết khấu mua sắm khối lượng lớn các nguyên vật liệu và chi tiết, lợi thế có được bởi sự phân bổ chi phí cố định cho khối lượng sản xuất lớn, và tính kinh tế của qui mô trong quảng cáo.

Một khi các lợi thế về chi phí là đáng kể trong ngành thì những người nhập cuộc phải ở vào tình thế, hoặc phải nhập cuộc với qui mô nhỏ và bỏ mất lợi thế về chi phí, hoặc phải chấp nhận mạo hiểm để nhập cuộc với qui mô lớn và chịu chi phí vốn lớn. Và rủi ro hơn nữa có thể đến với người nhập cuộc qui mô lớn đó là khi nguồn cung sản phẩm tăng lên sẽ làm giảm giá điều đó gây ra sự trả đũa mãnh liệt của các công ty hiện tại. Như vậy khi các công ty hiện tại có được tính kinh tế về qui mô thì đe dọa nhập cuộc giảm đi.

Chi phí chuyển đổi.

Chi phí chuyển đổi là chi phí xuất hiện một lần khi khách hàng muốn chuyển đổi việc mua sắm của mình sang nhà cung cấp khác. Các chi phí chuyển đổi có thể liên quan đến chi phí mua sắm các thiết bị phụ, chi phí huấn luyện nhân viên, thậm chí cả hao phí tinh thần khi phải chấm dứt một mối liên hệ.

⁹ R. Makadok, 1999, "Interfirm Differences in Scale Economies and The Evolution of Market Shares", Strategic Management Journal, 20 pp935-952

Nếu chi phí chuyển đổi cao, khách hàng bị kìm giữ vào những sản phẩm của công ty hiện tại ngay cả khi sản phẩm của người mới gia nhập tốt hơn.¹⁰ Chẳng hạn, chúng ta xét tình thế các khách hàng muốn từ hệ điều hành máy tính này sang một hệ điều hành khác. Nếu một cá nhân hiện đang sử dụng hệ điều hành Window của Microsoft, và đã có một thư viện các phần mềm ứng dụng liên quan (Như Word, bảng tính, trò chơi..) và các tệp tài liệu, nếu họ muốn chuyển sang hệ điều hành khác như Macintosh OS của Apple sẽ chịu nhiều tổn kém. Lý do thật đơn giản, nếu thay đổi họ sẽ phải mua một bộ các phần mềm ứng dụng mới, bởi vì các ứng dụng viết cho Window không chạy trên hệ điều hành Macintosh. Hơn nữa, họ cũng sẽ phải bỏ thời gian và công sức đáng kể để chuyển đổi các tệp tài liệu sao cho có thể sử dụng cùng với các ứng dụng viết cho Macintosh OS. Các chi phí về thời gian và tiền bạc như vậy làm cho hầu hết mọi người không muốn thay đổi trừ khi sự thay đổi hứa hẹn một sự đột biến về hiệu suất (và người ta cho rằng Macintosh thì không phải như vậy). Trên quan điểm này cho thấy chi phí chuyển đổi cao là rào cản đối với những người muốn gia nhập vào thị trường hệ thống điều hành cho máy tính cá nhân và sự cạnh tranh về hệ thống điều hành đã bị khép lại trên thị trường. Đồng thời, điều quan trọng là nếu một nhà cạnh tranh cung cấp một hệ điều hành hoàn thiện đáng kể so với Window, thì người sử dụng sẽ chuyển sang hệ điều hành đó. Như vậy, hệ điều hành Linux của Red Hat Software có thể phần nào được xem như là đe dọa đối với người thống trị thị trường Microsoft.

Các qui định của chính phủ

Về lịch sử, qui định của chính phủ đã tạo thành một rào cản nhập cuộc lớn trong nhiều ngành. Thông qua việc cấp phép hay các yêu cầu đặc biệt, chính phủ có thể kiểm soát sự thâm nhập vào một ngành. Ví dụ như những qui định về kinh doanh dược phẩm, ngân hàng... Chính phủ cũng thường hạn chế nhập cuộc đối với các ngành công ích, bởi yêu cầu cung cấp dịch vụ có chất lượng đến cho mọi người và nhu cầu vốn cần thiết để làm điều đó.

Sự trả đũa

Các doanh nghiệp khi thâm nhập một ngành cần phải lường trước các hành động phản ứng của các doanh nghiệp ở trong ngành. Dự đoán về một sự trả đũa nhanh chóng và mãnh liệt của các đối thủ hiện có thể làm nhụt chí của các đối thủ muốn thâm nhập ngành. Sự trả đũa mãnh liệt khi các doanh nghiệp hiện có trong ngành có dự phần đáng kể trong ngành, (ví dụ, nó có các tài sản cố định với ít khả năng chuyển đổi), khi chúng có nguồn lực đáng kể hay khi ngành tăng trưởng chậm.

Hướng vào các khe hở thị trường mà các đối thủ hiện có trong ngành không phục vụ là cách để các đối thủ mới vượt qua rào cản nhập cuộc, len lỏi vào ngành. Nói chung, các doanh nghiệp qui mô nhỏ là cách thích hợp cho việc nhận diện và phục vụ các phân đoạn thị trường bị bỏ bê. Khi Honda lần đầu tiên thâm nhập thị trường Mỹ, nó đã tập trung vào khe hở thị trường xe máy công suất nhỏ,

¹⁰ C. Shapiro and H.R. Varian, Information Rules: Atrategic Guide to the Network Economy (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1999)

thị trường mà các hãng như Harley-Davidson bỏ qua. Bằng việc hướng vào thị trường bị bỏ ngỏ, Honda tránh được sự cạnh tranh. Sau khi củng cố được vị trí, Honda sử dụng sức mạnh của mình tấn công vào đối thủ bằng việc đưa ra các xe máy lớn hơn và cạnh tranh trên thị trường rộng lớn hơn.

Rào cản nhập cuộc và sự cạnh tranh.

Nếu các công ty hiện hành đã tạo dựng được lòng trung thành với sản phẩm của họ, có lợi thế chi phí tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng, có tính kinh tế về qui mô, và là những người được hưởng lợi của chi phí chuyển đổi cao, hoặc có được sự bảo vệ về thể chế, thì nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng sẽ giảm xuống đáng kể. Khi nguy cơ này thấp, các công ty hiện hành có thể đòi hỏi giá cao hơn và nhận được lợi nhuận lớn hơn so với giá định các khả năng khác xảy ra. Rõ ràng, các công ty sẽ quan tâm theo đuổi các chiến lược thích hợp với việc gia tăng rào cản nhập cuộc. Thật vậy, bằng chứng thực nghiệm chỉ ra rằng rào cản nhập cuộc cao là điều quan trọng nhất để xác định tỷ lệ lợi nhuận trong một ngành. Ví dụ về các ngành có rào cản nhập cuộc cao có thể kể đến: ngành dược phẩm, bột giặt và máy bay phản lực thương mại. Trong hai trường hợp đầu, sự phân biệt sản phẩm nhờ chi tiêu đáng kể cho R&D, quảng cáo đã tạo ra lòng trung thành về nhãn hiệu gây ra khó khăn cho các công ty muốn gia nhập ngành này với qui mô lớn. Nhờ các chiến lược phân biệt thành công hai công ty Unlever và Procter & Gamble trong ngành bột giặt đã trở thành các công ty lấn át trên thị trường toàn cầu. Trong trường hợp của ngành máy bay phản lực thương mại, các rào cản nhập cuộc chủ yếu là do chi phí cố định của phát triển sản phẩm (Boeing phải mất 5 tỷ USD để phát triển một dòng máy bay có thân rộng hơn, mẫu 777), như vậy do được hưởng tinh kinh tế của qui mô công ty hiện hành sẽ đặt giá thấp dưới mức chi phí sản xuất của các đối thủ nhập cuộc tiềm tàng mà vẫn có được mức lợi nhuận đáng kể.

b. Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành

Lực lượng thứ hai trong mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter đó là mức độ ganh đua giữa các công ty trong phạm vi một ngành. Bởi vì, các doanh nghiệp trong một ngành cùng lệ thuộc lẫn nhau, các hành động của một công ty thường kéo theo các hành động đáp trả của các công ty khác. Sự ganh đua mãnh liệt khi một doanh nghiệp bị thách thức bởi các hành động của doanh nghiệp khác hay khi doanh nghiệp nhận thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường.

Hiếm khi có được sự đồng nhất của các doanh nghiệp trong một ngành. Bởi chúng luôn khác nhau về các nguồn lực, khả năng và tìm cách gây khác biệt với các đối thủ.¹¹ Thường thấy các doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng cách gây khác biệt giữa sản phẩm của nó với những gì mà đối

¹¹ T. Noda & D. J. Collies, 2001, "The evolution of intraindustry firm heterogeneity: Insights from a process study," *Academy of Management Journal*, 44: 897–925.

thủ cung cấp. Các công cụ thường sử dụng trong cuộc chạy đua tạo giá trị cho khách hàng là giá, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

Nếu sự ganh đua trong ngành yếu, các công ty sẽ có cơ hội để tăng giá và nhận được lợi nhuận cao hơn. Nhưng nếu sự ganh đua mạnh, cạnh tranh giá có thể xảy ra một cách mạnh mẽ, điều này sẽ dẫn đến các cuộc chiến tranh giá cả. Cạnh tranh làm giới hạn khả năng sinh lợi do việc giảm lợi nhuận biên trên doanh số. Do đó, cường độ ganh đua giữa các công ty trong ngành tạo nên một đe dọa mạnh mẽ đối với khả năng sinh lợi. Một cách khái quát, mức độ ganh đua giữa các công ty trong ngành là một hàm số của ba nhân tố chính: (1) cấu trúc cạnh tranh ngành; (2) các điều kiện nhu cầu; (3) rào cản rời khỏi ngành cao.

Cấu trúc cạnh tranh.

Cấu trúc cạnh tranh chỉ sự phân bố số lượng và qui mô của các công ty trong ngành. Cấu trúc ngành biến thiên từ phân tán đến ngành tập trung và có liên quan đến sự ganh đua.

Trong một ngành phân tán bao gồm một số lớn các công ty qui mô nhỏ hoặc trung bình, không có công ty nào trong đó giữ vị trí thống trị. Các ngành phân tán xếp từ nông nghiệp, cho thuê video, và câu lạc bộ sức khỏe đến môi giới bất động sản. Nhiều ngành phân tán có rào cản nhập cuộc thấp và các sản phẩm thuộc loại hàng sơ cấp ít sự khác biệt. Hai đặc tính này kết hợp lại tạo ra khuynh hướng tăng giảm lợi nhuận có tính chu kỳ. Các rào cản nhập cuộc thấp sẽ tạo điều kiện cho một dòng những người nhập ngành, bất cứ khi nào nhu cầu cao và lợi nhuận cao, với hy vọng kiếm tiền lúc giá lên. Thông thường dòng những người nhập cuộc vào ngành phân tán lúc đang bùng nổ nhu cầu tạo ra một tiềm ẩn về sự dư thừa năng lực. Một khi sự dư thừa năng lực xuất hiện, các công ty sẽ bắt đầu cắt giảm giá để sử dụng năng lực nhàn rỗi của mình. Vì các công ty gặp phải khó khăn khi cố gắng tạo ra khác biệt so với sản phẩm của đối thủ, nên làm cho tình huống này trở nên tồi tệ hơn. Kết quả là một cuộc chiến tranh về giá xảy ra, dẫn đến suy giảm lợi nhuận trong ngành, thúc ép một vài công ty phải rời bỏ ngành, và làm nhụt chí những kẻ muốn xâm nhập ngành. Nói chung, sản phẩm càng giống hàng sơ cấp bao nhiêu thì chiến tranh giá càng dễ xảy ra và càng khốc liệt bấy nhiêu. Phần đi xuống của chu kỳ sẽ tiếp diễn cho đến khi nào đưa được năng lực của ngành xuống đến mức nhu cầu (thông qua phá sản), tức là tới điểm mà giá có thể ổn định trở lại.

Do vậy, *cấu trúc ngành phân tán đem lại một đe dọa hơn là cơ hội.* Hầu hết sự bùng nổ diễn ra tương đối ngắn, bởi vì sự nhập cuộc dễ dàng, và sẽ tiếp theo bằng các cuộc chiến tranh giá cùng với các vụ phá sản. Rất khó có thể tạo ra sự khác biệt sản phẩm trong các ngành như vậy, nên chiến lược tốt nhất để các công ty theo đuổi là cực tiểu chi phí. Chiến lược này cho phép một công ty bỏ vào túi phần lợi nhuận lớn trong thời kỳ bùng nổ và sống sót trong bất kỳ sự suy giảm nào.

Một ngành tập trung là ngành bị lấn át bởi một số nhỏ các công ty lớn (trong trường hợp này nó được xem như là độc quyền nhóm) hoặc trong trường hợp cực đoan chỉ có một công ty (độc quyền). Các ngành tập trung gồm hàng không vũ trụ, sản xuất ô tô, và dược phẩm. Bản chất và mức

độ của sự ganh đua trong ngành tập trung khó có thể dự kiến trước. Bởi vì, trong ngành tập trung các công ty phụ thuộc lẫn nhau. Các hành động cạnh tranh của một công ty sẽ tác động trực tiếp lên khả năng sinh lợi và tác động lên thị phần của các đối thủ khác trong ngành. Điều đó làm nảy sinh một sự phản ứng mạnh mẽ từ phía đối thủ, hậu quả của sự phụ thuộc lẫn nhau mang tính cạnh tranh như vậy có thể tạo ra một xoắn ốc cạnh tranh nguy hiểm, họ cố gắng hạ thấp giá để cạnh tranh, hoặc hàng loạt các phản ứng tổn kém khác đẩy lợi nhuận của ngành giảm xuống. Các cuộc chiến tranh giá đã làm rung chuyển ngành hàng không Mỹ đầu những năm 1990 là một ví dụ. Khi đó nhu cầu đi lại bằng đường hàng không giảm trong năm 1990, khi nền kinh tế Mỹ rơi vào khủng hoảng, các hãng hàng không bắt đầu cắt giảm giá để duy trì lượng khách của mình. Mỗi khi một hãng phục vụ trên một tuyến nào đó giảm giá, các đối thủ cạnh tranh của nó cũng sẽ làm theo ngay. Kết quả là một vòng xoáy giảm giá dữ dội. Cạnh tranh giá trở nên khốc liệt đến nỗi làm cho ngành này lỗ 7,1 tỷ USD giữ năm 1990-1992, nhiều hơn tổng số lỗ của hơn 50 năm trước đó, và một số hãng vận tải thành lập lâu đời như Pan American biến mất vì phá sản.

Rõ ràng, sự ganh đua giữa các công ty trong ngành tập trung và khả năng xảy ra chiến tranh giá tạo ra đe dọa chủ yếu. Đôi khi các công ty tìm cách làm giảm nhẹ đi đe dọa này bằng việc sử dụng giá dẫn đạo do công ty có ưu thế trong ngành đặt ra. Tuy nhiên, họ phải cẩn thận, vì các thỏa thuận ấn định giá là bất hợp pháp, mặc có thể có các thỏa thuận ngầm (một thỏa thuận ngầm nghĩa là đi đến sự thỏa thuận không có sự liên lạc trực tiếp). Thay vì thỏa thuận trực tiếp, các công ty quan sát và giải thích các hành vi của nhau. Thông thường các thỏa thuận ngầm bao gồm việc đi theo giá dẫn đạo được một công ty có ưu thế đặt ra. Tuy thế, các thỏa thuận dẫn đạo giá ngầm thường bị phá vỡ dưới các điều kiện kinh tế bất lợi.

Một cách khái quát hơn nữa, khi các cuộc chiến tranh giá là một đe dọa, các công ty có khuynh hướng chuyển sang cạnh tranh trên các nhân tố không phải giá như quảng cáo, khuyến mãi, định vị nhãn hiệu, thiết kế chức năng và chất lượng sản phẩm. Loại cạnh tranh này là những cố gắng tạo ra sự khác biệt cho các sản phẩm của công ty so với đối thủ cạnh tranh, do đó, tạo ra sự trung thành nhãn hiệu và làm cực tiểu khả năng xảy ra một cuộc chiến tranh giá. Tuy nhiên, hiệu lực của chiến lược này phụ thuộc vào khả năng gây ra khác biệt sản phẩm trong ngành có dễ hay không. Một số sản phẩm (như ô tô) tương đối dễ gây ra sự khác biệt song một số khác (như vận chuyển hàng không) thì lại rất khó.

Các điều kiện nhu cầu.

Các điều kiện nhu cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về mức độ ganh đua trong các công ty hiện hành. Sự tăng trưởng nhu cầu từ các khách hàng mới hay sự gia tăng mua sắm của các khách hàng hiện tại có khuynh hướng làm dịu đi sự cạnh tranh, bởi nó mở ra một không gian lớn hơn cho sự phát triển. Tăng trưởng nhu cầu có khuynh hướng giảm đi sự ganh đua, bởi vì tất cả các công ty có thể bán nhiều hơn không cần phải giành thị trường của các công ty khác, và kết quả thường là lợi nhuận vẫn cao.

Ngược lại, sự giảm nhu cầu gây ra một sự ganh đua mạnh hơn khi các công ty phải cố gắng tranh để duy trì thu nhập và thị phần. Nhu cầu giảm xuống khi khách hàng rời bỏ thị trường hoặc khi họ mua ít hơn. Trong tình huống đó, một công ty chỉ có thể tăng trưởng bằng cách giành thị trường của công ty khác như vậy sự giảm nhu cầu tạo ra một đe dọa lớn, vì điều này làm tăng mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có trong ngành. Hơn nữa, như trong tình huống mở đầu, với mức tăng trưởng nhu cầu chậm lại cũng có thể nảy sinh vấn đề.

Rào cản rời ngành.

Rào cản rời ngành là những nhân tố xúc cảm, chiến lược và kinh tế có thể giữ một công ty ở lại trong ngành ngay cả khi thu nhập thấp. Nếu các rào cản rời ngành cao, công ty có thể bị kìm giữ trong một ngành không sinh lợi, khi mà nhu cầu không đổi hay suy giảm. Điều này có thể gây ra dư thừa năng lực sản xuất. Sau đó, năng lực sản xuất dư thừa có khuynh hướng làm sâu sắc hơn cạnh tranh giá, vì các công ty đều thấy việc cắt giảm giá là một cố gắng để nhận thêm các đơn hàng hòng sử dụng năng lực nhàn rỗi của họ.¹²Các rào cản rời ngành phổ biến bao gồm:

Đầu tư vào các nhà xưởng và máy móc thiết bị mà không có phương án sử dụng khác và không thể bán đi. Nếu công ty muốn rời bỏ ngành nó phải bỏ đi giá trị sổ sách của các tài sản này.

Chi phí cố định để rời ngành quá cao như là tiền trả cho công nhân dư thừa.

Những gắn bó xúc cảm với ngành, khi một công ty không muốn rời khỏi ngành đầu tiên của nó vì lý do tình cảm.

Sự phụ thuộc kinh tế vào ngành, khi một công ty không đa dạng hóa và chỉ trông cậy vào thu nhập trong ngành.

Kinh nghiệm của ngành thép Mỹ đã chứng tỏ các tác động cạnh tranh bất lợi của rào cản rời ngành cao. Một sự kết hợp giữa nhu cầu giảm, các nguồn cung cấp mới chi phí thấp đã tạo ra sự dư thừa năng lực trong ngành thép toàn cầu cuối những năm 1980. Các công ty Mỹ với cấu trúc chi phí cao đã ở đỉnh điểm của sự suy giảm này. Nhu cầu thép của Mỹ giảm từ đỉnh cao là năm 1977 với 160 triệu tấn xuống còn 70 triệu tấn năm 1986. Hậu quả là mức dư thừa năng lực năm 1987 là 45 triệu tấn hay 45% tổng khả năng sản xuất. Để cố sử dụng năng lực này nhiều công ty thép giảm bớt giá của họ. Hậu quả là gây ra cuộc chiến tranh giá, lợi nhuận của ngành bị giảm xuống, một số công ty lớn, bao gồm LTV Steel và Bethlehem Steel đối mặt với sự phá sản.

Tại sao các công ty không chịu giảm năng lực, trong khi ngành thép được xác định là một ngành thừa năng lực sản xuất trong suốt những năm 1980. Câu trả lời là nhiều công ty đã cố làm điều đó, nhưng chi phí rời ngành lại làm chậm quá trình này và kéo dài cuộc chiến tranh giá. Ví dụ năm 1983 USX giảm đi phần năng lực sản xuất thép nguyên liệu với chi phí 1,2 tỷ USD. USX đã phải

¹² P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy* (Boston, Harvard Business School Press, 1991)

bỏ khỏi giá trị sổ sách các tài sản này; có thể họ không bán được. Thêm vào đó, nó phải trang trải tiền trợ cấp và phí bảo hiểm cho 15400 công nhân nghỉ việc. Với mức chi phí rời ngành cao như vậy, các công ty như USX đã bị kìm chân trong ngành không sinh lợi này. Các tác động cản trở việc rời ngành đã làm cho mức độ cạnh tranh giá khốc liệt hơn nhiều.

c. Năng lực thương lượng của người mua

Lực lượng thứ ba trong năm lực lượng của Porter là năng lực thương lượng của người mua. Người mua của một công ty có thể là những khách hàng tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của nó (người sử dụng cuối cùng), nhưng họ cũng có thể là các công ty phân phối sản phẩm của nó đến khách hàng cuối cùng, như các nhà bán buôn bán lẻ. Ví dụ, trong khi Unilever bán xà phòng bột đến người tiêu dùng cuối cùng, thì những người mua sản phẩm của nó là hệ thống các siêu thị mà sau đó bán lại cho người sử dụng cuối cùng. *Những người mua có thể được xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn* (mà có thể dẫn đến tăng chi phí hoạt động). Ngược lại, khi người mua yếu, công ty có thể tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn. Người mua có thể ra yêu cầu với công ty hay không tùy thuộc vào quyền lực tương đối của họ với công ty. Theo Porter người mua có quyền lực nhất trong các trường hợp sau:

Khi ngành cung cấp được tạo bởi nhiều công ty nhỏ và người mua là một số ít và lớn. Trường hợp này cho phép người mua lấn át các công ty cung cấp.

Khi người mua thực hiện mua sắm khối lượng lớn. Trong trường hợp đó người mua có thể sử dụng quyền lực mua sắm như một đòn bẩy thương lượng để giảm giá.

Khi ngành cung cấp phụ thuộc vào người mua, vì một tỷ lệ % lớn tổng số các đơn hàng là của họ.

Khi người mua có thể chuyển đổi giữa các công ty cung cấp với chi phí thấp, do đó nó kích thích các công ty chống lại nhau để dẫn đến giảm giá.

Khi đặc tính kinh tế của người mua là mua sắm từ một vài công ty cùng lúc.

Khi người mua có thể sử dụng đe dọa với các nguồn cung cấp khi họ có khả năng hội nhập dọc, họ sử dụng khả năng này như một công cụ dẫn đến giảm giá.

Một ví dụ về ngành trong đó người mua đầy quyền lực của ngành cung cấp các chi tiết xe ô tô. Những người mua ở đây là các công ty ô tô lớn, như General Motor, Ford, và Chrysler. Những nhà cung cấp chi tiết ô tô thì đông đảo và nói chung là qui mô nhỏ, những người mua của họ chỉ là một vài hãng chế tạo ô tô có qui mô lớn. Ví dụ, Chrysler kinh doanh với gần 2000 nhà cung cấp chi tiết khác nhau và các hợp đồng thông thường với một số nhà cung cấp khác nhau về cùng một chi tiết. Các công ty ô tô lớn có thể dùng vị thế đầy quyền lực của mình để kích các nhà cung cấp cạnh tranh lẫn nhau, thúc ép giảm giá mà họ phải trả cho các bộ phận chi tiết và yêu cầu chất lượng cao hơn. Nếu một nhà cung cấp nào đó phản đối, thì công ty ô tô lớn sử dụng đe dọa chuyển đến các nhà cung cấp khác như một công cụ thương lượng. Hơn nữa, để giữ giá các chi tiết thấp, cả Ford và

General Motor đều sử dụng đe dọa tự chế tạo lấy các chi tiết hơn là mua sắm từ các nhà cung cấp chi tiết xe ô tô.

Một vấn đề khác đó là quyền lực tương đối của người mua và nhà cung cấp có khuynh hướng thay đổi theo thời gian tương ứng với các điều kiện ngành thay đổi. Do những thay đổi diễn ra trong ngành dược phẩm và chăm sóc sức khỏe, những người mua chủ yếu của ngành dược phẩm (bệnh viện và các tổ chức bảo vệ sức khỏe) đều có năng lực thương lượng so với nhà cung cấp và có khả năng yêu cầu giá thấp hơn.

d. Năng lực thương lượng của các nhà cung cấp

Lực lượng thứ tư trong mô hình năm lực lượng của Porter đó là năng lực thương lượng của các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp có thể xem như một đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá đối hoặc phải giảm yêu cầu chất lượng đầu vào mà họ cung cấp cho công ty, do đó làm giảm khả năng sinh lợi của công ty. Ngược lại nếu nhà cung cấp yếu, điều này lại cho công ty một cơ hội thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng cao. Như đối với người mua, khả năng của nhà cung cấp yêu cầu với công ty tùy thuộc vào quyền lực tương đối giữa họ và công ty. Theo Porter các nhà cung cấp có quyền lực nhất khi:

Sản phẩm mà nhà cung cấp bán ít có khả năng thay thế và quan trọng đối với công ty.

Trong ngành của công ty không phải là một khách hàng quan trọng với các nhà cung cấp. Tình huống như vậy khiến sức khỏe của nhà cung cấp không phụ thuộc vào ngành của công ty, và các nhà cung cấp ít có động cơ giảm giá hay nâng cao chất lượng.

Các sản phẩm tương ứng của các nhà cung cấp được làm khác biệt đến mức có thể gây ra tổn kém cho công ty khi chuyển đổi từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác. Trong những trường hợp đó, công ty phụ thuộc vào các nhà cung cấp của nó và không thể kích họ cạnh tranh lẫn nhau.

Nhà cung cấp có thể sử dụng đe dọa hội nhập xuôi chiều về phía ngành và cạnh tranh trực tiếp với công ty.

Các công ty mua không thể sử dụng đe dọa hội nhập ngược về phía các nhà cung cấp để tự đáp ứng nhu cầu của mình như là một công cụ gây giảm giá.

Các nhà chế tạo máy tính cá nhân là một ví dụ về ngành phụ thuộc vào một nhà cung cấp rất có thế lực. Trong trường hợp này là nhà cung cấp Intel một nhà chế tạo bộ vi xử lý cho các máy tính cá nhân (PCs) lớn nhất thế giới. Tiêu chuẩn ngành về các máy tính cá nhân và chạy trên họ vi xử lý X86 của Intel như hệ vi xử lý pentium hiện được bán trong hầu hết các PC. Như vậy các nhà chế tạo PC có ít lựa chọn, buộc phải sử dụng một bộ vi xử lý của Intel như là bộ não cho các máy tính của họ. Mặc dù, một vài công ty đã cố gắng để sản xuất nhân bản bộ vi xử lý Intel, thành công của họ vẫn còn bị hạn chế, hiện nay Intel vẫn giữ 85% thị phần. Điều này đặt Intel vào vị thế rất có thế lực so với các nhà chế tạo PC. Sản phẩm mà nó cung cấp ít có khả năng thay thế và chi phí chuyển

đổi đối với người mua là quá cao, điều đó cho phép Intel tăng giá trên mức mà có thể phổ biến nếu như ở một thị trường cung cấp cạnh tranh hơn.

e. Các sản phẩm thay thế

Lực lượng cuối cùng trong mô hình của Porter đó là đe dọa từ các sản phẩm thay thế. Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích. Ví dụ, các công ty trong ngành cà phê cạnh tranh trực tiếp với các công ty trong ngành trà và ngành nước giải khát. Tất cả các ngành này đều phục vụ nhu cầu uống của khách hàng. Giá mà các công ty trong ngành cà phê cung cấp có thể bị hạn chế bởi mức độ hiện diện của các sản phẩm thay thế như trà và nước giải khát. Nếu giá cà phê quá cao trong quan hệ tương đối với trà và nước giải khát thì người uống sẽ chuyển từ cà phê sang các sản phẩm thay thế. Hiện tượng này xuất hiện khi thời tiết lạnh bất thường đã phá hủy nhiều vườn cà phê ở Brazil trong năm 1975-1976. Giá cà phê tăng cao kỷ lục, phản ánh một sự thiếu hụt, và những người uống cà phê bắt đầu chuyển sang uống trà với một số lượng lớn.

Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế gần gũi biểu hiện một sự đe dọa cạnh tranh, làm giới hạn khả năng đặt giá cao và do đó giới hạn khả năng sinh lợi của nó. Tuy nhiên, nếu sản phẩm của công ty có ít sản phẩm thay thế gần gũi (đó là, trường hợp các sản phẩm thay thế cạnh tranh yếu), và các yếu tố khác là bình thường, công ty sẽ có cơ hội tăng giá và nhận được lợi nhuận tăng thêm. Kết quả là, chiến lược của nó sẽ được thiết kế để giành lợi thế cạnh tranh từ thực tế này.

f. Chú giải các phân tích ngành

Phân tích ngành cần phải có nguồn dữ liệu ngành thật dồi dào, vì đây là công việc nghiên cứu cẩn thận và giải thích các dữ liệu thông tin từ nhiều nguồn. Do toàn cầu hóa, các thị trường và đối thủ quốc tế phải được tính đến trong phân tích của một doanh nghiệp. Trên thực tế, các nghiên cứu chỉ ra rằng trong một số ngành, các biến số quốc tế đôi khi còn quan trọng hơn các biến số nội địa khi xem xét yếu tố quyết định tạo giá trị. Hơn nữa, do sự phát triển của thị trường toàn cầu, các biên giới quốc gia dần dần không còn cản trở giới hạn cấu trúc ngành nữa. Trên thực tế, các dịch chuyển đến thị trường quốc tế làm tăng cơ hội thành công cho các đơn vị kinh doanh mới cũng như các đơn vị kinh doanh đã thiết lập trong ngành.

Với việc nghiên cứu năm lực lượng cạnh tranh, doanh nghiệp có thể phát triển một sự hiểu biết sâu sắc cần thiết để xác định tính hấp dẫn của ngành trên góc độ tiềm năng gặt hái thu nhập trên vốn đầu tư đầy đủ hay vượt trội. Nói chung, các lực lượng cạnh tranh càng mạnh, càng làm giảm tiềm năng thu lợi nhuận cho các doanh nghiệp trong ngành. Một ngành thiếu hấp dẫn có rào cản nhập cuộc thấp, các nhà cung cấp cũng như người mua có vị thế thương lượng mạnh, đe dọa mạnh mẽ từ sự cạnh tranh của các sản phẩm thay thế, và cường độ cạnh tranh trong ngành cao. Các đặc tính

ngành như vậy sẽ gây ra khó khăn rất lớn để các doanh nghiệp thực hiện việc sáng tạo giá trị và thu nhập trên trung bình.¹³

2.3.3. Các nhóm chiến lược trong ngành

a. Khái niệm nhóm chiến lược và lập bản đồ nhóm chiến lược

Trên thực tế, các công ty trong một ngành thường tạo ra khác biệt với các công ty khác theo những yếu tố như các kênh phân phối mà họ sử dụng, các phân đoạn thị trường mà họ phục vụ, chất lượng sản phẩm, dẫn đạo về công nghệ, phục vụ khách hàng, chính sách định giá, chính sách quảng cáo và xúc tiến. Do sự gây khác biệt này, trong hầu hết các ngành, ta có thể quan sát thấy các nhóm công ty hình thành, trong đó mỗi thành viên theo đuổi các chiến lược tương tự nhau, được gọi là các nhóm chiến lược.

Như vậy, nhóm chiến lược bao gồm các đối thủ cạnh tranh có các điều kiện và cách tiếp cận cạnh tranh tương tự nhau trong thị trường. Một ngành chỉ có một nhóm chiến lược khi các công ty theo đuổi những chiến lược chủ yếu là giống nhau, có vị thế thị trường tương tự nhau. Ngành cũng có thể có rất nhiều nhóm chiến lược nếu các đối thủ theo đuổi những cách tiếp cận chiến lược rất khác biệt và vị thế thị trường khác nhau.

Lập bản đồ nhóm chiến lược là một kỹ thuật dùng để biểu diễn vị trí cạnh tranh mà các đối thủ trong ngành chiếm giữ. Công cụ phân tích này là chiếc cầu nối giữa ngành như một tổng thể và việc xem xét vị trí của từng doanh nghiệp một cách độc lập.

Thủ tục để xây dựng bản đồ nhóm chiến lược và xác định nhóm chiến lược mà công ty tham gia gồm các bước sau :

Nhận diện các đặc tính phân biệt doanh nghiệp trong ngành, dựa trên các biến số chủ yếu như giá/chất lượng (cao, trung bình, thấp), phạm vi địa lý mà các doanh nghiệp đang hoạt động (địa phương, vùng, quốc gia, toàn cầu), mức độ hội nhập dọc (không, một phần, hoàn toàn), độ rộng phổ sản phẩm (rộng, hẹp), sử dụng kênh phân phối (không, một vài, tất cả), mức độ cung cấp dịch vụ,...

Định vị các doanh nghiệp lên hệ trục tọa độ với từng cặp các đặc tính phân biệt.

Vẽ các vòng tròn bao quanh nhóm chiến lược, sao cho các vòng tròn tương ứng với tỷ lệ doanh số của nhóm so với toàn ngành.

Khi xây dựng nhóm chiến lược cần lưu ý :

¹³ M. E. Porter, 1980, *Competitive Strategy*, New York: Free Press

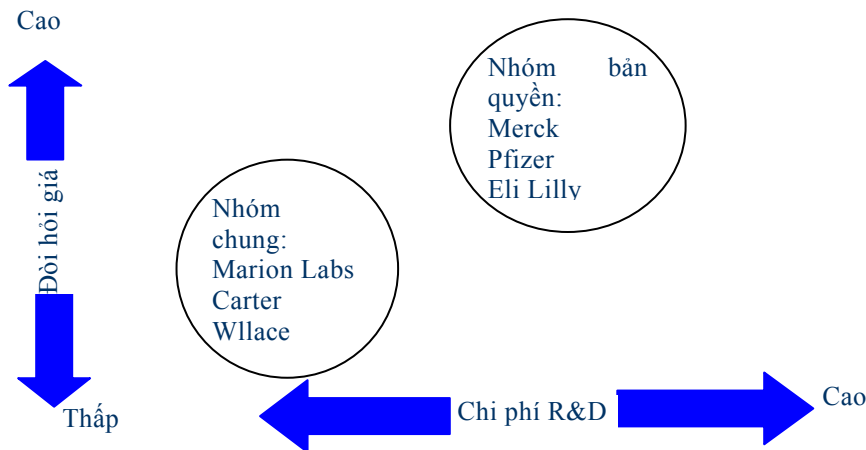
Thứ nhất, hai biến lựa chọn trên các trục tọa độ không nên có liên quan cao với nhau, như thế các doanh nghiệp trong bản đồ sẽ rơi vào đường chéo và chẳng đem lại một nhận biết nào cho nhà quản trị

Thứ hai, các biến lựa chọn nên thể hiện được sự khác biệt lớn về vị thế của mỗi doanh nghiệp. Nghĩa là người phân tích phải nhận diện được các đặc tính phân biệt và sử dụng nó như là các biến số cơ bản cho việc ghép nhóm.

Thứ ba, các biến số không phải là định lượng, hay liên tục, mà nó thường là các biến rời rạc hay xác định trên cơ sở xếp hạng hoặc kết hợp.

Thứ tư, vẽ đường bao các nhóm tỷ lệ với doanh số các doanh nghiệp trong nhóm so với toàn ngành cho phép phản ánh qui mô tương đối của mỗi nhóm.

Thứ năm, nếu có nhiều hơn hai biến phản ánh cạnh tranh tốt có thể xử dụng làm trục tọa độ, có thể vẽ một số bản đồ để cho những biểu diễn khác nhau về vị thế cạnh tranh liên quan đến ngành hiện tại.



Hình 2-3 : Bản đồ nhóm chiến lược

Thông thường, một số ít các nhóm thể hiện được bản chất của những khác biệt chiến lược giữa các công ty trong ngành. Ví dụ, trong ngành dược phẩm Mỹ, hai nhóm chiến lược chính nổi bật lên (Hình 2-3). Một nhóm bao gồm các công ty như Merck, Pfizer và Eli Lilly được xem là nhóm đầu tư mạnh vào R&D và tập trung phát triển bản quyền mới các loại thuốc có doanh thu khổng lồ. Các công ty trong nhóm bản quyền này đang theo đuổi các chiến lược rủi ro cao/thu nhập cao. Gọi là chiến lược rủi ro cao bởi vì nghiên cứu thuốc cơ bản là rất khó khăn và tốn kém. Để đưa ra thị trường một loại thuốc mới có thể tốn từ 100 đến 300 triệu USD cho R&D với gần một thập kỷ để nghiên cứu và thử nghiệm lâm sàng. Chiến lược cũng có thu nhập cao bởi vì chỉ cần một thành công có thể được cấp bản quyền, cho phép người phát minh thời gian độc quyền 17 năm về sản xuất và bán sản phẩm đó. Điều này để người phát minh đặt giá rất cao đối với thuốc có bản quyền,

và cho phép công ty có thu nhập hàng triệu nếu không muốn nói là hàng tỉ USD trong suốt thời gian giữ bản quyền.

Nhóm thứ hai có thể xem là nhóm thuốc chung. Nhóm này gồm các công ty Marion Labs, Carter Wallace, và ICN Pharmaceutical, tập trung vào sản xuất các loại thuốc copy với chi phí thấp từ những người đi tiên phong trong nhóm bản quyền, sở hữu bản quyền giờ đây đã hết hạn. Các công ty trong nhóm này có chi phí R&D thấp và nhấn mạnh vào cạnh tranh giá. Họ theo đuổi chiến lược rủi ro thấp-thu nhập thấp. Rủi ro thấp bởi vì họ không đầu tư hàng triệu USD vào R&D, Thu nhập thấp bởi vì nó không thể đòi hỏi giá cao.

b. Hàm ý của nhóm chiến lược

Khái niệm về nhóm chiến lược có một số hàm ý cho việc nhận dạng các cơ hội và đe dọa trong một ngành.

Trước hết, các đối thủ cạnh tranh gần gũi nhất của công ty là những công ty ở trong nhóm chiến lược của nó- chứ không phải là các công ty thuộc nhóm khác. Do tất cả các công ty trong một nhóm chiến lược cùng theo đuổi các chiến lược tương tự, khách hàng có khuynh hướng coi các sản phẩm của các công ty như vậy là những sản phẩm thay thế trực tiếp lẫn nhau. Như vậy, đe dọa chính với khả năng sinh lợi của công ty có thể đến từ các công ty nằm trong nhóm của nó.

Thứ hai, các nhóm chiến lược khác nhau có thể có vị trí khác nhau tùy theo mỗi lực lượng trong số các lực lượng cạnh tranh. Nói cách khác rủi ro nhập cuộc bởi các đối thủ tiềm tàng, mức độ ganh đua giữa các công ty trong một nhóm, năng lực thương lượng của người mua, năng lực thương lượng của người cung cấp và lực lượng cạnh tranh của sản phẩm thay thế tất cả có thể biến đổi cường độ giữa các nhóm chiến lược trong cùng một ngành.

Ví dụ, trong ngành dược phẩm, các công ty trong nhóm bản quyền về phương diện lịch sử, đã có quyền lực rất mạnh đối với người mua, bởi vì sản phẩm của họ có bản quyền. Bên cạnh đó sự ganh đua trong nhóm này chỉ là để trở thành người đầu tiên có bản quyền về loại thuốc mới (còn được gọi là chạy đua bản quyền). Sự cạnh tranh giá hiếm khi xảy ra. Không có cạnh tranh giá, các công ty trong nhóm này có thể đòi hỏi giá cao và thu được lợi nhuận cao. Ngược lại các công ty ở nhóm chung đều là những người có vị thế yếu trên quan điểm người mua bởi vì họ thiếu bản quyền về các sản phẩm của mình, và bởi vì người mua có thể chọn giữa hai loại thuốc cạnh tranh tương tự. Hơn nữa cạnh tranh giá giữa các công ty trong nhóm này rất mãnh liệt, phản ánh sự thiếu phân biệt sản phẩm. Như vậy, các công ty trong nhóm này có thu nhập khá thấp so với các công ty trong nhóm bản quyền.

Có một số nhóm chiến lược dễ chịu hơn so với nhóm khác vì họ có mức độ đe dọa thấp hơn và cơ hội lớn hơn. Các nhà quản trị phải đánh giá xem liệu công ty của họ cạnh tranh có khá hơn trong một nhóm chiến lược khác hay không. Nếu môi trường của nhóm chiến lược khác ôn hòa hơn thì

việc dịch chuyển đến nhóm đó có thể được xem như là cơ hội. Tuy nhiên, cơ hội này không phải không tồn kém, bởi vì có rào cản di động giữa các nhóm. *Các rào cản di động là các nhân tố ngăn cản việc di chuyển của các công ty giữa các nhóm trong một ngành.* Nó bao gồm cả rào cản gia nhập nhóm và rào cản rời khỏi nhóm hiện tại. Ví dụ, Marion Labs nên tính đến rào cản di động nếu nó cố gắng gia nhập nhóm bản quyền trong ngành dược. Các rào cản di động này phát sinh từ thực tế là Marion thiếu kỹ năng R&D như các công ty thuộc nhóm bản quyền đang có và việc tạo dựng kỹ năng này có thể là một vấn đề tồn kém. Như vậy một công ty đang dự tính gia nhập vào một nhóm chiến lược khác phải đánh giá chiều cao của rào cản di động trước khi quyết định có đáng dịch chuyển hay không.

Rào cản di động cũng hàm ý nghĩa rằng các công ty trong một nhóm nào đó có thể ít nhiều được bảo vệ trước các đe dọa nhập cuộc của các công ty thuộc nhóm khác. Nếu rào cản di động thấp, đe dọa nhập cuộc của các công ty trong nhóm khác có thể sẽ cao, gây ra một sự hạn chế hữu hiệu đến khả năng tăng giá và lợi nhuận mà công ty có thể nhận được. Ngược lại, nếu rào cản di động cao, đe dọa nhập cuộc thấp các công ty trong nhóm được bảo vệ có cơ hội tăng giá và nhận lợi nhuận cao hơn không có sự hấp dẫn những đối thủ cạnh tranh mới.

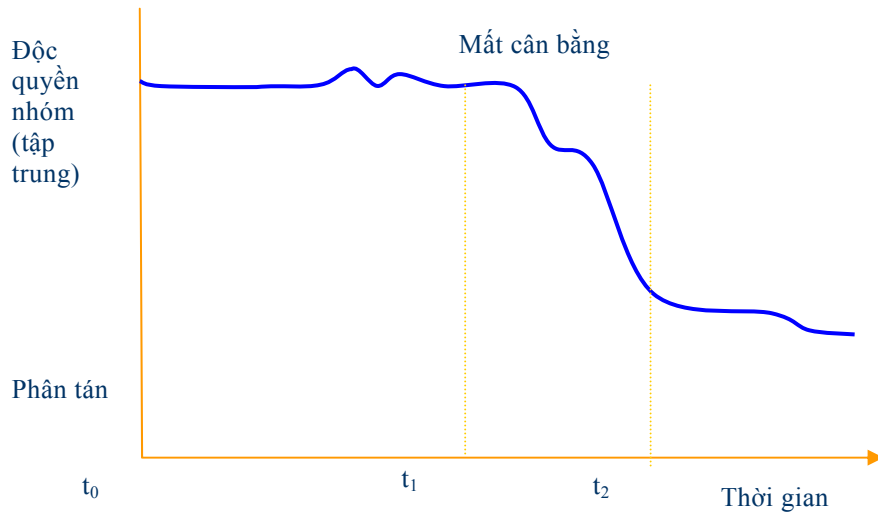
2.3.4. Hạn chế của mô hình năm lực lượng cạnh tranh và mô hình nhóm chiến lược

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược là công cụ hữu ích cho suy nghĩ và phân tích bản chất của cạnh tranh trong một ngành để nhận ra các cơ hội và đe dọa. Tuy nhiên, khi sử dụng công cụ này, các nhà quản trị cần nhận thức về những thiếu sót của cả hai mô hình, đó là, (1) trình bày một bức tranh tĩnh tại về cạnh tranh mà xem nhẹ vai trò của cải tiến và (2) bỏ qua tầm quan trọng của những khác biệt trong từng công ty cá biệt trong khi lại quá nhấn mạnh và tầm quan trọng của cấu trúc ngành và nhóm chiến lược như là yếu tố xác định mức lợi nhuận của công ty.

a. Sự cải tiến và cấu trúc ngành

Cạnh tranh trong nhiều ngành có thể xem như một quá trình được thúc đẩy bằng cải tiến. Các công ty đi đầu về sản phẩm mới, qui trình công nghệ mới, hoặc các chiến lược mới có thể thường xuyên gạt hái lợi nhuận đáng kể. Viễn cảnh này khích lệ mạnh mẽ các công ty tìm kiếm sản phẩm, quá trình công nghệ và các chiến lược cải tiến.

Cải tiến thành công có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành. Trong những thập kỷ gần đây một trong những hệ quả phổ biến nhất của cải tiến là hạ thấp chi phí cố định trong sản xuất, do đó, làm giảm rào cản nhập cuộc và cho phép các doanh nghiệp nhỏ và mới gia nhập vào cuộc cạnh tranh với các công ty lớn hiện hành.



Hình 2-4: Tác động của cải tiến đến cấu trúc ngành

Trong nghiên cứu gần đây của mình, Michael Porter đã nhận thức một cách rõ ràng vai trò của cải tiến trong việc cách mạng hóa cấu trúc ngành. Ông cho rằng cải tiến là sự "phá băng" và "tái định hình" cấu trúc ngành. Theo Porter, sau một thời kỳ xảy ra sự hỗn loạn do cải tiến, cấu trúc ngành một lần nữa trở lại một mô thức khá ổn định. Khi ngành ổn định trong một cấu hình mới của nó, mô hình năm lực lượng và nhóm chiến lược có thể áp dụng trở lại. Quan điểm này về sự tiến triển của cấu trúc ngành được xem như là sự cân bằng ngắt quãng. Sự cân bằng ngắt quãng chỉ hiện tượng một thời kỳ cân bằng dài với cấu trúc ngành một ổn định, sẽ bị ngắt quãng bởi những thời kỳ thay đổi nhanh dưới tác động cách mạng hóa của cải tiến. Đó là một quá trình phá băng và đóng băng.

Hình 2-4, chỉ ra rằng cân bằng ngắt quãng có thể xem như một đặc tính then chốt của cấu trúc ngành - cấu trúc cạnh tranh. Từ thời điểm t_0 đến t_1 cấu trúc cạnh tranh của ngành ổn định ở trạng thái độc quyền nhóm, với một số các công ty định hướng thị trường. Tại thời điểm t_1 một cải tiến mới được khai phá bởi một công ty trong ngành hay một người mới nhập cuộc. Kết quả là một sự hỗn loạn giữa t_1 , t_2 . Sau đó ngành trở lại một trạng thái cân bằng mới, nhưng giờ đây cấu trúc cạnh tranh đã phân tán hơn nhiều. Lưu ý rằng, điều ngược lại cũng có thể xảy ra: Ngành trở nên tập trung hơn, mặc dù điều này thường là khó xảy ra. Nói chung, các cải tiến dường như là sẽ hạ thấp các rào cản nhập cuộc, cho phép nhiều công ty tham gia vào ngành và thường gây ra kết quả là ngành sẽ phân tán hơn tập trung.

Điều quan trọng cần phải hiểu rằng trong thời kỳ phát triển nhanh, khi cấu trúc ngành đang bị cách mạng hóa bởi sự cải tiến, giá trị di trú đến các mô hình kinh doanh mới. Trong ngành thép, việc

đưa ra công nghệ lò hồ quang dẫn đến một sự di trú giá trị từ các doanh nghiệp lớn đến các nhà sản xuất quy mô nhỏ. Trong ngành bán lẻ, giá trị có thể bắt đầu di trú từ những người bán lẻ bình thường sang những người bán lẻ trực tuyến như amazon. con (mặc dù vẫn còn quá sớm để tuyên bố rõ ràng thành công của các mô hình bán lẻ trực tuyến sẽ thế nào)

Bởi vì các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược là tĩnh tại, chúng không thể phản ánh một cách đầy đủ những gì phát sinh trong thời kỳ môi trường ngành thay đổi nhanh, nhưng chúng là những công cụ hữu ích cho việc phân tích cấu trúc ngành trong thời kỳ ổn định. Một số nghiên cứu đặt vấn đề về tính hợp lý của các tiếp cận cân bằng ngắn hạn. Richard D'Avani đã chỉ ra rằng nhiều ngành là siêu cạnh tranh. Các ngành siêu cạnh tranh được xác định bởi sự cải tiến thường xuyên và liên tục (ngành máy tính thường được viện dẫn như một ví dụ về ngành siêu cạnh tranh). Cấu trúc của những ngành như thế bị cách mạng hóa liên tục bởi cải tiến; không có thời kỳ cân bằng. Trong trường hợp này, một số người cho rằng các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược có giá trị bị hạn chế vì rằng chúng chỉ hiện ra không hơn gì các bức ảnh chụp nhanh của một bức tranh chuyển động.

b. Cấu trúc ngành và các khác biệt của công ty

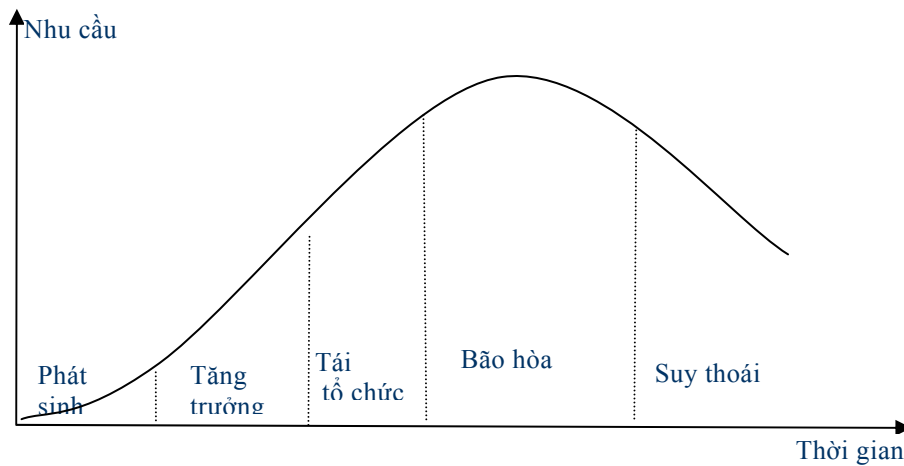
Phê phán thứ hai về các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược đó là mô hình này quá nhấn mạnh vào tầm quan trọng của cấu trúc ngành như là một yếu tố quyết định hiệu suất công ty và ít coi trọng những khác biệt giữa các công ty trong ngành hay nhóm chiến lược. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các nguồn lực và năng lực khác biệt của một công ty là yếu tố quan trọng hơn nhiều để xác định khả năng sinh lợi của họ hơn là ngành hay nhóm chiến lược mà trong đó công ty là một thành viên. Những phát hiện này không làm cho các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược trở nên kém ý nghĩa, song nó chỉ hàm ý nghĩa rằng nó chỉ có tính hữu ích một cách hạn chế. Một công ty không phải là sinh lợi chỉ bởi vì nó ở trong ngành hấp dẫn.

Trong các phần tiếp theo chúng ta sẽ bổ sung cho mô hình năm lực lượng cạnh tranh bằng các phân tích dựa trên những động thái của ngành.

2.4. THAY ĐỔI CẠNH TRANH TRONG CHU KỲ NGÀNH

Trong sự phát triển của mình, hầu hết các ngành trải qua một loạt các giai đoạn, từ tăng trưởng đến bão hòa và cuối cùng là suy thoái. Các giai đoạn này gắn liền với các hình thức và tính chất cạnh tranh khác nhau. Sức mạnh và bản chất của mỗi lực lượng trong năm lực lượng cạnh tranh của Porter thay đổi khi ngành tiến triển. Sự thay đổi sức mạnh và bản chất của các lực lượng cạnh tranh làm phát sinh các cơ hội và đe dọa khác nhau trong mỗi giai đoạn tiến triển của ngành. Nhiệm vụ của các nhà quản trị là tiên liệu sức mạnh của mỗi lực lượng sẽ thay đổi thế nào trong mỗi giai đoạn phát triển và xây dựng chiến lược giành lợi thế của các cơ hội khi nó xuất hiện và tránh các đe dọa phát sinh.

Mô hình chu kỳ sống của ngành là một công cụ hữu ích để phân tích các tác động của sự tiến triển ngành đến các lực lượng cạnh tranh. Với mô hình này chúng ta có thể nhận diện năm môi trường cạnh tranh ngành tương ứng với các giai đoạn phát triển của nó, bao gồm: (1) môi trường ngành thời kỳ đầu phát triển ; (2) môi trường một ngành tăng trưởng ; (3) môi trường ngành tái tổ chức ; (4) môi trường một ngành bão hòa ; (5) môi trường một ngành suy thoái (hình 3-5)



Hình 2-5 Chu kỳ ngành

2.4.1. Các ngành trong thời kỳ đầu phát triển (phát sinh)

Thời kỳ đầu phát triển là khi ngành mà mới xuất hiện và bắt đầu phát triển (ví dụ máy tính cá nhân năm 1980). Sự tăng trưởng trong giai đoạn này chậm bởi vì các nhân tố như người mua chưa quen với các sản phẩm của ngành, giá cao do công ty không hưởng được tính kinh tế của qui mô, các kênh phân phối chưa phát triển. Các rào cản nhập cuộc ở giai đoạn này thường dựa trên quyền về bí quyết công nghệ cơ bản hơn là tiết kiệm chi phí hay sự trung thành nhãn hiệu. Nếu bí quyết cơ bản phức tạp nó sẽ có khả năng bảo vệ công ty trước các đối thủ cạnh tranh tiềm tàng. Sự ganh đua trong ngành phát sinh thường không hướng nhiều vào giá mà lại nhằm định hướng người tiêu dùng, mở rộng kênh phân phối, hoàn thiện thiết kế sản phẩm. Việc ganh đua như vậy có thể rất mãnh liệt và công ty nào đi đầu trong việc giải quyết các vấn đề thiết kế thường có cơ hội phát triển một vị thế thị trường đáng kể. Một ngành phát sinh cũng có thể là một sự sáng tạo từ các nỗ lực cải tiến của một công ty nào đó, như đã từng xảy ra đối với máy đánh cá nhân (Apple) Máy hút bụi (Hoover), và máy photocopy (Xerox). Trong những trường hợp như vậy, công ty có một cơ hội lớn để lợi dụng sự thiếu ganh đua và tạo lập một vị thế mạnh trên thị trường.

2.4.2. Các ngành tăng trưởng

Một khi nhu cầu về sản phẩm của một ngành bắt đầu cất cánh, ngành phát triển các đặc tính của một ngành tăng trưởng. Trong một ngành tăng trưởng, lúc đầu nhu cầu phát triển rất nhanh vì nhiều khách hàng mới gia nhập thị trường. Nói chung, ngành tăng trưởng khi khách hàng trở nên quen thuộc sản phẩm, khi giá giảm xuống do đã có được kinh nghiệm và tính kinh tế về qui mô, và khi mà hệ thống phân phối phát triển. Ngành điện thoại di động của Mỹ ở giai đoạn tăng trưởng vào những năm 1990. Trong năm 1990 có 5 triệu người đăng ký trong toàn quốc đến năm 1998 con số này đã tăng lên đến 70 triệu, và tổng cầu vẫn đang tăng trưởng với mức 25%/năm.

Kiểm soát các bí quyết công nghệ như là một rào cản nhập cuộc quan trọng trong thời kỳ phát sinh thì khi ngành vào giai đoạn tăng trưởng đã giảm nhiều. Do một vài công ty vẫn chưa đạt được một cách đáng kể tính kinh tế của qui mô hay chưa gây ra được sự khác biệt sản phẩm đủ để bảo đảm sự trung thành nhãn hiệu, các rào cản nhập cuộc khác có khuynh hướng tương đối thấp, đặc biệt là ở đầu giai đoạn tăng trưởng. Tuy nhiên, một nghịch lý là tăng trưởng cao thường có nghĩa là những người mới gia nhập có thể được hấp thụ vào ngành mà không có một sự tăng đáng kể sức ép cạnh tranh.

Trong giai đoạn tăng trưởng của một ngành, sự ganh đua tương đối thấp. Tăng trưởng nhu cầu nhanh cho phép các công ty tăng thu nhập và lợi nhuận mà không cần giành thị phần từ các đối thủ. Các công ty sẽ có cơ hội để bành trướng hoạt động của nó. Hơn nữa, mỗi công ty có nhận thức một cách chiến lược giành lợi thế của môi trường ganh đua ôn hòa của giai đoạn tăng trưởng để tự chuẩn bị cho sự cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn tái tổ chức.

2.4.3. Tái tổ chức ngành

Tăng trưởng bùng nổ theo kiểu của ngành điện thoại di động hay ngành máy tính cá nhân đã trải nghiệm trong nửa đầu những năm 1990 không thể duy trì mãi. Sớm hay muộn thì mức độ tăng trưởng cũng sẽ chậm lại và ngành sẽ đi vào giai đoạn tái tổ chức. Trong giai đoạn tái tổ chức nhu cầu tiến dần tới mức bão hòa, trên một thị trường gần bão hòa có một ít người mua tiềm tàng lần đầu bỏ đi. Hầu hết nhu cầu bị hạn chế bởi nhu cầu thay thế.

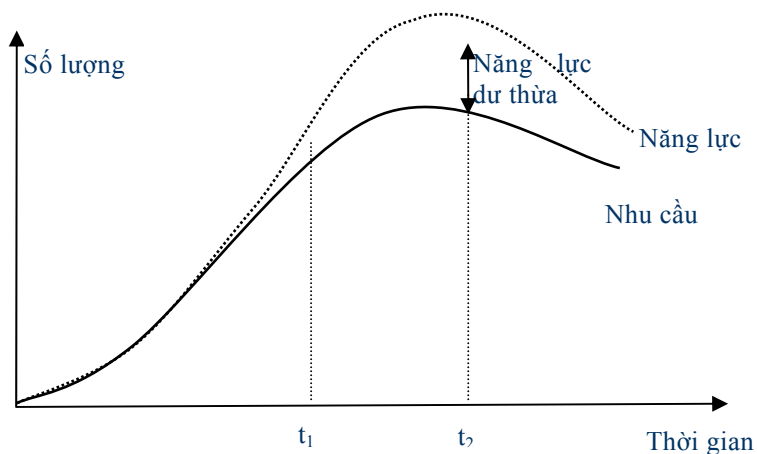
Khi một ngành đi vào giai đoạn tái tổ chức, ganh đua giữa các công ty trở nên mãnh liệt. Điều thường xảy ra là các công ty đã trở nên quen với sự tăng trưởng nhanh trong pha tăng trưởng tiếp tục tăng năng lực theo tốc độ tăng trưởng quá khứ. Các nhà quản trị sử dụng tốc độ tăng trưởng quá khứ để dự đoán mức tăng trưởng tương lai, và họ lập kế hoạch mở rộng sản xuất một cách thích ứng. Tuy nhiên, khi một ngành gần đến sự bão hòa nhu cầu không tăng trưởng theo mức quá khứ nữa. Hậu quả là phát sinh sự dư thừa năng lực sản xuất. Điều kiện này thể hiện trong hình 3-6. Đường cong liền nét chỉ sự tăng trưởng nhu cầu theo thời gian, và đường cong nét đứt chỉ sự tăng trưởng năng lực sản xuất theo thời gian. Như bạn thấy, vượt qua thời điểm t_1 tăng trưởng nhu cầu trở nên chậm hơn khi ngành dần bão hòa. Tuy nhiên năng lực sản xuất vẫn tiếp tục tăng trưởng đến

thời điểm t_2 . Độ lệch giữa đường liền nét và đứt nét xác định năng lực dư thừa. Sự cố gắng sử dụng năng lực này, thường đẩy công ty đến hành động giảm giá. Kết quả là có thể xảy ra cuộc chiến tranh giá, mà đưa nhiều trong số các công ty kém hiệu quả nhất đến chỗ phá sản. Tự điều này đủ để làm chùn bước những kẻ nhập cuộc.

2.4.4. Các ngành bão hòa

Giai đoạn tái tổ chức chấm dứt khi ngành đi vào giai đoạn bão hòa. Trong một ngành bão hòa, *thị trường hoàn toàn đến mức bão hòa, nhu cầu bị giới hạn bởi sự thay thế*. Trong giai đoạn này, tăng trưởng thấp thậm chí bằng không. Sự tăng trưởng đôi chút có thể là do tăng dân số làm xuất hiện một ít khách hàng mới.

Khi một ngành đi vào giai đoạn bão hòa, các rào cản nhập cuộc tăng lên, và đe dọa nhập cuộc từ các đối thủ tiềm tàng giảm xuống. Do nhu cầu tăng trưởng thấp trong giai đoạn tái tổ chức nên các công ty không duy trì tốc độ tăng trưởng quá khứ nữa, mà đơn giản là giữ thị phần của họ. Cạnh tranh vì phát triển thị phần dẫn đến giảm giá. Thường thường, hậu quả là một cuộc chiến về giá, như đã xảy ra trong ngành hàng không Hoa kỳ giai đoạn tái tổ chức 1988-1992. *Để tồn tại trong tái tổ chức, các công ty bắt đầu tập trung vào cả cực tiểu hóa chi phí và tạo sự trung thành nhãn hiệu*. Ví dụ, ngành hàng không cố gắng cắt giảm chi phí hoạt động bằng việc thuê lao động không ở trong công đoàn và tạo lập sự trung thành nhãn hiệu bằng việc giới thiệu các chương trình bay thường xuyên. Ở giai đoạn ngành bão hòa, các công ty sống sót là các công ty có sự trung thành nhãn hiệu và chi phí hoạt động thấp. Bởi vì cả hai nhân tố này đều dựng nên rào cản nhập cuộc. Đe dọa nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng giảm đáng kể. Rào cản nhập cuộc cao trong các ngành bão hòa cho các công ty cơ hội tăng giá và lợi nhuận.



Hình 2-6: Độ lệch của năng lực và nhu cầu

Như một kết quả của tái tổ chức, hầu hết các ngành trong giai đoạn bão hòa đều đã củng cố và trở thành độc quyền nhóm. Ví dụ, trong ngành hàng không Hoa kỳ, do tái tổ chức, năm công ty hàng đầu đã kiểm soát 80% ngành năm 1995, tăng từ 50% năm 1984. Trong các ngành bão hòa, có khuynh hướng nhận thức về sự phụ thuộc lẫn nhau và cố gắng tránh chiến tranh giá. Nhu cầu ổn định thúc đẩy họ gia nhập vào các thỏa thuận về dẫn đạo giá. Tác động thuần của điều này làm giảm đe dọa ganh đua mãnh liệt giữa các công ty hiện có, cho phép nâng cao khả năng sinh lợi. Tuy nhiên, như đã chỉ ra ở trên, sự ổn định của một ngành bão hòa luôn bị đe dọa tiềm ẩn bởi những cuộc chiến tranh giá hơn nữa. Sự suy giảm nói chung về các hoạt động kinh tế có thể làm giảm nhu cầu ngành. Khi một công ty cố đấu tranh để duy trì thu nhập vào lúc nhu cầu yếu đi, các thỏa thuận dẫn đạo giá bị phá vỡ, sự ganh đua tăng lên, giá và lợi nhuận giảm xuống. Các cuộc chiến tranh giá định kỳ phát sinh trong ngành hàng không Hoa kỳ dường như diễn ra theo mô thức này.

2.4.5. Ngành suy thoái

Cuối cùng là, hầu hết các ngành đều đi vào giai đoạn suy thoái. Trong giai đoạn suy thoái, sự tăng trưởng trở thành âm, vì các lý do khác nhau, như thay thế công nghệ, các thay đổi xã hội, nhân khẩu học, cạnh tranh quốc tế.

Trong một ngành suy thoái, mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có thường tăng lên, Tùy thuộc vào tốc độ suy giảm và độ cao của rào cản rời ngành, sức ép cạnh tranh có thể trở nên dữ dội như trong giai đoạn tái tổ chức. Vấn đề chính trong giai đoạn suy thoái đó là sự giảm nhu cầu dẫn đến phát sinh năng lực dư thừa. Trong khi cố gắng sử dụng các năng lực dư thừa này, các công ty bắt đầu cắt giảm giá và do đó phát sinh một cuộc chiến tranh giá. Rào cản rời ngành phần nào đóng vai trò điều chỉnh năng lực sản xuất dư thừa. Rào cản rời ngành càng lớn, càng gây khó khăn cho các công ty giảm năng lực dư thừa và nguy cơ càng cao của cạnh tranh giá dữ dội.

2.4.6. Những biến đổi mô hình chu kỳ sống ngành

Điều quan trọng cần nhớ rằng mô hình chu kỳ sống của ngành là một sự khái quát hóa. Trong thực tế, các chu kỳ sống của ngành không phải lúc nào cũng theo mô thức đã diễn tả trên Hình 2-5. Trong một vài trường hợp, sự tăng trưởng nhanh đến mức giai đoạn phát sinh bị bỏ qua. Tăng trưởng của ngành có thể hồi phục sau một thời kỳ suy thoái.

Thời gian của mỗi giai đoạn khác nhau cũng biến đổi đáng kể tùy theo ngành. Một số ngành có thể ở trong giai đoạn bão hòa hầu như vô hạn nếu sản phẩm của nó trở thành thiết yếu đối với cuộc sống, như trong ngành công nghiệp ô tô. Có ngành lại bỏ qua giai đoạn bão hòa và đi thẳng vào giai đoạn suy thoái. Điều này chính là những gì đã xuất hiện trong ngành ống chân không. Các ống chân không đã bị thay thế bằng các transistor như là những bộ phận chủ yếu trong sản phẩm điện tử, trong khi ngành này vẫn chưa đến giai đoạn tăng trưởng. Cũng có ngành đến thẳng giai đoạn bão hòa hoàn toàn không qua giai đoạn tái tổ chức.

2.5. LỰC LƯỢNG DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI TRONG NGÀNH

Các điều kiện cạnh tranh và cấu trúc cạnh tranh nói lên nhiều điều về đặc tính và các điều kiện cạnh tranh nhưng dường như rất ít biểu lộ về diễn tiến thay đổi của môi trường ngành. Tất cả các ngành được mô tả bởi các khuynh hướng và những tiến triển mới mẻ mà sớm muộn gì cũng tạo ra những thay đổi quan trọng khiến mỗi doanh nghiệp tham gia phải có chiến lược đáp ứng. Các giả thiết phổ biến về ngành thông qua các giai đoạn tiến triển của chu kỳ sống giúp giải thích sự thay đổi của ngành nhưng vẫn không đầy đủ. Các giai đoạn của chu kỳ sống được gắn chặt chẽ với mức tăng trưởng ngành. Tuy nhiên, còn rất nhiều nguyên nhân nữa dẫn đến sự thay đổi ngành ngoài việc định vị ngành trong đường cong chu kỳ sống của ngành. Nghĩa là, các điều kiện của ngành thay đổi bởi vì các thể lực quan trọng đang dẫn dắt những người tham gia (đối thủ cạnh tranh, khách hàng, hay người cung cấp) thay đổi cách hành xử của họ.

2.5.1. Khái niệm, mục đích và nội dung của phân tích lực lượng dẫn dắt ngành

Các thể lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những kích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

Nhiệm vụ của phân tích các lực lượng dẫn dắt trong ngành là tìm ra các nguyên nhân chính của các thay đổi trong ngành, thông thường chỉ qui lại khoảng ba đến bốn lực lượng cơ bản ảnh hưởng quan trọng nhất.

Các nhà quản trị có thể sử dụng việc rà soát môi trường để nhận ra các khuynh hướng và chìa khóa của thay đổi mà thể phát triển thành lực lượng dẫn dắt mới

Phân tích các lực lượng dẫn dắt gồm hai bước :

Nhận diện những lực lượng dẫn dắt ngành

Đánh giá tác động có thể có lên ngành..

2.5.2. Các lực lượng dẫn dắt phổ biến nhất

Nhiều sự kiện có thể tác động đến ngành đủ để xem như những lực lượng dẫn dắt. Có thể kể đến một số loại căn bản và phổ biến sau :

Sự thay đổi về mức tăng trưởng dài hạn của ngành

–Những dịch chuyển sự tăng trưởng ngành đi lên hay xuống là một lực lượng cho sự thay đổi ngành vì nó tác động đến sự cân bằng giữa cung của ngành và nhu cầu của người mua, sự nhập cuộc và rời ngành, mức độ khó khăn để các doanh nghiệp cố giành được doanh số tăng thêm. Một sự tăng lên về nhu cầu dài hạn sẽ hấp dẫn những người nhập cuộc và khuyến khích các công ty hiện hữu đầu tư tăng thêm vào năng lực sản xuất. Thị trường suy giảm làm cho một số công ty rời

ngành, và thuyết phục các công ty còn lại phải đóng cửa các nhà xưởng kém hiệu quả và hạn chế chi tiêu.

Các thay đổi về người mua sản phẩm và cách thức sử dụng chúng

các thay đổi về nhân khẩu học của người mua và cách thức mới trong việc sử dụng sản phẩm có thể làm thay đổi trạng thái cạnh tranh bởi sự thúc ép điều chỉnh về việc cung cấp dịch vụ khách hàng (tín dụng, trợ giúp kỹ thuật, bảo trì và sửa chữa), tìm cách thương mại sản phẩm của ngành thông qua các tổ hợp khác nhau của người bán buôn, các cửa hàng bán lẻ, gợi ý người sản xuất mở rộng hay thu hẹp tuyến sản phẩm của họ, ...

Cải tiến sản phẩm, thay đổi công nghệ, cải tiến marketing

Cải tiến là nguồn lực vô tận tạo ra những biến đổi, đôi khi là biến đổi có tính cách mạng trong ngành. Cải tiến sản phẩm có thể cải tổ hoàn toàn cấu trúc cạnh tranh trong ngành bằng việc mở rộng phạm vi khách hàng, làm tăng thêm sức sống, mở rộng mức độ gây khác biệt sản phẩm giữa các đối thủ. Thành công của sản phẩm mới làm tăng sức mạnh thị trường của người cải tiến, và làm suy yếu những đối thủ dựa trên nền tảng cũ không theo kịp những cải tiến. Các tiến bộ công nghệ tạo ra các dịch chuyển một cách có kịch tính bởi cảnh chung của ngành, tạo khả năng có thể sản xuất sản phẩm mới chất lượng cao với chi phí thấp, mở ra các lĩnh vực mới trong ngành. Công nghệ cũng có thể tạo ra những thay đổi về nhu cầu vốn, yêu cầu tối thiểu về nhà xưởng, hội nhập dọc, và các hiệu ứng học tập cũng như đường cong kinh nghiệm. Ở một khía cạnh khác, các cải tiến marketing tìm ra các cách thức mới để thương mại hóa sản phẩm, có thể công phá làm bùng nổ sự quan tâm của người mua, mở rộng nhu cầu cho ngành, tăng sự khác biệt, hạ thấp chi phí, tạo ra những thúc ép để xem xét lại chiến lược.

Sự thâm nhập hay rời ngành của các hãng lớn

Sự thâm nhập của một hay nhiều công ty nước ngoài vào một thị trường đang thống trị bởi các hãng trong nước hầu như sẽ gây một cú sốc làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh. Tương tự, khi một công ty thuộc ngành khác cố gắng tham gia ngành bằng việc mua lại hay đầu tư mới, họ thường áp dụng các kỹ năng và nguồn lực của mình theo những cách thức cải tiến, điều này rất có thể sẽ đẩy cạnh tranh đi theo một hướng mới. Sự thâm nhập của các công ty lớn sẽ tạo ra một ‘trò chơi mới’ những ‘người đầu trò’ mới và các qui tắc mới cho cạnh tranh. Ngược lại, sự ra đi của các công ty lớn cũng làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh, bởi sự giảm đi số người dẫn đạo thị trường (có lẽ sẽ tăng cường sự lãnh đạo của những người ở lại) và làm các công ty hiện tại lao vào chiếm thêm khách hàng.

Sự phát tán các bí quyết công nghệ

Các bí quyết gồm kiến thức, am hiểu về cách thức thực hiện hành động hay thực hiện triển khai công nghệ chế tạo, .. hay bất kỳ lợi thế cạnh tranh nào dựa trên cơ sở kỹ thuật được giữ bởi người

đầu tiên sở hữu nó đều bị xói mòn. Sự phát tán của các bí quyết thông qua các tạp chí khoa học, các ấn phẩm thương mại, sự lan truyền giữa các nhà cung cấp và khách hàng, thuê những nhân viên có kiến thức. Nó cũng có thể xuất hiện khi người sở hữu cấp phép bí quyết kỹ thuật cho người khác lấy chi phí bản quyền, hay cùng với một công ty khác đưa công nghệ vào một doanh nghiệp mới. Khả thường xuyên là hiện tượng các bí quyết công nghệ bị chiếm chi đơn giản bằng việc mua lại các công ty có các kỹ năng, bản quyền, hay năng lực chế tạo. Trong những năm gần đây chuyển giao công nghệ qua các quốc gia xuất hiện như một lực lượng dẫn dắt trong thị trường và cạnh tranh toàn cầu. Khi các công ty trong nhiều quốc gia tiếp cận với bí quyết công nghệ, họ nâng cấp khả năng chế tạo của mình trong một nỗ lực dài hạn để cạnh tranh đối đầu với các công ty đã thiết lập.

Các thay đổi về chi phí hiệu quả

Mở rộng hay thu hẹp sự khác biệt về chi phí và hiệu quả giữa các đối thủ cạnh tranh then chốt có khuynh hướng làm thay đổi trầm trọng trạng thái cạnh tranh. Sản xuất và phân phối chi phí thấp, chẳng hạn như Email, fax đang gia tăng áp lực lên các hoạt động tương đối kém hiệu quả và chi phí cao như dịch vụ bưu chính.

Sự phát sinh những sở thích của người mua về những sản phẩm khác biệt hơn là những hàng hóa thông thường

Đôi khi rất nhiều người mua cho rằng một sản phẩm tiêu chuẩn hóa thích hợp với tất cả với mức giá rẻ lại tốt hơn các nhãn hiệu giá cao kèm theo hàng tá các đặc tính thời trang và dịch vụ cá biệt. Nếu có một sự thay đổi như vậy làm nhiều khách hàng quen của những người bán sản phẩm khác biệt giá cao di chuyển đến những người bán sản phẩm giống nhau và hình thành một thị trường nhân mạnh vào cạnh tranh giá.

Những thay đổi về quy định và chính sách

Sự điều chỉnh và các hành động của chính phủ thường thúc ép các thay đổi lớn trong các tiếp cận chiến lược và thực hành ở mỗi ngành. Trên thị trường quốc tế, chính phủ các nước chủ nhà có thể tạo ra những thay đổi cạnh tranh bằng việc mở cửa thị trường nội địa của họ cho các đối thủ nước ngoài tham gia hoặc đóng cửa để bảo vệ các công ty nội địa của họ.

a. Toàn cầu hóa và cấu trúc ngành

Dường như đang có một sự thay đổi nền tảng đang phát sinh trong nền kinh tế thế giới. Chúng ta đang chứng kiến sự toàn cầu hóa về sản xuất và thị trường.

Liên quan đến toàn cầu hóa sản xuất, có thể quan sát thấy các công ty cá biệt đang ngày càng phân tán các bộ phận của quá trình sản xuất của nó đến các địa điểm khác nhau trên khắp thế giới để giành lợi thế của các khác biệt quốc gia về chi phí và chất lượng của các yếu tố sản xuất như lao động, năng lượng, đất đai và tiền vốn, Mục tiêu là để hạ thấp chi phí và nâng cao lợi nhuận.

Với thị trường toàn cầu, chúng ta đang đang rời xa dần hệ thống kinh tế trong đó các thị trường quốc gia là các thực thể riêng biệt tách biệt với nhau bằng các rào cản thương mại, rào cản khoảng cách, thời gian, và văn hóa để hướng tới một hệ thống trong đó các thị trường quốc gia đang hòa vào một thị trường toàn cầu to lớn. Các khách hàng trên toàn thế giới ngày càng yêu cầu và sử dụng việc cung cấp sản phẩm cùng một nền tảng. Kết quả là ở trong nhiều ngành, khi nói về thị trường Đức, Mỹ, Nhật bản không còn ý nghĩa gì nữa – mà vấn đề chỉ là một thị trường toàn cầu. Sự chấp nhận trên toàn cầu của Coca Cola, thẻ tín dụng CitiGroup, Jean Levi, Sony Playstation, Hamburger Mc Donald, điện thoại không dây Nokia, hệ điều hành Microsoft Window là những minh chứng của khuynh hướng này.

Khuynh hướng tiến tới toàn cầu hóa sản xuất và thị trường có một số hàm ý quan trọng về cạnh tranh trong phạm vi ngành. *Trước hết*, công ty cần nhận thức rằng *ranh giới của một ngành không dừng lại ở biên giới quốc gia*, bởi vì nhiều ngành đang có phạm vi toàn cầu, các đối thủ hiện tại và tiềm tàng tồn tại không chỉ trong thị trường nội địa, mà còn ở trong các thị trường ở các quốc gia khác. Các công ty mà chỉ bó hẹp tầm nhìn của mình trong thị trường nội địa của họ, có thể không sẵn sàng đối phó với các đối thủ cạnh tranh nước ngoài hiệu quả hơn. Toàn cầu hóa về thị trường và sản xuất, tất cả hàm ý rằng các công ty trên khắp thế giới cần thấy các thị trường quê nhà của họ đang bị tấn công bởi các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Để minh họa, ở Nhật bản Merille Lynch và CitiCorp đang tổ chức các cuộc đột nhập chống lại các tổ chức dịch vụ tài chính Nhật bản.

Thứ hai, sự dịch chuyển từ các thị trường quốc gia đến toàn cầu trong suốt hai mươi năm qua đã làm sâu sắc thêm sự ganh đua mang tính cạnh tranh hết ngành này sang ngành khác. Các thị trường quốc gia mà vốn là độc quyền nhóm tập trung, bị áp đảo bởi ba hay bốn công ty và chịu tương đối ít sự cạnh tranh từ nước ngoài, đã chuyển thành các phân đoạn của những ngành toàn cầu bị phân tán, trong đó một số lượng lớn các công ty đấu tranh với các công ty khác giành thị phần từ quốc gia này sang quốc gia khác. Sự ganh đua thur thế đã làm giảm mức lợi nhuận và làm cho tất cả các công ty hướng một cách tích cực hơn đến việc cực đại hóa hiệu quả, chất lượng, trách nhiệm với khách hàng và khả năng cải tiến. Tuy nhiên, không phải tất cả các ngành toàn cầu đều phân tán. Nhiều ngành còn giữ được độc quyền nhóm, chỉ khác là giờ đây họ là độc quyền nhóm tập trung toàn cầu chứ không phải là quốc gia.

Thứ ba, tính khốc liệt cạnh tranh tăng lên, cùng với mức độ cải tiến. Các công ty cố gắng giành được một lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh khác bằng cách dẫn đầu về các sản phẩm mới, các quá trình công nghệ, và cách thức kinh doanh. Tất cả những điều đó đã ép chu kỳ sống của sản phẩm và làm cho sự lãnh đạo về công nghệ trở nên cần thiết sống còn cho sự tồn tại công ty. Trong bối cảnh các ngành cạnh tranh toàn cầu cao, tác động của cải tiến đang tăng lên, mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter thật sự trở nên quá tĩnh tại.

Cuối cùng, mặc dù toàn cầu hóa ngày càng làm tăng đe dọa nhập cuộc lẫn tính khốc liệt của sự ganh đua trong nhiều thị trường trước kia vốn đã được bảo vệ, song nó cũng đã tạo ra những cơ hội

to lớn cho các công ty trên các thị trường này. Sự giảm đều đặn các rào cản thương mại đã mở cửa nhiều thị trường vốn được bảo vệ để cho các công ty bên ngoài tham gia. Ví dụ trong những năm gần đây các công ty Tây Âu, Nhật bản, Mỹ đã tăng đầu tư vào các quốc gia Châu Âu, Châu Mỹ la tinh, Đông nam Á khi họ cố gắng giành lợi thế về các cơ hội tăng trưởng trong các vùng này.

2.6. ĐỘNG THÁI CỦA ĐỐI THỦ

Nếu công ty không chú ý đến những gì đối thủ đang làm, nó sẽ trở nên mù quáng. Công ty không thể vượt trội hơn đối thủ, nếu nó không theo dõi hành động của đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, và dự kiến những bước dịch chuyển tiếp theo của họ. Vì thế, những nhà chiến lược thành công phải dành phần lớn tâm trí để theo sát đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, theo dõi hành động của họ, đo lường sức mạnh và điểm yếu của họ, và cố gắng dự kiến những bước đi tiếp theo của họ.

Hiểu chiến lược của đối thủ

Nguồn thông tin tốt nhất để hiểu được chiến lược của đối thủ là đánh giá những gì đối thủ đang làm và lắng nghe những điều mà các nhà quản trị của họ nói về kế hoạch. Thêm vào đó là các đánh giá về phân bố thị trường địa lý, ý định chiến lược, mục tiêu thị phần, vị thế cạnh tranh trong bản đồ nhóm ngành, khả năng chấp nhận rủi ro, cách tiếp cận chiến lược cạnh tranh, các bước đi gần đây nhất là tấn công hay phòng thủ. Chúng ta sẽ có được điều này nếu cố gắng tìm kiếm các báo cáo, các bài phát biểu gần đây, các web site của công ty, trò chuyện với các đại lý, người bán lẻ, khách hàng của đối thủ...

Tốt nhất là bạn hiểu về đối thủ nhiều hơn, đối thủ biết về bạn

Đánh giá ai là những người sẽ đóng vai trò quan trọng trong ngành

Các công ty thường quan sát ai hiện đang là đối thủ chính trong ngành, nhưng những đối thủ này chưa chắc đã giữ được vị trí đó trong tương lai. Một số có thể bị mất đất hay bị suy yếu trong tương lai. Các công ty nhỏ hơn có thể dịch chuyển để cạnh tranh hay sẵn sàng tấn công các công ty lớn hơn nhưng đã xuất hiện những chỗ suy yếu. Các đối thủ dẫn đạo thị trường lâu đời đôi khi bị tụt khỏi vị trí của mình trong bảng sắp hạng của ngành để cho các đối thủ khác vươn lên chiếm vị trí đó. Không phải các nhà lãnh đạo hôm nay là tự động sẽ trở thành lãnh đạo ở ngày mai.

Một đối thủ ở vào thế có lợi hay bất lợi trong việc giành vị thế thị trường tùy thuộc vào khả năng nó có thể làm tốt hơn hay không. Thường thường, mức độ bảo đảm để một công ty giữ được vị thế thị trường hiện tại tùy thuộc vào mức độ tổn thương của nó trước các lực lượng dẫn dắt, sức ép cạnh tranh, và nó có lợi thế cạnh tranh hay không, hay nó có phải là mục tiêu tấn công của các đối thủ khác hay không. Việc xác định đối thủ nào cố giành vị thế thị trường, đối thủ nào dường như sẽ mất thị phần giúp các nhà chiến lược dự kiến được các dịch chuyển hay động thái của các đối thủ ở bước tiếp theo.

Dự kiến các bước dịch chuyển tiếp theo của đối thủ

Mặc dù đây là công việc khó khăn nhất, nhưng lại là phần việc có ích nhất trong khi phân tích đối thủ. Các nhà quản trị rõ ràng về các bước dịch chuyển tiếp theo của một đối thủ nào đó, có thể nhận biết được từ việc nghiên cứu các ý định chiến lược của họ, theo dõi cách thức dịch chuyển của nó trên thị trường và xác định sức ép phải cải thiện hiệu suất tài chính của nó. Khả năng để một công ty tiếp tục với chiến lược của hiện tại tùy thuộc vào việc nó đang thực hiện tốt và hy vọng sẽ tiếp tục thành công với chiến lược này. Các đối thủ thấy thỏa mãn sẽ muốn duy trì chiến lược hiện tại với một chút ít điều chỉnh. Các đối thủ yếu do hiệu suất kém thì hầu như sẽ chắc chắn phát động các dịch chuyển chiến lược, hoặc là tấn công hoặc là phòng thủ. Các đối thủ xông xáo với các ý định chiến lược đầy tham vọng là ứng viên mạnh mẽ trong việc theo đuổi các cơ hội thị trường phát sinh, và khai thác các đối thủ yếu hơn.

Bởi vì, các nhà quản trị thường vận hành với các giả thiết về tương lai ngành và niềm tin về tình thế của doanh nghiệp mình, sự thấu hiểu về tư duy chiến lược của công ty đối phương có thể lượm lặt từ các thông báo công khai về ngành mà nó sẽ hướng tới, điều gì được xem là thành công, tình thế của công ty là gì, thông tin mật về những gì họ làm, các hành động quá khứ và phong thái lãnh đạo của họ. Những điều khác nữa về khả năng đối thủ có thể linh hoạt thay đổi chiến lược hoặc nó có thể bị gắn chặt với chiến lược cũ với chút ít thay đổi.

Để có thể dự kiến tốt các bước dịch chuyển tiếp theo của đối thủ, các nhà quản trị phải có một cảm nhận tinh tế về vị thế của đối thủ, các thức tư duy của các nhà quản trị của họ, và các lựa chọn của họ. Thực hiện các nghiên cứu khám phá cần thiết có thể rất tốn kém và mất thời gian bởi các thông tin đến thường ít ỏi và lẻ tẻ từ nhiều nguồn khác nhau. Nhưng sự hiểu biết về đối thủ đủ để dự kiến các bước dịch chuyển của họ cho phép các nhà quản trị chuẩn bị các bước dịch chuyển tương ứng.

2.7. CÁC NHÂN TỐ THEN CHỐT CHO THÀNH CÔNG (KFS- Key Factor of Competitive Success)

Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành – đó là các yếu tố chiến lược cụ thể, các đặc tính sản phẩm, các nguồn lực, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và các kết quả kinh doanh báo hiệu sự khác nhau giữa lỗ và lãi. Các nhân tố then chốt của thành công liên quan đến những gì mà mỗi thành viên trong ngành phải có năng lực thực hiện hay tập trung hướng tới để giành thắng lợi về tài chính hay cạnh tranh. Các nhân tố then chốt của thành công trong ngành quan trọng đến mức nó thu hút sự quan tâm đặc biệt của tất cả các doanh nghiệp trong ngành, nó là những điều kiện tiên quyết của thành công trong ngành. Nói cách khác, các nhân tố then chốt của thành công liên quan đến các đặc tính sản phẩm, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và thành tích thị trường có tác động trực tiếp nhất đến khả năng sinh lợi của công ty.

Để xác định các nhân tố then chốt thành công trong ngành, chúng ta cần trả lời các câu hỏi :

Điều gì khiến khách hàng lựa chọn giữa các nhãn hiệu của người bán ?

Mỗi người bán phải làm gì để thành công, các khả năng và nguồn lực nào cần phải có ?

Những người bán phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững ?

Ví dụ, trong ngành bia, các nhân tố then chốt của thành công là sử dụng đầy đủ năng lực sản xuất (để duy trì chi phí thấp), một mạng lưới bán buôn mạnh mẽ (để tiếp cận tốt nhất đến các điểm bán lẻ), và quảng cáo khôn khéo (để hướng những người uống bia đến một nhãn hiệu). Trong ngành may mặc, nhân tố then chốt là thiết kế mẫu và phối màu hấp dẫn, (tạo ra sự thích thú cho người mua) và hệ thống chế tạo hiệu quả, chi phí thấp.

Việc xác định nhân tố then chốt thành công là một ưu tiên hàng đầu. Tối thiểu thì các nhà quản trị cũng phải hiểu tình thế của ngành đủ để tìm thấy điều gì là quan trọng đối với thành công, điều gì ít quan trọng hơn. Và họ cũng cần phải biết điều các nguồn lực nào là đáng giá trong ngành đó. Chẩn đoán sai nhân tố then chốt cho thành công lâu dài sẽ dẫn đến một chiến lược định hướng sai- đó là qua nhấn mạnh vào những mục tiêu cạnh tranh không quan trọng trong khi lại quan tâm không đầy đủ đến các khả năng cạnh tranh quan trọng hơn. Ngược lại, công ty nhận thức đầy đủ về các nhân tố then chốt thành công có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững nhờ hướng chiến lược của mình vào các nhân tố này, và đầu tư sức lực của mình vào một hay một số các nhân tố để thực hiện tốt hơn đối thủ. Thực vậy, các nhân tố then chốt của thành công thể hiện những cơ hội vàng cho lợi thế cạnh tranh, các công ty nổi bật trong một nhân tố then chốt luôn có được vị thế thị trường mạnh mẽ nhờ những cố gắng của họ. Bởi vì, việc sử dụng một hay nhiều các nhân tố then chốt thành công trong ngành như là nền tảng cho chiến lược công ty, và việc cố gắng duy trì lợi thế cạnh tranh bằng sự xuất sắc trên một hay một số nhân tố then chốt là cách tiếp cận rất hữu ích.

Các nhân tố then chốt thành công có thể tùy theo ngành và ngay cả trong một ngành nó cũng biến đổi theo từng khoảng thời gian, bởi sự các lực lượng dẫn dắt và các điều kiện cạnh tranh thay đổi. Tuy nhiên, trong mỗi thời kỳ hiếm khi xuất hiện trong ngành nhiều hơn bốn nhân tố then chốt thành công. Ngay cả khi có đến ba, bốn nhân tố then chốt, thì chỉ một hay hai nhân tố được xem là quan trọng hơn cả còn các nhân tố còn lại sẽ được coi nhẹ hơn. Như vậy, việc nhân diện các nhân tố then chốt của thành công trong ngành phải chỉ ra được nhân tố nào là quan trọng hơn, và nhân tố nào ít quan trọng hơn.

2.8. KẾT LUẬN VỀ SỨC HẤP DẪN CỦA NGÀNH

Bước cuối cùng trong phân tích ngành là trả lời câu hỏi ngành có hấp dẫn hay không, triển vọng của ngành có thể cho một khả năng sinh lợi trên trung bình hay không? Các nhân tố quan trọng cho các nhà quản trị xem xét bao gồm :

Tiềm năng tăng trưởng của ngành

Tình trạng cạnh tranh hiện tại có cho phép đạt được khả năng sinh lợi đầy đủ hay không, các lực lượng cạnh tranh trở nên mạnh hơn hay yếu hơn

Vị thế cạnh tranh của công ty trong ngành, và nó sẽ trở nên mạnh hơn hay yếu hơn

Khả năng của công ty khai thác các điểm yếu của những đối thủ yếu hơn.

Công ty có thể tự bảo vệ, hay phòng thủ với các nhân tố làm cho ngành kém hấp dẫn hay không

Khả năng cạnh tranh của công ty phù hợp với các yếu tố then chốt của thành công trong ngành đến mức nào

Mức độ rủi ro hay không chắc chắn của tương lai ngành

Tính khốc liệt của các vấn đề đang đặt ra đối với ngành

Sự tiếp tục tham gia của công ty vào ngành có làm tăng khả năng thành công của nó trong các ngành khác mà nó quan tâm hay không

Nói chung, nếu triển vọng lợi nhuận trong một ngành cao hơn trung bình, thì ngành đó được coi là hấp dẫn, và ngược lại. Tuy nhiên, sẽ là sai lầm nếu cho rằng các ngành là hấp dẫn hay không hấp dẫn với tất cả các thành viên tham gia, hay cho tất cả các đối thủ muốn nhập cuộc. Tính hấp dẫn chỉ là tương đối, không phải là tuyệt đối, và các kết luận theo cách này hay cách khác tùy theo quan điểm của người xem xét- tính hấp dẫn của ngành luôn được xem xét trên quan điểm của người tham gia ngành. Các ngành không hấp dẫn với người bên ngoài nhưng lại có thể rất hấp dẫn với người bên trong. Môi trường ngành không hấp dẫn với công ty yếu nhưng đôi khi lại rất hấp dẫn với công ty mạnh. Các công ty ở ngoài có thể thấy môi trường ngành không hấp dẫn để nó tham gia, nó có thể tìm thấy các cơ hội sinh lợi hơn ở đâu đó, bởi vì nó đang nhìn nhận mọi thứ trong sự so sánh với các nguồn lực và khả năng của nó. Nhưng một công ty ở vào vị thế thuận lợi trong ngành có thể khảo sát môi trường kinh doanh tương tự và kết luận rằng ngành hấp dẫn, bởi vì, nó có các nguồn lực và khả năng cạnh tranh để giành được doanh số và thị phần từ các đối thủ yếu hơn, tạo dựng một vị thế lãnh đạo mạnh mẽ, và thu lợi nhuận thỏa đáng.

Một đánh giá một ngành về cơ bản là hấp dẫn khiến các thành viên sử dụng những chiến lược tăng cường vị thế cạnh tranh dài hạn, triển khai các nỗ lực bán hàng, và đầu tư thêm vào nhà xưởng cũng như các năng lực sản xuất cần thiết. Nếu ngành và tình thế cạnh tranh kém hấp dẫn, các đối thủ thành công hơn có thể chọn cách đầu tư thận trọng, tìm mọi cách để bảo vệ khả năng cạnh tranh và khả năng sinh lợi dài hạn của họ, mua lại các doanh nghiệp nhỏ hơn nếu giá hợp lý, về lâu dài các công ty mạnh hơn sẽ tìm cách đa dạng hóa các hoạt động của nó sang các hoạt động kinh doanh khác hấp dẫn hơn. Các công ty yếu trong ngành kém hấp dẫn có thể xem xét sáp nhập với một đối thủ để bảo vệ thị phần và khả năng sinh lợi, hay cố tìm ở bên ngoài các cơ hội đa dạng hóa hấp dẫn.

TÓM TẮT

Chương này đã chi tiết một khuôn khổ mà các nhà quản trị có thể sử dụng để phân tích môi trường bên ngoài của công ty họ, cho phép họ nhận diện các cơ hội và đe dọa. Các điểm chính sau đây đã được đề cập trong chương này:

Để một công ty thành công, hoặc là chiến lược của nó phải phù hợp với môi trường mà công ty hoạt động, hoặc là công ty phải có thể định hình lại môi trường này để các lợi thế của nó xuyên suốt việc chọn lựa chiến lược của nó. Các công ty nói chung sẽ thất bại khi chiến lược của họ không còn phù hợp với môi trường mà nó hoạt động nữa.

Kỹ thuật chính dùng để phân tích cạnh tranh trong môi trường ngành là mô hình năm lực lượng cạnh tranh. Năm lực lượng cạnh tranh đó là: (1) Nguy cơ nhập cuộc của các đối thủ tiềm tàng ; (2) Mức độ ganh đua của các công ty hiện có ; (3) Năng lực thương lượng của người mua ; (4) năng lực thương lượng của người cung cấp ; (5) Đe dọa của các sản phẩm thay thế. Mỗi lực lượng càng mạnh, cạnh tranh trong ngành càng cao và càng hạ thấp tỷ lệ thu nhập mà nó có thể nhận được

Rủi ro nhập cuộc bởi các đối thủ tiềm tàng là một hàm số đối của chiều cao của rào cản nhập cuộc. Rào cản nhập cuộc càng cao, càng hạ thấp nguy cơ nhập cuộc công ty lợi nhuận có thể thu được trong ngành càng nhiều.

Mức độ ganh đua giữa các công ty hiện có là một hàm số của cấu trúc cạnh tranh ngành, điều kiện nhu cầu, và rào cản rời ngành. Các điều kiện nhu cầu càng mạnh làm cho cạnh tranh giữa các công ty hiện có ôn hòa hơn và tạo ra những cơ hội cho sự bành trướng. Khi nhu cầu yếu cạnh tranh có thể sẽ khốc liệt, đặc biệt trong trường hợp ngành tập trung với rào cản rời ngành cao.

Người mua có quyền lực nhất khi hoạt động kinh doanh của công ty phụ thuộc vào họ, những chính họ lại không phụ thuộc vào công ty. Trong trường hợp như vậy người mua sẽ là một đe dọa.

Những người cung cấp có quyền lực thương lượng cao nhất khi kinh doanh của một công ty phụ thuộc vào họ ngược lại họ không phụ thuộc và hoạt động của công ty. Trường hợp này những người cung cấp chính là một đe dọa.

Các sản phẩm thay thế là những sản phẩm mà các công ty phục vụ cho nhu cầu khách hàng tương tự như nhu cầu mà ngành đang phân tích phục vụ. Sự tương tự của các sản phẩm thay thế càng cao càng hạ thấp khả năng đòi hỏi giá của các công ty trong ngành và do đó hạ thấp lợi nhuận thu được trong ngành.

Hầu hết các ngành bao gồm những nhóm chiến lược. Các nhóm chiến lược là các nhóm công ty theo đuổi cùng một chiến lược hay chiến lược tương tự. Các công ty trong nhóm chiến lược khác nhau. Theo đuổi các chiến lược khác nhau.

Các thành viên của một nhóm chiến lược tạo thành các đối thủ trực tiếp nhất. Do các nhóm chiến lược khác nhau để xác định các cơ hội và đe dọa khác nhau, điều đó đòi hỏi các công ty muốn dịch chuyển nhóm phải tốn kém chi phí. Tính khả thi của sự dịch chuyển này phụ thuộc vào chiều cao của rào cản di động.

Các mô hình năm lực lượng cạnh tranh và nhóm chiến lược bị phê phán là thể hiện một bức tranh tĩnh tại của cạnh tranh mà không nhấn mạnh vào vai trò của cải tiến. Cải tiến có thể cách mạng hóa cấu trúc ngành và thay đổi hoàn toàn sức mạnh của các lực lượng khác nhau.

Các mô hình năm lực lượng và nhóm chiến lược cũng bị phê phán là bỏ qua sự khác biệt của công ty cá biệt. Một công ty sẽ không phải là công ty sinh lợi chỉ bởi vì nó ở trong ngành hay nhóm chiến lược hấp dẫn, mà còn tùy thuộc vào nhiều điều hơn thế nữa.

Các ngành trải qua một chu kỳ sống được xác định rõ ràng, từ giai đoạn phát sinh đến tăng trưởng, tái tổ chức, bão hòa và cuối cùng là suy thoái. Mỗi giai đoạn có những hàm ý khác nhau về cấu trúc cạnh tranh trong ngành, và mỗi một giai đoạn phát sinh trong nó một bộ các cơ hội và đe dọa.

Các điều kiện của ngành thay đổi bởi vì các thế lực quan trọng đang dẫn dắt những người tham gia (đối thủ cạnh tranh, khách hàng, hay người cung cấp) thay đổi cách hành xử của họ. Các thế lực trong ngành là tín hiệu tạo nên những kích lệ hay sức ép cho sự thay đổi. Các lực lượng nổi bật nhất được gọi là lực lượng dẫn dắt bởi nó có tác động mạnh nhất đến các thay đổi về môi trường và cấu trúc ngành.

Công ty không thể vượt trội hơn đối thủ, nếu nó không theo dõi hành động của đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, và dự kiến những bước dịch chuyển tiếp theo của họ. Vì thế, những nhà chiến lược thành công phải dành phần lớn tâm trí để theo sát đối thủ, hiểu được các chiến lược của họ, theo dõi hành động của họ, đo lường sức mạnh và điểm yếu của họ, và cố gắng dự kiến những bước đi tiếp theo của họ.

Các nhân tố then chốt thành công của một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các thành viên trong ngành. Các nhân tố then chốt của thành công trong ngành quan trọng đến mức nó thu hút sự quan tâm đặc biệt của tất cả các doanh nghiệp trong ngành, nó là những điều kiện tiên quyết của thành công trong ngành.

Triển vọng lợi nhuận trong một ngành cao hơn trung bình, thì ngành đó được coi là hấp dẫn, và ngược lại. Tuy nhiên. Tính hấp dẫn chỉ là tương đối, không phải là tuyệt đối, và các kết luận theo cách này hay cách khác tùy theo quan điểm của người xem xét- tính hấp dẫn của ngành luôn được xem xét trên quan điểm của người tham gia ngành.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

Trong những điều kiện nào của môi trường các cuộc chiến tranh giá dường như có thể xuất hiện? Những tác động quan trọng của chiến tranh giá đối với một công ty? Một công ty cố gắng đối phó với các đe dọa chiến tranh giá như thế nào?

Thảo luận về mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter thông qua những gì bạn biết về hàng không hoa kỳ. Mô hình này nói lên điều gì về mức độ cạnh tranh trong ngành.

Giải thích tác động của mạng lưới có thể xảy ra đối với nhu cầu và cấu trúc của một ngành trong thị trường máy thu phát cầm tay không dây.

Nhận diện một ngành tăng trưởng, một ngành bão hòa và ngành suy thoái. Với mỗi ngành nhận diện các điểm sau: (a) Số lượng và qui mô phân bố các công ty? (b) Bản chất rào cản nhập cuộc? (c) chiều cao của rào cản nhập cuộc? (d) mức độ khác biệt sản phẩm? Các nhân tố này nói lên điều gì về bản chất cạnh tranh trong mỗi ngành? Với mỗi công ty điều đó hàm ý gì về các cơ hội và đe dọa?

Đánh giá tác động của các yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô lên số người được tuyển vào trường của bạn trong thập kỷ tới. Các nhân tố đó hàm chứa ý nghĩa gì lên sự an toàn công việc và mức lương của các giáo viên?

MẪU PHÂN TÍCH MỘT NGÀNH VÀ TỔNG HỢP PHÂN TÍCH CẠNH TRANH

Các đặc tính nổi trội trong của môi trường ngành: (qui mô và tốc độ tăng trưởng thị trường, phạm vi địa lý, số lượng và qui mô của những người mua người bán, nhịp độ thay đổi công nghệ và cải tiến, tính kinh tế theo qui mô, hiệu ứng kinh nghiệm, nhu cầu vốn...)

Phân tích cạnh tranh:

Cạnh tranh giữa các đối thủ trong ngành: (lực cạnh tranh mạnh, trung bình, yếu/ các vũ khí cạnh tranh)

Đe dọa của những đối thủ nhập cuộc tiềm tàng: (mạnh, trung bình, yếu/Tại sao?)

Năng lực thương lượng của nhà cung cấp: (mạnh, trung bình, yếu/Tại sao?)

Năng lực thương lượng của người mua: (mạnh, trung bình, yếu/Tại sao?)

Khả năng của các sản phẩm thay thế: (mạnh, trung bình, yếu/Các đặc tính nổi bật)

Vị trí của các nhóm chiến lược: Vị thế cạnh tranh của các công ty /các nhóm chiến lược

Vị trí hấp dẫn (vì sao)

Không hấp dẫn (vì sao)

Trạng thái của ngành: (phát sinh, phát triển, tái tổ chức, bão hòa?)

Các lực lượng dẫn dắt sự thay đổi (không quá 4)

Phân tích đối thủ

Cách tiếp cận chiến lược/dự kiến các dịch chuyển

Cần quan sát ai? Tại sao

Các nhân tố then chốt của thành công

Triển vọng ngành và tính hấp dẫn

Các nhân tố tạo nên sức hấp dẫn

Các nhân tố gây nên sự kém hấp dẫn

Các vấn đề/ khó khăn chính trong ngành

Tiên liệu khái quát về khả năng sinh lợi (thuận lợi/không thuận lợi)

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

A.J Almanaey (2001), *Strategic Analysis: An Approach to building distinctive competencies*, 2st Sheffield Publishing Company

Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill

Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Aproach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.

Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.

Christopher A. Bartlett, Sumantra Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnationnal Solution*. Harvard Business School Press, Bosston Massachusetts

Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall

Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed. Prentice Hall.

Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.

Thompson Strickland, (1998) *Strategic Management : Concepts and Cases*, 10th Ed. Irwin/McGraw-Hill

William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7th Ed, McGraw-Hill, Inc