

TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

Michael E. Porter

“Cha đẻ” chiến lược cạnh tranh

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

Competitive Strategy

Những kỹ thuật phân tích
ngành công nghiệp và đối thủ cạnh tranh



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

dtBOOKS

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

dtbooks

Tập sách này thuộc "Tủ sách Doanh trí"
*(Tủ sách do PACE tuyển chọn và giới thiệu.
Vui lòng xem chi tiết trên website SachHay.com)*

PACE
Institute of Directors

DT BOOKS

Chiến lược Cạnh tranh – Competitive Strategy

Dịch từ nguyên bản tiếng Anh: Competitive Strategy, Michael E. Porter.

Competitive Strategy © 1980 by Free Press.

New Introduction Copyright © 1998 by Michael E. Porter.

All rights reserved.

Bản tiếng Việt được xuất bản theo sự nhượng quyền của Free Press

– Bộ phận thuộc Simon & Schuster, Inc.

Bản quyền bản tiếng Việt © DT BOOKS

Công ty TNHH Sách Dân Trí, 2009.

MICHAEL E. PORTER

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH
COMPETITIVE STRATEGY

Nguyễn Ngọc Toàn dịch

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ - DT BOOKS

Mục lục

Lời giới thiệu.....	7
Lời nói đầu	17
Lời giới thiệu cho ấn bản năm 1980.....	21
I. Những kỹ thuật phân tích tổng quát.....	33
1. Phân tích cơ cấu ngành.....	35
2. Những chiến lược cạnh tranh phổ quát.....	71
3. Khung phân tích đối thủ cạnh tranh.....	86
4. Tín hiệu thị trường.....	118
5. Những bước đi cạnh tranh.....	133
6. Chiến lược đối với khách hàng và nhà cung cấp.....	156
7. Phân tích cơ cấu trong các ngành.....	177
8. Sự vận động của ngành.....	210

II. Những môi trường ngành phổ quát.....	247
9. Chiến lược cạnh tranh trong các ngành phân mảnh.....	249
10. Chiến lược cạnh tranh trong những ngành mới nổi.....	278
11. Tiến tới trạng thái bão hòa.....	303
12. Chiến lược cạnh tranh trong những ngành suy thoái....	324
13. Cạnh tranh trong các ngành công nghiệp toàn cầu.....	349
III. Những quyết định chiến lược.....	377
14. Phân tích chiến lược tích hợp theo chiều dọc.....	379
15. Mở rộng công suất.....	406
16. Gia nhập một ngành mới.....	424
PHỤ LỤC A.....	447
PHỤ LỤC B.....	455

DT BOOKS

Lời giới thiệu

Khi “*Chiến lược cạnh tranh*” được xuất bản lần đầu tiên vào mười tám năm trước, tôi đã hy vọng rằng cuốn sách sẽ gây được ảnh hưởng nhất định. Có lý do để hy vọng vào điều này vì cuốn sách dựa trên những nghiên cứu đã trải qua sự kiểm định của các chuyên gia và các chương thảo luận đã được các sinh viên MBA và quản lý của tôi xem xét kỹ lưỡng.

Tuy nhiên, sự đón nhận của độc giả đối với cuốn sách cũng như vai trò của nó trong việc hình thành nên một lĩnh vực mới đã vượt quá những kỳ vọng lạc quan nhất của tôi. Hầu hết sinh viên các trường kinh doanh ở khắp thế giới đã được tiếp cận những ý tưởng trong sách này qua những môn học cơ bản về chính sách và chiến lược, trong những khóa học lựa chọn chuyên sâu về chiến lược cạnh tranh và trong cả những lĩnh vực như kinh tế, marketing, quản lý công nghệ và công nghệ thông tin. Từ vô số những lá thư, các thảo luận cá nhân và qua email, tôi được biết nhiều chuyên gia trong các tập đoàn lớn và các doanh nghiệp nhỏ đã áp dụng những ý tưởng này vào nội bộ công ty của họ. Hầu hết các nhà tư vấn chiến lược sử dụng những ý tưởng trong sách và nhiều hãng tư vấn hoàn toàn mới đã ra đời chỉ để trợ giúp các công ty áp dụng chúng. Các nhà phân tích tài chính trẻ phải đọc cuốn sách này trước khi hành nghề.

Chiến lược cạnh tranh và những bộ phận chính của nó gồm phân tích ngành, phân tích đối thủ cạnh tranh và định vị chiến lược hiện đang là một phần trong hoạt động quản lý. Khát vọng trong suốt sự nghiệp của tôi là tác động được đến những gì đang xảy ra trong thế giới thực tiễn và việc rất nhiều chuyên gia coi cuốn sách này như một cảm nang đã thỏa mãn khát vọng đó.

Chiến lược cạnh tranh bản thân nó cũng đã trở thành một lĩnh vực học thuật. Với nhiều ý tưởng cạnh tranh phong phú, đây hiện là một lĩnh vực nổi bật đối với các nhà nghiên cứu quản lý. Nó cũng trở thành một lĩnh vực được nhiều nhà kinh tế quan tâm. Số lượng và chất lượng các nghiên cứu có liên quan đến cuốn sách này, dù là ủng hộ hay phê phán, rất đáng khích lệ. Số lượng các nhà nghiên cứu nổi tiếng đang hoạt động trong lĩnh vực này – một vài trong số đó tôi có may mắn được giảng dạy, hướng dẫn và làm đồng tác giả - đã thỏa mãn mong muốn có được ảnh hưởng đến kiến thức học thuật của tôi.

Việc tái bản cuốn sách này khiến tôi phải suy nghĩ về những nguyên nhân làm cho cuốn sách có được ảnh hưởng lớn như vậy. Qua thời gian, tôi đã hiểu rõ hơn về những nguyên nhân này. Cạnh tranh đã luôn đóng vị trí trung tâm trong hoạt động của công ty và cuốn sách đã ra đời vào thời điểm các công ty trên khắp thế giới đang vật lộn để đối phó với áp lực cạnh tranh ngày càng tăng. Thực tế, cạnh tranh đã trở thành một trong những chủ đề của thời đại chúng ta. Cường độ cạnh tranh đã liên tục tăng lên cho tới ngày nay và lan rộng ra ngày càng nhiều quốc gia. Việc bản dịch cuốn sách được xuất bản ở Trung Quốc (1997), Czech, Slovak, Hungary, Ba Lan hay Ukraina quả là không thể tưởng tượng được vào năm 1980.

Cuốn sách đã bổ sung vào khoảng trống trong tư duy quản lý. Sau nhiều thập kỷ phát triển, vai trò của các nhà quản lý tổng hợp và các chuyên gia đã trở nên rõ ràng hơn. Hoạch định chiến lược đã được chấp nhận rộng rãi như một nhiệm vụ quan trọng để vạch ra hướng đi dài hạn cho một doanh nghiệp. Những người tiên phong trong lĩnh vực này như Kenneth Andrews và C. Roland Christensen đã nêu ra một số vấn đề quan trọng trong việc phát triển một chiến lược, như tôi đã ghi nhận trong lời giới thiệu ở lần xuất bản đầu tiên của cuốn sách. Tuy nhiên, chưa hề

có những công cụ mạnh mẽ, có tính hệ thống để giải đáp những vấn đề này – tức là đánh giá ngành, hiểu các đối thủ cạnh tranh và lựa chọn vị trí cạnh tranh. Một số hãng tư vấn chiến lược mới thành lập đã cố lấp khoảng trống này, nhưng những ý tưởng mà họ nêu ra, chẳng hạn như *đường kinh nghiệm*, chỉ dựa trên một cơ sở giả định của cạnh tranh và chỉ một loại chiến lược.

Cuốn sách “*Chiến lược cạnh tranh*” giới thiệu một khung phân tích chi tiết để hiểu những lực lượng ẩn giấu phía sau cạnh tranh trong các ngành, thể hiện trong “năm yếu tố”. Khung phân tích này cho thấy sự khác biệt quan trọng giữa các ngành, sự phát triển của ngành và giúp các công ty tìm ra vị trí hợp lý. Cuốn sách cung cấp những công cụ để nắm bắt sự phong phú và đa dạng của các ngành và các công ty trong khi đưa ra một cấu trúc chặt chẽ để xem xét chúng. Cuốn sách cũng cấu trúc hóa khái niệm lợi thế cạnh tranh bằng cách định nghĩa nó theo chi phí và tính khác biệt, đồng thời gắn nó trực tiếp với lợi nhuận. Các nhà quản lý đang tìm kiếm những phương pháp cụ thể để giải quyết những câu hỏi khó trong hoạch định chiến lược đã nhanh chóng nắm lấy những ý tưởng trong sách vì chúng có vẻ đúng đối với những nhà hoạt động thực tiễn.

Cuốn sách cũng báo hiệu một hướng đi mới và cung cấp một động lực mới cho tư duy kinh tế. Lý thuyết kinh tế về cạnh tranh vào thời điểm đó đều mang tính cách điệu hóa cao. Các nhà kinh tế tập trung chủ yếu vào các ngành; các công ty được giả định là giống nhau hoặc chỉ khác nhau chủ yếu về quy mô hay hiệu suất. Quan điểm phổ biến về cấu trúc công nghiệp bao gồm việc tập trung hóa người bán và một số hàng rào ngăn cản gia nhập. Các nhà quản lý không hề xuất hiện trong các mô hình kinh tế và gần như không có ảnh hưởng đến kết quả cạnh tranh. Các nhà kinh tế chủ yếu quan tâm đến những hậu quả xã hội và công cộng của những cấu trúc công nghiệp thay thế và các hình mẫu cạnh tranh. Mục tiêu là làm giảm lợi nhuận “quá cao”. Một số nhà kinh tế thậm chí còn chưa từng nghĩ tới câu hỏi bản chất của cạnh tranh có ý nghĩa gì đối với hành vi của công ty hay làm thế nào để tăng lợi nhuận. Hơn thế, các nhà kinh tế cũng thiếu những công cụ để mô hình hóa cạnh tranh giữa một nhóm nhỏ các hãng có hành vi tác động qua lại lẫn nhau. Cuốn sách “*Chiến lược cạnh tranh*”

chỉ ra hàng loạt những hiện tượng mà các nhà kinh tế, nhờ vào những kỹ thuật mới của lý thuyết trò chơi, lần đầu tiên bắt đầu khám phá bằng công cụ toán học.

Quá trình học tập và công tác của tôi, đầu tiên là học MBA, rồi tiến sĩ, sau đó là thách thức của việc sử dụng phương pháp tình huống trong giảng dạy cho các nhà hoạt động thực tiễn tại trường kinh doanh Harvard đã cho cho thấy khoảng cách giữa cạnh tranh thực tế và các mô hình cách điệu. Chúng cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết phải phát triển các công cụ cho phép đưa ra những lựa chọn thực tế trong các thị trường thực tế. Với hiểu biết sâu sắc về các công ty và các ngành qua nhiều nghiên cứu tình huống, tôi có thể đưa ra một cách nhìn tinh vi hơn về cạnh tranh ngành và cấu trúc hóa câu trả lời cho câu hỏi tại sao một hãng lại có thể vượt trội so với các đối thủ của nó. Cơ cấu ngành bao gồm năm yếu tố, không phải hai. Vị trí cạnh tranh có thể được xem xét về mặt chi phí, tính khác biệt và phạm vi. Trong lý thuyết của tôi, các nhà quản lý có quyền lực quan trọng trong việc ảnh hưởng đến cơ cấu ngành và định vị công ty so với các đối thủ.

Tín hiệu thị trường, chi phí chuyển đổi, rào cản rút khỏi thị trường, cạnh tranh nhờ chi phí so với cạnh tranh nhờ đặc trưng hóa và chiến lược rộng so với chiến lược trọng tâm chỉ là một số những khái niệm mới được khám phá trong sách này, những khái niệm đã chứng tỏ chúng là những mảnh đất màu mỡ cho nghiên cứu, bao gồm cả việc sử dụng lý thuyết trò chơi. Cách tiếp cận của tôi đã giúp mở ra một lĩnh vực mới để các nhà kinh tế khai phá; đồng thời cung cấp cho các nhà kinh tế ở các trường kinh doanh một phương pháp vượt lên khỏi việc giảng dạy những khái niệm và mô hình kinh tế chuẩn mực. Cuốn sách "*Chiến lược cạnh tranh*" không chỉ được sử dụng rộng rãi trong giảng dạy mà còn là động lực và là xuất phát điểm cho những nỗ lực khác nhằm đưa tư duy kinh tế gắn liền với thực tiễn. ⁽¹⁾

Điều gì đã thay đổi kể từ khi cuốn sách được xuất bản? Nhìn theo cách nào đó, mọi thứ đều đã thay đổi. Công nghệ mới, các

1 Những ví dụ điển hình bao gồm S. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Second edition, Oxford University Press, 1994; A. Dixit and B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*, W.W. Norton & Company, New York, 1991; và D. Besanko, D. Dranove and M. Shanley, *The Economics of Strategy*, Northwestern University, 1996.

công cụ quản lý mới, các ngành mới và các chính sách chính phủ mới đã liên tục xuất hiện. Nhưng theo cách khác, chẳng có gì thay đổi cả. Cuốn sách cung cấp một khung phân tích cạnh tranh vượt qua được sự khác biệt của các ngành, các công nghệ hay các phương pháp quản lý cụ thể. Nó áp dụng vào cả các ngành công nghệ cao, công nghệ thấp và dịch vụ. Sự xuất hiện của internet có thể thay đổi, chẳng hạn, những rào cản gia nhập, tái định hình quyền lực của khách hàng hay tạo ra những hình mẫu thay thế mới, nhưng những sức mạnh nằm sau cạnh tranh ngành vẫn không thay đổi. Những thay đổi trong ngành làm cho những ý tưởng trong sách thậm chí còn quan trọng hơn, bởi vì cần phải tư duy lại về cơ cấu và ranh giới của các ngành. Trong khi các công ty trong thập kỷ 90 có thể nhìn rất khác với các công ty trong thập kỷ 80 hay 70, để có lợi nhuận vượt trội trong một ngành vẫn phải dựa vào chi phí tương đối và đặc trưng hóa khác biệt. Ai đó có thể tin rằng chu kỳ sản phẩm nhanh hơn hay chất lượng tổng thể là chìa khóa trong cạnh tranh, nhưng kiểm định về tác động của các yếu tố đến cạnh tranh ngành cho thấy chi phí tương đối của công ty hoặc khả năng tạo sự khác biệt và bán giá cao có ý nghĩa quyết định.

Những ý tưởng trong sách này có giá trị lâu dài bởi chúng giải quyết được những vấn đề nền tảng trong cạnh tranh bằng một phương pháp độc lập với những cách thức cạnh tranh cụ thể của các công ty. Nhiều cuốn sách về cạnh tranh khác đã xuất hiện và biến mất bởi vì chúng tập trung vào những trường hợp đặc biệt hoặc không dựa trên nền tảng những nguyên lý của chiến lược cạnh tranh mà vào các cách thức cạnh tranh cụ thể. Điều đó không có nghĩa là cuốn sách *“Chiến lược cạnh tranh”* là hoàn hảo. Ngược lại, đã có nhiều ý tưởng quan trọng phát triển thêm từ cuốn sách này và nhiều cải tiến nữa sẽ còn tiếp tục. Tuy nhiên, cuốn sách *“Chiến lược cạnh tranh”* vẫn là một nền tảng lâu dài và là xuất phát điểm để tư duy về cạnh tranh công nghiệp và định vị trong các ngành, trên cơ sở đó, các ý tưởng khác có thể được bổ sung hoặc tích hợp.

Tôi sẽ sửa đổi hay cải tiến gì cuốn sách này? Đây là một câu hỏi khó cho bất cứ tác giả nào trả lời một cách khách quan. Cuốn sách *“Chiến lược cạnh tranh”* có thể được bổ sung thêm nhiều ví

dụ mới, cả về các ngành cũ và các ngành mới. Những khái niệm của nó cũng có ý nghĩa trong các ngành dịch vụ cũng như các ngành sản xuất sản phẩm; và nhiều ví dụ về dịch vụ có thể được bổ sung thêm. Khung phân tích trong sách đã được áp dụng ở hầu hết các quốc gia quan trọng và việc đưa thêm các ví dụ quốc tế là rất cần thiết. Tuy nhiên, trong khi các ngành, các công ty và các quốc gia thay đổi, những khái niệm này vẫn còn ý nghĩa.

Về các ý tưởng, tôi có thể thành thật nói rằng hiện vẫn chưa có ý tưởng nào mà tôi phải rút lại. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi không tiếp tục nghiên cứu sâu hơn. Nhiều phần trong sách này đã được kiểm định, làm sâu sắc thêm và mở rộng bởi các tác giả khác, hầu hết là trong giới học thuật. Một điều đáng tự hào và cũng đôi khi hơi khó chịu là cuốn sách "*Chiến lược cạnh tranh*" thường được dùng để làm nền cho các tác giả khác. Không thể đánh giá hết những phát triển mới đó ở đây. Chẳng hạn, phần nhà cung cấp cũng như nhận thức của chúng tôi về những nền tảng lý thuyết của những rào cản gia nhập đã được bổ sung. Trong khi các hãng chắc chắn có mối quan hệ đặc biệt với nhà cung cấp và khách hàng, các hãng có thể nâng tổng giá trị bằng cách hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp và nhà sản xuất các sản phẩm bổ sung. Điều này được phát triển trong cuốn sách sau này của tôi, cuốn "*Lợi thế cạnh tranh*" và trong những nghiên cứu sau này⁽²⁾. Cuối cùng, những nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định nhiều giả thuyết trong cuốn sách.

Cuốn "*Chiến lược cạnh tranh*" chắc chắn đã khuấy động những tranh luận. Một số trong số đó gắn liền với những hiểu nhầm và gợi ý những phần của cuốn sách có thể được trình bày dễ hiểu hơn. Ví dụ, một số tác giả phê phán cuốn sách ám chỉ một khung phân tích tĩnh trong một thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Chẳng có phần nào được coi là tĩnh trong sách này. Mỗi bộ phận của khung phân tích – phân tích ngành, phân tích đối thủ cạnh tranh, định vị cạnh tranh đều nhấn mạnh các điều kiện có khả năng thay đổi. Thực tế, khung phân tích này thể hiện những khía cạnh thay đổi đáng kể nhất. Phần lớn cuốn sách là về cách hiểu và đối phó với thay đổi, ví dụ sự thay đổi trong ngành (chương 8),

2 Đóng góp quan trọng nhất là A. Brandenburger and B. Nalebuff, *Co-opetition*, Currency/Doubleday, New York, 1996.

những ngành mới nổi (chương 10), đối phó với sự bão hòa trong ngành (chương 11), các ngành đang suy thoái (chương 12) và toàn cầu hóa (chương 13). Các công ty có thể không ngừng tìm hiểu về ngành, đối thủ và cách thức để cải thiện vị thế cạnh tranh của họ.

Một hiểu lầm khác xoay quanh sự cần thiết phải chọn lựa giữa chi phí thấp và đặc trưng khác biệt. Quan điểm của tôi là một nhà sản xuất chi phí thấp và một nhà sản xuất có sản phẩm đặc trưng khác biệt và bán giá cao hiếm khi có thể so sánh được với nhau. Các chiến lược thành công đòi hỏi phải lựa chọn; nếu không chúng sẽ dễ dàng bị bắt chước. “Chiến lược nửa vời” – từ mà tôi đã sử dụng – là công thức dẫn đến thảm họa. Đôi khi các công ty như Microsoft đã vượt đối thủ quá xa đến mức họ dường như tránh việc phải thực hiện các lựa chọn chiến lược. Nhưng chính điều đó cuối cùng lại là điểm dễ tổn thương của họ.

Điều đó không có nghĩa là các công ty có thể bỏ qua chi phí để theo đuổi đặc trưng hóa hoặc bỏ qua đặc trưng hóa để theo đuổi chi phí thấp. Hay các công ty nên từ bỏ những cải tiến về một mặt mà không đòi hỏi hy sinh một mặt khác. Cuối cùng, dù theo đuổi chi phí thấp hay đặc trưng hóa, dù là phạm vi rộng hay tập trung trọng điểm thì đều cần phải liên tục cải tiến. Một vị trí chiến lược là một con đường, không phải một vị trí cố định. Gần đây, tôi đã trình bày sự khác biệt giữa hiệu quả hoạt động và vị trí chiến lược để giúp làm rõ một số hiểu nhầm này⁽³⁾.

Tuy vậy, những tranh luận khác do cuốn sách tạo nên đã phản ánh sự khác biệt về quan điểm. Một trường phái tư tưởng nổi lên cho rằng các ngành không có vai trò quan trọng đối với chiến lược bởi vì cấu trúc và ranh giới ngành thay đổi rất nhanh hoặc vì lợi nhuận chủ yếu là dựa vào vị trí của cá nhân doanh nghiệp. Tôi luôn cho rằng cả ngành và cả vị trí đều quan trọng và rằng lơ đi bất kỳ cái nào cũng khiến doanh nghiệp gặp nguy hiểm. Sự khác biệt giữa các ngành về mức lợi nhuận bình quân là rất lớn và kéo dài. Những bằng chứng thống kê gần đây khẳng định tầm quan trọng của ngành trong việc giải thích cả lợi nhuận của doanh nghiệp và giá cổ phiếu trên thị trường tài chính. Nó cũng cho thấy sự khác biệt giữa lợi nhuận của các ngành rất ổn định ngay

3 M.E. Porter, “What is strategy?”, Harvard Business Review, tháng 11-12 1996.

cả trong những năm 1990⁽⁴⁾. Nó cũng gợi ý rằng các đặc trưng của ngành có ý nghĩa quan trọng trong việc giải thích sự khác biệt lợi nhuận giữa các ngành⁽⁵⁾. Rất khó tìm ra một logic để chứng minh rằng bản chất của ngành trong đó các doanh nghiệp cạnh tranh không có vai trò quan trọng đối với kết quả kinh doanh.

Cơ cấu ngành, thể hiện trong năm yếu tố cạnh tranh, cung cấp một phương pháp tư duy về cách thức hình thành và phân phối giá trị giữa các thành viên hiện có và tiềm năng của ngành. Nó cũng nêu bật thực tế là cạnh tranh không chỉ là cạnh tranh giữa những đối thủ hiện có. Trong khi có thể có sự chưa thống nhất về ranh giới các ngành, một trong năm yếu tố luôn nắm bắt được những vấn đề trọng yếu trong sự phân chia giá trị. Một số người cho rằng nên bổ sung một yếu tố thứ sáu, thường là chính phủ hay công nghệ. Tôi vẫn tin rằng vai trò của chính phủ hay công nghệ không thể được hiểu một cách tách biệt mà phải hiểu thông qua năm yếu tố.

Một trường phái khác cho rằng các điều kiện thị trường yếu tố đầu vào đóng vai trò quan trọng hơn cạnh tranh trong ngành trong việc quyết định kết quả kinh doanh của công ty. Chẳng có chứng cứ thực tế nào để bác bỏ những bằng chứng thuyết phục về vai trò của ngành và các điều kiện về nhà cung cấp là một bộ phận của cơ cấu ngành. Trong khi nguồn lực, năng lực hay các đặc tính khác liên quan đến các thị trường đầu vào có một vị trí trong hiểu biết về sự vận động của cạnh tranh, việc tách chúng ra khỏi cạnh tranh ngành và những vị trí mà các doanh nghiệp nắm giữ so với đối thủ là sai lầm nguy hiểm. Giá trị của các nguồn lực không thể tách rời khỏi chiến lược. Bất kể chúng ta biết nhiều

4 Khi đánh giá những bằng chứng thống kê, điều quan trọng chú ý rằng đóng góp tương đối của ngành khi giải thích mức lợi nhuận bị thiên lệch xuống do định nghĩa phân ngành SIC quá rộng, định nghĩa ngành kinh doanh quá rộng trong báo cáo tài chính và thực tế rằng các kỹ thuật chia phương sai đã làm giảm mức đóng góp của ngành. Xin xem A.McGahan and M.E. Porter, "What do we know about variance in Accounting Profitability", bản thảo của Harvard Business School, tháng 8 1997.

5 Cũng xem thêm A. McGahan and M.E. Porter, "How much does industry matter, Really?", *Strategic Management Journal*, tháng 7 1997, trang 15-30; A. McGahan and M.E.Porter, "The Persistence of Shocks to Profitability", Harvard Business School working paper, tháng 1 1997; A. McGahan and M.E Porter, "The Emergence and Sustainability of Abnormal Profits", Harvard Business School working paper, tháng 5 1997; A.McGahan, "The Influence of Competitive Positioning on Corporate Performance", Harvard Business School working paper, tháng 5, 1997 và J.W Rivkin, "Reconcilable Differences: The Relationship between Industry Conditions and Firm Effects," working paper, Harvard Business School, 1997.

bao nhiêu về những gì xảy ra bên trong các hãng, hiểu biết các ngành và các đối thủ cạnh tranh sẽ tiếp tục đóng vai trò thiết yếu trong việc định hướng những việc mà các hãng nên làm.

Cuối cùng, trong những năm gần đây, có một số tác giả lập luận rằng các hãng không nên chọn vị trí cạnh tranh mà nên tập trung vào việc linh hoạt chiến lược, tích hợp những ý tưởng mới hoặc tích lũy những nguồn lực quan trọng hay những kiến thức cốt lõi, những thứ được mô tả như độc lập với vị trí cạnh tranh.

Tôi không đồng ý với những ý kiến này. Linh hoạt về chiến lược sẽ không thể đạt được lợi thế cạnh tranh. Nhảy từ chiến lược này sang chiến lược khác sẽ khiến bạn không thể làm tốt bất kỳ chiến lược nào. Liên tục tích hợp ý tưởng mới rất quan trọng trong việc duy trì hiệu quả hoạt động. Nhưng điều này chẳng có gì mâu thuẫn với việc có một vị trí chiến lược nhất quán.

Chỉ tập trung vào các nguồn lực hay các kiến thức và lờ đi vị trí cạnh tranh có nguy cơ biến thành “ếch ngồi đáy giếng”. Các nguồn lực hay các kiến thức sẽ có giá trị nhất đối với một vị trí hay một phương pháp cạnh tranh cụ thể, chứ không phải với mọi vị trí hay phương pháp. Trong khi cách nhìn theo nguồn lực hay kiến thức có thể có ích, nó không làm giảm sự cần thiết của việc doanh nghiệp phải hiểu cấu trúc ngành và vị trí cạnh tranh. Lại nữa, sự cần thiết phải gắn kết mục tiêu (vị trí của công ty trên thị trường) và phương tiện (những yếu tố cho phép công ty đạt được vị trí) không chỉ quan trọng mà còn thiết yếu.

Cuốn “*Chiến lược cạnh tranh*” đã được viết khá lâu và đã kéo theo không chỉ những phát triển mở rộng mà cả những quan điểm khác biệt nhau. Tuy nhiên, tầm quan trọng của chiến lược ngày càng được đánh giá cao. Sự quan tâm tới những vấn đề nội bộ công ty trong thập kỉ qua gặp phải những giới hạn ngày càng rõ ràng và đang có một sự tái nhận thức về tầm quan trọng của chiến lược. Với tầm nhìn rộng hơn và sâu sắc hơn, tôi hy vọng giờ đây chúng ta có thể thấy được vị trí của chiến lược cạnh tranh trong quản lý rõ ràng hơn bao giờ hết và có một sự nhận thức mới về một quan điểm thống nhất về cạnh tranh.

Michael E. Porter

Brookline, Massachusetts

Tháng 1, 1998

DT BOOKS

Lời nói đầu

Cuốn sách này đánh dấu một vị trí quan trọng trong cuộc đời nghiên cứu của tôi. Nó dựa trên cơ sở những nghiên cứu và giảng dạy của tôi về kinh tế học tổ chức công nghiệp và về chiến lược cạnh tranh. Chiến lược cạnh tranh là một lĩnh vực quan trọng đối với các nhà quản lý và phụ thuộc chủ yếu vào sự hiểu biết về ngành và các đối thủ. Tuy nhiên, lĩnh vực này lại chỉ có rất ít công cụ phân tích và những công cụ đó lại thiếu độ rộng và tính toàn diện. Ngược lại, do các nhà kinh tế đã nghiên cứu cấu trúc ngành từ lâu nhưng chủ yếu là từ góc độ chính sách công nên nghiên cứu kinh tế không giải đáp những quan tâm của các nhà quản lý.

Là một nhà nghiên cứu và giảng dạy cả chiến lược kinh doanh và kinh tế công nghiệp, công việc của tôi ở Trường kinh doanh Harvard trong thập kỉ qua là tìm cách lấp đầy khoảng trống này. Nguồn gốc của cuốn sách là nghiên cứu của tôi về kinh tế công nghiệp, khởi đầu từ luận văn tiến sĩ của tôi. Cuốn sách đã được biên soạn khi tôi chuẩn bị những tài liệu sử dụng trong khóa học về chính sách kinh doanh tại trường vào năm 1975 và khi tôi phát

triển khóa học Phân tích công nghiệp và phân tích cạnh tranh để giảng cho các sinh viên MBA và các sinh viên quản lý trong vài năm qua. Tôi không chỉ dựa trên những nghiên cứu thống kê truyền thống mà cả những nghiên cứu về hàng trăm ngành, kết quả từ việc chuẩn bị các tài liệu giảng dạy, từ nghiên cứu cá nhân, hướng dẫn những nghiên cứu ngành do các nhóm sinh viên MBA, cũng như kinh nghiệm làm việc với các công ty Mỹ và quốc tế.

Cuốn sách được viết cho những người hoạt động thực tiễn cần phát triển chiến lược cho những doanh nghiệp cụ thể và cho những học giả muốn hiểu về cạnh tranh tốt hơn. Nó cũng hướng đến những độc giả khác muốn hiểu về ngành và các đối thủ cạnh tranh của họ. Phân tích cạnh tranh có ý nghĩa quan trọng không chỉ đối với việc hoạch định chiến lược kinh doanh mà cả đối với tài chính doanh nghiệp, marketing, phân tích chứng khoán và nhiều lĩnh vực kinh doanh khác. Tôi hy vọng cuốn sách sẽ cung cấp những kiến thức có giá trị đối với những nhà hoạt động thực tiễn ở nhiều bộ phận và nhiều cấp tổ chức khác nhau.

Tôi cũng hy vọng cuốn sách sẽ đóng góp vào sự phát triển chính sách công lành mạnh hướng tới cạnh tranh. Cuốn “*chiến lược cạnh tranh*” nghiên cứu phương pháp mà một doanh nghiệp có thể cạnh tranh hiệu quả hơn nhằm củng cố vị trí của nó trên thị trường. Bất kỳ chiến lược nào như vậy cũng phải thực hiện trong bối cảnh những luật chơi với những hành vi cạnh tranh được xã hội mong muốn, được thiết lập dưới dạng những tiêu chuẩn đạo đức hay qua những chính sách công. Luật chơi không thể đạt được tác dụng mong muốn của nó nếu nó không dự đoán được chính xác cách các doanh nghiệp phản ứng theo các chiến lược đối với những cơ hội và nguy cơ trong cạnh tranh.

Tôi đã nhận được sự giúp đỡ và hỗ trợ đáng kể khi thực hiện cuốn sách này. Trường kinh doanh Harvard đã tạo điều kiện thuận lợi để tiến hành nghiên cứu; các chủ nhiệm khoa Lawrence Fouraker và John McArthur đã đóng góp nhiều ý kiến, trợ giúp và quan trọng nhất là sự khích lệ hết sức quý báu ngay từ buổi đầu. Phòng nghiên cứu của trường đã trợ giúp phần lớn chi phí nghiên cứu, bên cạnh sự trợ giúp tài chính của Quỹ General Electric. Richard Rosenbloom, giám đốc của Phòng nghiên cứu, không chỉ là nhà đầu tư kiên nhẫn mà còn là nguồn ý kiến đáng quý.

Nghiên cứu này không thể hoàn thành nếu không có những nỗ lực của một nhóm các cộng sự nghiên cứu tài năng và tận tụy, những người đã làm việc cùng tôi trong vòng năm năm qua để tiến hành nghiên cứu ngành và chuẩn bị tài liệu. Jessie Bourneuf, Steven J. Roth, Margaret Lawrence và Neal Bhadkamkar – tất cả đều là sinh viên MBA tại Harvard – mỗi người đều dành ít nhất một năm làm việc cả ngày với tôi trong nghiên cứu này.

Tôi cũng thu được nhiều hiểu biết từ những nghiên cứu của một số nghiên cứu sinh tiến sĩ của tôi trong lĩnh vực chiến lược cạnh tranh. Công trình của Kathryn Harrigan về các ngành suy thoái là một đóng góp lớn cho chương 12. Nghiên cứu của Joseph DCruz, Nitin Mehta, Peter Patch và George Yip cũng làm giàu hiểu biết của tôi về những chủ đề quan trọng trong sách này.

Các đồng nghiệp của tôi tại Harvard và các cộng sự trong các hãng bên ngoài cũng đã đóng vai trò trung tâm trong việc phát triển cuốn sách. Nghiên cứu mà tôi đồng tác giả với Richard Caves, một người bạn và đồng nghiệp đáng kính, đã có đóng góp quan trọng cho cuốn sách này; Richard cũng đã có những bình luận sâu sắc về toàn bộ bản thảo. Các thành viên của khoa chính sách kinh doanh tại Harvard, đặc biệt là Malcolm Salter và Joseph Bower, đã giúp tôi gạt giữa tư duy và có những trợ giúp giá trị. Catherine Hayden, phó chủ tịch của công ty Strategic Planning Associates đã gợi ý nhiều ý tưởng, bên cạnh việc góp ý toàn bộ bản thảo. Nghiên cứu chung và vô số thảo luận với Michael Spence đã nâng cao hiểu biết của tôi về chiến lược. Richard Meyer đã giảng khóa học Phân tích ngành và phân tích cạnh tranh với tôi và đã thúc đẩy tư duy của tôi về nhiều lĩnh vực. Mark Fuller đã trợ giúp khi làm chung với tôi trong các nghiên cứu về ngành. Thomas Hout, Eileen Rudden và Eric Vogt – tất cả đều là chuyên gia của nhóm tư vấn Boston – đã đóng góp vào chương 13. Những người khác đã khuyến khích và có những góp ý hữu ích về bản thảo trong những giai đoạn khác nhau bao gồm các giáo sư John Lintner, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews, Robert Buzzell và Norman Berg; cũng như John Nils Hanson (Gound corporation), John Forbus (McKinsey and Company) và biên tập viên của tôi, Robert Wallace.

Tôi cũng biết ơn Emily Feudo và đặc biệt là Sheila Barry, cả hai đã thực hiện bản thảo và giúp tôi có đầu óc thanh thoi và hiệu suất làm việc khi tôi tiến hành nghiên cứu này. Cuối cùng, tôi muốn cảm ơn các sinh viên của tôi trong các khóa học Phân tích ngành và phân tích cạnh tranh, Chính sách kinh doanh và Nghiên cứu thực tiễn về phân tích ngành vì họ đã kiên trì làm “vật thí nghiệm” khi “tiêu hóa” những khái niệm trong sách, nhưng quan trọng hơn là vì sự nhiệt tình của họ khi tìm hiểu các ý tưởng này và giúp tôi gạt giữa tư duy theo nhiều cách khác nhau.

DTBOOKS

Lời giới thiệu cho ấn bản năm 1980

Mọi doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành đều có một chiến lược cạnh tranh, dù tường minh hay ngầm ẩn. Chiến lược này có thể được phát triển một cách tường minh thông qua quá trình lập kế hoạch hoặc có thể phát triển ngầm ngầm thông qua các hoạt động của nhiều bộ phận chức năng trong doanh nghiệp. Nếu để riêng, mỗi bộ phận chức năng này chắc chắn sẽ theo đuổi những cách tiếp cận theo định hướng chuyên môn của nó và động lực của các lãnh đạo bộ phận. Tuy nhiên, tổng hợp những cách tiếp cận này lại hiếm khi đem lại chiến lược tốt nhất.

Sự chú trọng đến hoạch định chiến lược trong các doanh nghiệp ở Mỹ và nước ngoài ngày nay phản ánh quan điểm cho rằng một quá trình hoạch định chiến lược rõ ràng sẽ đem lại lợi ích lớn, đảm bảo rằng ít nhất các chính sách (nếu không phải là hành động) của các bộ phận chức năng được điều phối và định hướng tới một số mục tiêu chung. Sự quan tâm tăng lên đối với hoạch định chiến lược đã làm nổi bật những mối quan tâm lâu nay của các nhà quản lý: Điều gì đang điều khiển cạnh tranh trong ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động hay trong những ngành mà doanh nghiệp dự định tham gia? Những hành động nào các đối

thủ nhiều khả năng tiến hành và cách ứng phó tốt nhất là gì? Ngành sẽ vận động như thế nào? Làm sao doanh nghiệp có thể định vị tốt nhất để cạnh tranh trong dài hạn?

Tuy nhiên, hầu hết sự chú ý vào quá trình hoạch định chiến lược đều tập trung vào việc đặt ra những câu hỏi này một cách có tổ chức hơn là vào việc trả lời chúng. Những kỹ thuật được phát triển để trả lời những câu hỏi này, thường là bởi các hãng tư vấn, hoặc là chỉ giải quyết vấn đề của một công ty đa ngành chứ không có tầm nhìn ngành hoặc chỉ chú trọng một mặt của cấu trúc, như chi phí, điều không thể hy vọng biểu hiện được sự phong phú và phức tạp của cạnh tranh trong ngành.

Cuốn sách này trình bày một khung phân tích toàn diện để giúp một doanh nghiệp phân tích toàn bộ ngành của nó và dự báo sự vận động tương lai của ngành, để hiểu được các đối thủ cạnh tranh và vị trí của bản thân nó và để biến những phân tích này thành một chiến lược cạnh tranh cho một doanh nghiệp cụ thể. Cuốn sách được tổ chức thành ba phần. Phần 1 trình bày khung phân tích cơ cấu của một ngành và các đối thủ cạnh tranh trong đó. Nền tảng của khung phân tích này là phân tích năm yếu tố cạnh tranh trong một ngành và những hàm ý chiến lược của chúng. Phần 1 dựa trên khung phân tích này để trình bày những kỹ thuật phân tích đối thủ cạnh tranh, khách hàng và nhà cung cấp, những kỹ thuật giải mã tín hiệu thị trường, những khái niệm lý thuyết trò chơi để quyết định hành động trong cạnh tranh, một cách tiếp cận để kết nối những nhóm chiến lược trong một ngành và giải thích sự khác biệt về kết quả kinh doanh và một khung phân tích để dự báo sự vận động của ngành.

Phần 2 trình bày phương pháp áp dụng khung phân tích mô tả trong phần 1 để phát triển chiến lược cạnh tranh trong những môi trường ngành cụ thể. Những môi trường khác nhau này thể hiện những khác biệt cơ bản về mức độ tập trung, trạng thái bão hòa và cạnh tranh quốc tế trong mỗi ngành. Môi trường này rất quan trọng đối với việc xác định bối cảnh chiến lược trong đó doanh nghiệp cạnh tranh, những chiến lược có thể có và những sai lầm chiến lược phổ biến. Phần 2 khảo sát những ngành phân mảnh, những ngành mới nổi, quá trình quá độ đến tình trạng bão hòa, các ngành đang suy thoái và các ngành toàn cầu.

Phần 3 của cuốn sách kết lại khung phân tích bằng cách khảo sát có hệ thống những loại quyết định chiến lược quan trọng mà các doanh nghiệp phải đối mặt trong một ngành: đó là tích hợp theo chiều dọc, mở rộng quy mô lớn và thâm nhập vào những ngành mới. (Thu hẹp sản xuất được xem xét chi tiết trong chương 12 ở phần 2). Phân tích mỗi quyết định chiến lược được thực hiện dựa vào việc áp dụng những công cụ phân tích tổng quát trong phần 1 cũng như những lý thuyết kinh tế khác và dựa trên những cân nhắc trong quản lý và thúc đẩy một tổ chức. Phần 3 được xây dựng không chỉ nhằm giúp một công ty đưa ra những quyết định quan trọng này mà còn cho phép nó thấu hiểu cách thức ra quyết định của các đối thủ, khách hàng, nhà cung cấp và những kẻ gia nhập tiềm năng.

Để phân tích chiến lược cạnh tranh của một doanh nghiệp cụ thể, độc giả có thể dựa vào cuốn sách này theo nhiều cách. Đầu tiên, độc giả có thể sử dụng những công cụ phân tích tổng quát trong Phần 1. Hai là, các chương trong phần 2 liên quan đến những khía cạnh quan trọng đối với ngành của doanh nghiệp có thể được sử dụng để cung cấp một số chỉ dẫn cụ thể cho việc hoạch định chiến lược trong môi trường kinh doanh cụ thể của doanh nghiệp. Cuối cùng, nếu một doanh nghiệp đang cân nhắc một quyết định cụ thể, độc giả có thể tham khảo chương thích hợp trong phần 3. Ngay cả khi không phải đưa ra quyết định nào, phần 3 thường sẽ có ích khi đánh giá lại những quyết định đã thực hiện và xem xét các quyết định trong quá khứ và hiện tại của các đối thủ.

Trong khi độc giả có thể chỉ nghiên cứu một chương cụ thể, sẽ rất có ích nếu hiểu được toàn bộ khung phân tích làm cơ sở để giải quyết một vấn đề chiến lược cụ thể. Các phần trong cuốn sách này được viết để bổ sung và củng cố lẫn nhau. Những phần có vẻ không quan trọng đối với vị trí của doanh nghiệp có thể lại quan trọng khi xem xét các đối thủ cạnh tranh và bối cảnh tổng thể của ngành hoặc quyết định chiến lược hiện ở trên bàn lại có thể thay đổi. Đọc toàn bộ cuốn sách này có thể tốn thời gian và công sức nhưng nỗ lực này sẽ được đền đáp vì độc giả có thể đánh giá một tình huống chiến lược và phát triển một chiến lược nhanh hơn và rõ ràng hơn.

Điều độc giả sẽ sớm nhận ra khi đọc cuốn sách này là một phân tích ngành và các đối thủ cạnh tranh toàn diện đòi hỏi rất nhiều dữ liệu, một số rất khó tìm kiếm. Cuốn sách này hướng tới việc cung cấp cho độc giả một khung phân tích phục vụ cho việc quyết định những dữ liệu nào là quan trọng và cách phân tích chúng. Tuy nhiên, để phản ánh những vấn đề thực tế khi thực hiện một phân tích như vậy, Phụ lục B trình bày cách thức tổ chức tiến hành một nghiên cứu ngành trong thực tế, bao gồm các nguồn dữ liệu đã xuất bản và điều tra thực địa cũng như những chỉ dẫn về phương pháp phỏng vấn thực địa.

Cuốn sách được viết cho những *nhà hoạt động thực tiễn*, nghĩa là những nhà quản lý đang tìm cách cải thiện hoạt động của doanh nghiệp của họ, các nhà tư vấn, các giảng viên dạy về quản lý, các nhà phân tích chứng khoán và những người khác đang muốn hiểu và dự báo những thành công hay thất bại kinh doanh, hoặc những quan chức chính phủ muốn hiểu về cạnh tranh để hoạch định chính sách công. Cuốn sách này đúc rút từ nghiên cứu của tôi trong kinh tế học công nghiệp và chiến lược kinh doanh và từ kinh nghiệm giảng dạy các chương trình MBA và chương trình cho lãnh đạo tại Trường kinh doanh Harvard. Nó dựa vào những nghiên cứu chi tiết về hàng trăm ngành với đủ loại cơ cấu và ở những giai đoạn phát triển khác nhau. Cuốn sách không được viết từ góc nhìn của học giả hay theo phong cách học thuật nhưng tôi hy vọng rằng các học giả sẽ hứng thú với những khái niệm trong sách, những phát triển mở rộng và bổ sung đối với lý thuyết tổ chức công nghiệp và nhiều ví dụ nghiên cứu tình huống.

Cách tiếp cận kinh điển trong hoạch định chiến lược

Về cơ bản, phát triển một chiến lược cạnh tranh là phát triển một công thức cơ bản về cách doanh nghiệp cạnh tranh, mục tiêu nên có của nó và những chính sách cần thiết để thực hiện các mục tiêu đó. Để cung cấp nền tảng kiến thức chung cho độc giả trước khi tìm hiểu khung phân tích trong cuốn sách, phần này sẽ ôn lại cách

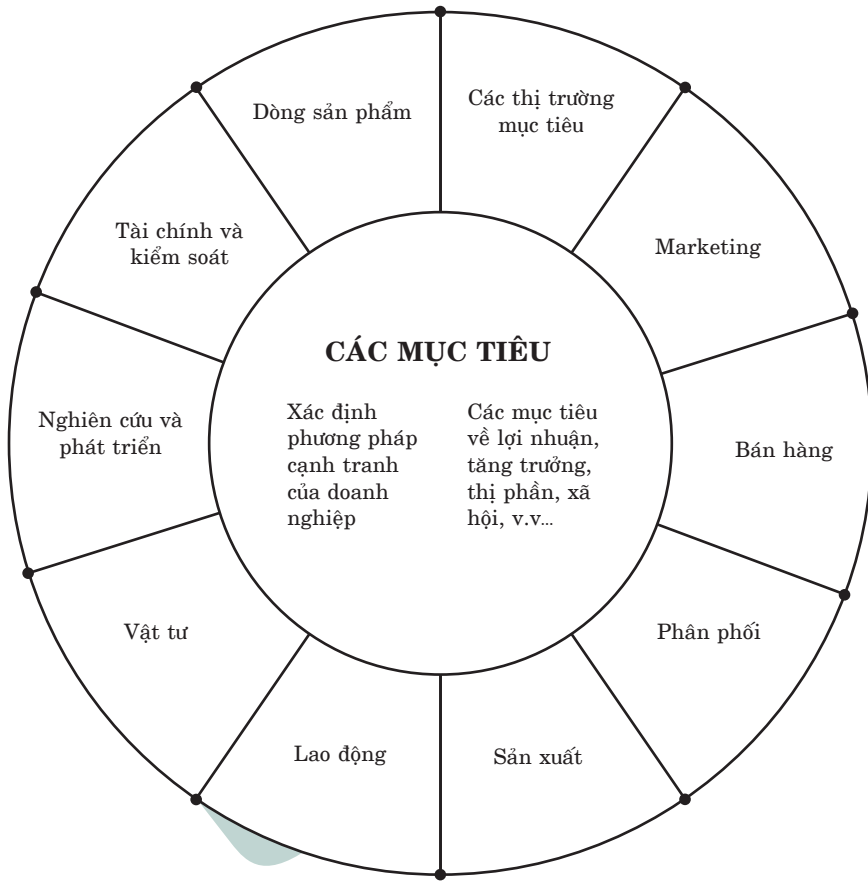
tiếp cận kinh điển trong hoạch định chiến lược ⁽¹⁾ - phương pháp đã trở thành chuẩn mực trong lĩnh vực này. Hình I-1 và I-2 minh họa cách tiếp cận này.

Hình I-1 mô tả chiến lược cạnh tranh là sự kết hợp của các mục tiêu mà doanh nghiệp đang hướng tới và những phương tiện (chính sách) mà nó sử dụng để thực hiện các mục tiêu. Các doanh nghiệp khác nhau sử dụng những câu chữ khác nhau với những khái niệm được minh họa ở đây. Ví dụ, một số doanh nghiệp sử dụng những từ như “nhiệm vụ” hay “mục đích” để thay cho “mục tiêu” và một số sử dụng “chiến thuật” thay cho “chính sách hoạt động” hay “chính sách chức năng”. Tuy nhiên, bản chất của chiến lược được thể hiện trong sự phân biệt giữa mục tiêu và phương tiện.

Hình I-1, có thể được gọi là “Bánh xe chiến lược cạnh tranh”, là một công cụ để thuyết minh những khía cạnh quan trọng trong chiến lược cạnh tranh của một doanh nghiệp trên một trang giấy. Ở tâm của bánh xe là các mục tiêu của doanh nghiệp, thể hiện cơ bản cách nó muốn cạnh tranh và những mục đích kinh tế và phi kinh tế cụ thể mà nó hướng tới. Những nan quạt của bánh xe là những chính sách hoạt động mà qua đó doanh nghiệp tìm cách giành được các mục tiêu này. Bên dưới mỗi tiêu đề trên bánh xe, nội dung cụ thể của các chính sách hoạt động quan trọng trong lĩnh vực đó được xây dựng từ những hoạt động của công ty. Phụ thuộc vào bản chất của ngành kinh doanh, nhà quản lý xác định các chính sách hoạt động này với mức độ cụ thể khác nhau và một khi chúng đã được xác định, khái niệm chiến lược có thể được sử dụng để chỉ dẫn hành vi tổng thể của doanh nghiệp. Giống như một bánh xe, những nan quạt (chính sách) là sự lan tỏa và phản ánh trực tâm (các mục tiêu) và những nan quạt này phải được kết nối với nhau nếu không bánh xe sẽ không quay.

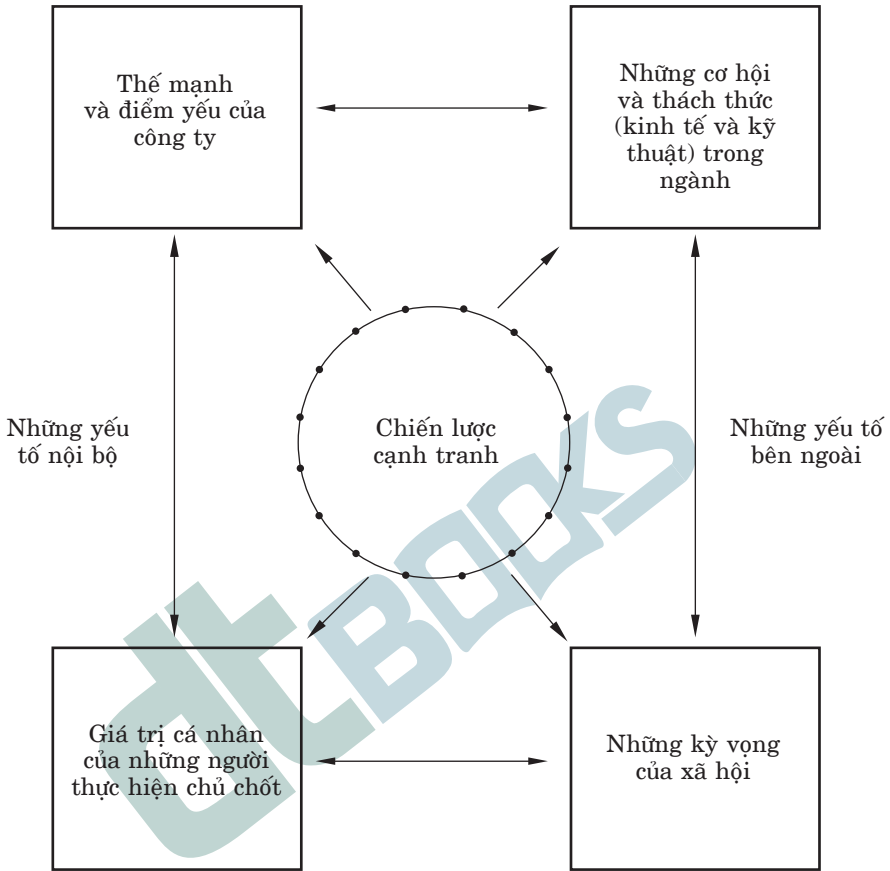
Hình I-2 minh họa rằng ở mức độ khái quát nhất, hoạch định chiến lược cạnh tranh đòi hỏi cân nhắc bốn yếu tố chủ chốt, quyết

1 Phần này dựa chủ yếu vào công trình của Andrews, Christensen và những tác giả khác trong nhóm chính sách tại Trường kinh doanh Harvard. Để tìm hiểu đầy đủ hơn về khái niệm chiến lược, xem Andrews (1971); và gần đây hơn là Christensen, Andrews and Bower (1977). Những công trình kinh điển này cũng thảo luận về các lý do giải thích tại sao việc xây dựng một chiến lược rõ ràng lại quan trọng với một công ty cũng như mối quan hệ giữa hoạch định chiến lược với vai trò và chức năng rộng lớn của quản lý. Hoạch định chiến lược không phải là thứ duy nhất nhà quản lý phải làm hay nên làm.



Hình I-1: Bánh xe chiến lược cạnh tranh

định giới hạn mà cạnh tranh có thể đạt được. Những thế mạnh và điểm yếu của công ty phản ánh những tài sản và kỹ năng của nó so với các đối thủ, bao gồm các nguồn lực tài chính, vị thế công nghệ, nhận diện thương hiệu, v.v... Những giá trị cá nhân của một tổ chức chính là những động lực của các nhà quản lý chủ chốt và những nhân viên khác có vai trò thực hiện chiến lược đã chọn. Những thế mạnh và điểm yếu kết hợp với những giá trị này quyết định giới hạn nội tại của doanh nghiệp về chiến lược cạnh tranh mà công ty có thể áp dụng thành công.



Hình I-2: Bối cảnh hoạch định chiến lược cạnh tranh.

Giới hạn bên ngoài được quyết định bởi ngành và môi trường kinh doanh rộng hơn. Những cơ hội và thách thức trong ngành sẽ xác định môi trường cạnh tranh với những rủi ro và phần thưởng tiềm năng. Những kỳ vọng của xã hội phản ánh sự tác động của những yếu tố như chính sách của chính phủ, những quan tâm xã hội, tập tục và nhiều yếu tố khác lên công ty.

Có thể xác định tính hợp lý của một chiến lược cạnh tranh bằng cách kiểm định những mục tiêu và những chính sách dự tính xem có nhất quán hay không, như được trình bày trong hình I-3.

Hình I-3: Những kiểm định về tính nhất quán ⁽²⁾

Nhất quán nội bộ

Liệu có thể đạt cùng lúc các mục tiêu không?

Liệu những chính sách hoạt động chủ chốt có giải quyết được các mục tiêu không?

Liệu các chính sách hoạt động chủ chốt có củng cố lẫn nhau không?

Sự phù hợp với môi trường

Các mục tiêu và chính sách có khai thác những cơ hội trong ngành không?

Các mục tiêu và chính sách có đối phó với những thách thức trong ngành (bao gồm cả những rủi ro cạnh tranh) ở mức độ có thể với những nguồn lực hiện có không?

Thời điểm của các mục tiêu và chính sách có phù hợp với tình hình của môi trường kinh doanh không?

Các mục tiêu và chính sách có đáp ứng những quan tâm xã hội không?

Sự phù hợp về nguồn lực

Những mục tiêu và chính sách có phù hợp với những nguồn lực mà công ty có so với các đối thủ không?

Thời điểm của các mục tiêu và chính sách có phản ánh khả năng thay đổi của tổ chức không?

Truyền thông và thực hiện

Các mục tiêu có được những người thực hiện chủ chốt hiểu rõ không?

Có đủ sự cộng hưởng giữa các mục tiêu và chính sách với những giá trị của những người thực hiện chủ chốt để đảm bảo cam kết thực hiện không?

Bộ phận quản lý có đủ năng lực để thực hiện có hiệu quả không?

Những cân nhắc về chiến lược cạnh tranh hiệu quả này có thể được chuyển thành một cách tiếp cận tổng quát đối với hoạch định chiến lược. Những câu hỏi trong hình I-4 minh họa một cách tiếp cận như vậy khi phát triển chiến lược cạnh tranh tối ưu.

Hình I-4: Quá trình hoạch định một chiến lược cạnh tranh

A. Doanh nghiệp hiện đang làm gì?

1. Nhận diện:

Chiến lược công khai hay ngầm hiện tại của doanh nghiệp là gì?

² Những kiểm định này là phiên bản sửa đổi của những kiểm định được phát triển trong Andrews(1971).

2. Những giả định ⁽³⁾

Những giả định về vị trí tương đối của doanh nghiệp, thế mạnh và những điểm yếu, các đối thủ cạnh tranh và xu hướng trong ngành để xây dựng chiến lược hiện tại.

B. Điều gì đang xảy ra trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp?

1. Phân tích ngành

Những yếu tố cơ bản nào quyết định thành công trong cạnh tranh và những cơ hội và thách thức quan trọng trong ngành.

2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Năng lực và hạn chế của những đối thủ hiện có và tiềm tàng cũng như những bước đi mà họ có thể tiến hành trong tương lai.

3. Phân tích xã hội

Những yếu tố chính phủ, chính trị, xã hội quan trọng nào sẽ tạo ra cơ hội hay thách thức với doanh nghiệp.

4. Những thế mạnh và điểm yếu

Trên cơ sở phân tích ngành và phân tích đối thủ, thế mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp so với những đối thủ hiện tại và tương lai là gì?

C. Doanh nghiệp nên làm gì?

1. Kiểm định các giả định và chiến lược

Các giả định được thể hiện trong chiến lược hiện tại như thế nào so với phân tích trong phần B? Chiến lược đó đáp ứng thế nào với những kiểm định trong hình I-3?

2. Những chiến lược khả thi

Những chiến lược khả thi trên cơ sở phân tích trên là gì? (chiến lược hiện tại có phải là một trong số đó hay không?)

3. Lựa chọn chiến lược

Chiến lược nào gắn kết tốt nhất tình hình doanh nghiệp với những cơ hội và thách thức bên ngoài?

Mặc dù quá trình trong hình I-4 có thể dễ hiểu, trả lời các câu hỏi này đòi hỏi rất nhiều phân tích sâu. Đây cũng chính là mục đích của cuốn sách này.

³ Giả thiết rằng các nhà quản lý thật sự cố gắng tối ưu hóa hoạt động của doanh nghiệp, chiến lược hiện tại mà doanh nghiệp đang theo đuổi phải phản ánh những giả định của các nhà quản lý về ngành và về vị trí tương đối của doanh nghiệp trong ngành. Hiểu và giải quyết những giả định này có thể quan trọng khi đưa ra tư vấn chiến lược. Thông thường, cần phải tập hợp được rất nhiều dữ liệu và chứng cứ hỗ trợ thuyết phục để thay đổi những giả định này và đây chính là nơi cần chú ý nhiều. Chỉ Logic của lựa chọn chiến lược là không đủ. Nó sẽ không thuyết phục nếu bỏ đi những giả định của các nhà quản lý.

DT BOOKS

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

dtbooks

DT BOOKS

Những kỹ thuật phân tích tổng quát

Phần I xây dựng nền tảng phân tích cho sự phát triển của chiến lược cạnh tranh, dựa trên phân tích cơ cấu ngành và các đối thủ cạnh tranh. Chương 1 giới thiệu khái niệm phân tích cơ cấu với ý nghĩa là một khung phân tích để hiểu năm yếu tố cơ bản của cạnh tranh trong một ngành. Khung phân tích này là điểm khởi đầu để từ đó trình bày những thảo luận tiếp theo trong cuốn sách. Khung phân tích cơ cấu này được dùng trong chương 2 để xác định ba chiến lược cạnh tranh phổ quát có tính bền vững trong dài hạn.

Chương 3, 4 và 5 giải quyết một khía cạnh quan trọng khác của hoạch định chiến lược cạnh tranh: đó là phân tích các đối thủ cạnh tranh. Chương 3 trình bày một khung phân tích đối thủ cạnh tranh, trợ giúp cho việc chẩn đoán hành vi của các đối thủ và khả năng phản

ứng của họ. Chương 3 đưa ra những câu hỏi chi tiết giúp cho nhà phân tích đánh giá một đối thủ cụ thể. Chương 4 chỉ ra làm cách nào mà hành vi của công ty lại có thể gửi đi vô số loại tín hiệu thị trường khác nhau mà đối thủ có thể dùng để phân tích và làm cơ sở để tiến hành những bước đi chiến lược. Chương 5 xây dựng cơ sở để tiến hành, tác động và phản ứng đối với các bước đi cạnh tranh. Chương 6 miêu tả chi tiết khái niệm phân tích cơ cấu dùng để phát triển chiến lược đối với khách hàng và nhà cung cấp.

Hai chương cuối cùng của phần I kết hợp phân tích ngành và phân tích đối thủ cạnh tranh lại với nhau. Chương 7 trình bày cách phân tích bản chất của cạnh tranh trong một ngành, sử dụng khái niệm các nhóm chiến lược và nguyên lý hàng rào di động ngăn cản sự dịch chuyển vị trí chiến lược. Chương 8 kết thúc phần thảo luận về các kỹ thuật phân tích tổng quát bằng cách tìm hiểu những phương pháp dự báo quá trình vận động của ngành và một số hàm ý của sự vận động đó đối với chiến lược cạnh tranh.

1

Phân tích cơ cấu ngành

Bản chất của việc hoạch định chiến lược cạnh tranh là gắn một doanh nghiệp với môi trường hoạt động của nó. Mặc dù khái niệm môi trường phù hợp rất rộng, bao gồm cả các yếu tố kinh tế và xã hội, khía cạnh trọng yếu trong môi trường hoạt động của một doanh nghiệp là ngành hay các ngành mà trong đó nó cạnh tranh. Cơ cấu ngành có ảnh hưởng quyết định đến luật chơi trong cạnh tranh cũng như các chiến lược tiềm năng mà doanh nghiệp có thể sử dụng. Các yếu tố bên ngoài ngành chỉ có ý nghĩa tương đối; bởi vì các yếu tố bên ngoài thường tác động đến tất cả các doanh nghiệp trong ngành, điều quan trọng là sự khác biệt về năng lực đối phó với những tác động đó.

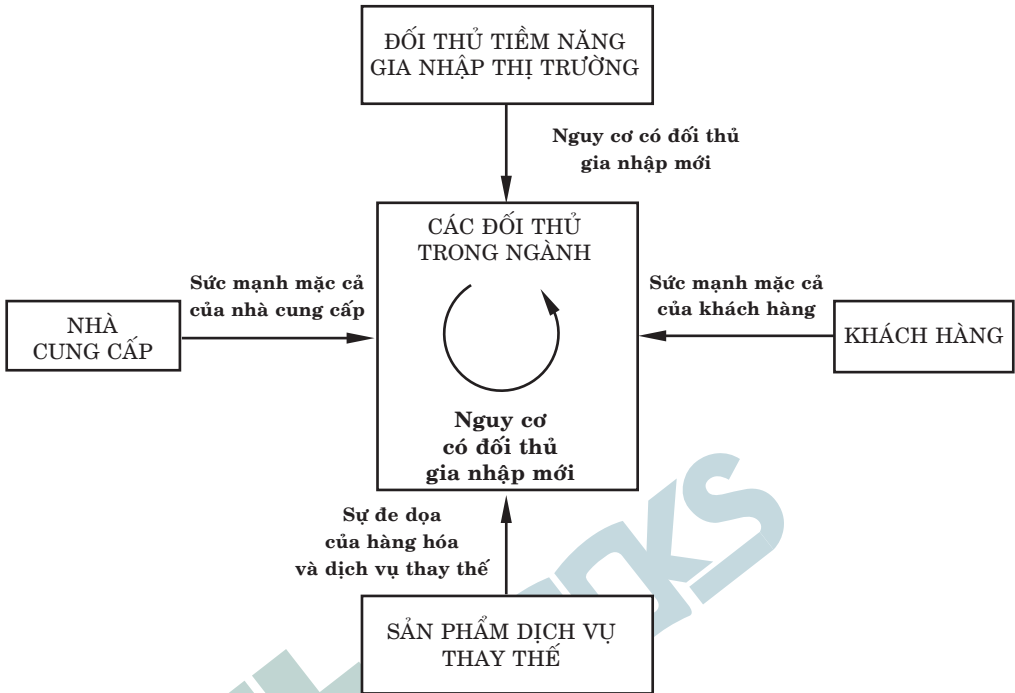
Mức độ cạnh tranh trong một ngành không phải sinh ra một cách ngẫu nhiên hay nhờ may rủi. Ngược lại, cạnh tranh trong một ngành bắt nguồn từ cơ cấu kinh tế nền tảng của nó và vượt ra khỏi hành vi của những đối thủ cạnh tranh hiện tại. Tình hình cạnh tranh trong một ngành phụ thuộc vào năm yếu tố cơ bản, được trình bày trong hình 1-1. Sức mạnh tổng hợp của năm yếu tố

này quyết định tiềm năng lợi nhuận trong ngành, trong đó tiềm năng lợi nhuận được đo bằng lợi nhuận dài hạn trên vốn đầu tư. Không phải mọi ngành đều có tiềm năng như nhau. Chúng khác nhau cơ bản về tiềm năng lợi nhuận bởi sự khác nhau về sức mạnh tổng hợp của các yếu tố; sức mạnh này rất mạnh trong những ngành như lốp xe, giấy và thép - nơi không có hãng nào có thể có lợi nhuận lớn - và tương đối dễ chịu trong những ngành như thiết bị và dịch vụ giàn khoan dầu, mỹ phẩm và đồ tắm rửa - nơi lợi nhuận cao là khá phổ biến.

Chương này sẽ tập trung vào xác định những đặc trưng cơ cấu quan trọng của các ngành quyết định sức mạnh của năm yếu tố cạnh tranh và do đó, lợi nhuận của ngành. Mục tiêu của chiến lược cạnh tranh của một đơn vị kinh doanh trong một ngành là tìm ra một vị trí trong ngành mà công ty có khả năng tự vệ tốt nhất trước những yếu tố cạnh tranh này hoặc có thể tác động thay đổi chúng một cách có lợi. Bởi vì tất cả các đối thủ đều hiểu sức mạnh tổng hợp của các yếu tố này, điều quan trọng khi phát triển một chiến lược là đào sâu xuống bên dưới bề mặt và phân tích nguồn gốc của mỗi yếu tố. Hiểu biết về những nguồn gốc nền tảng của áp lực cạnh tranh sẽ giúp làm rõ những mặt mạnh và điểm yếu của công ty, đem lại sức sống cho doanh nghiệp trong ngành, chỉ ra những khu vực mà sự thay đổi chiến lược có thể đem lại lợi ích lớn nhất và chỉ ra những khu vực mà xu hướng trong ngành hứa hẹn sẽ có tầm quan trọng lớn nhất, dù là cơ hội hay nguy cơ. Hiểu được những nguồn gốc này cũng tỏ ra hữu ích khi xem xét những lĩnh vực để đa dạng hóa, mặc dù trọng tâm ở đây là về chiến lược trong các ngành riêng biệt. Phân tích cơ cấu là nền tảng cơ bản cho hoạch định chiến lược cạnh tranh và là một bộ phận nền tảng cho hầu hết những khái niệm trong cuốn sách này.

Để tránh sự lặp lại không cần thiết, thuật ngữ “sản phẩm” thay vì “sản phẩm và dịch vụ” sẽ được sử dụng để chỉ đầu ra của một ngành, mặc dù những nguyên lý phân tích cơ cấu phát triển ở đây cũng áp dụng đối với các doanh nghiệp sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Phân tích cơ cấu cũng dùng để chẩn đoán cạnh tranh ngành trong bất kỳ quốc gia nào hay trong một thị trường quốc tế, mặc dù một số bối cảnh thể chế có thể khác. ⁽¹⁾

1 Chương 13 thảo luận một số hàm ý cụ thể của cạnh tranh trong những ngành toàn cầu.



Hình 1-1: Những yếu tố quyết định cạnh tranh trong ngành

Những yếu tố cơ cấu quyết định cường độ cạnh tranh

Chúng tôi định nghĩa một ngành là một nhóm các doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm thay thế gần gũi cho nhau. Trong thực tế, thường có nhiều tranh luận về một định nghĩa ngành phù hợp, xoay quanh mức độ thay thế gần gũi về sản phẩm, quá trình hoặc biên giới địa lý. Bởi vì chúng ta sẽ xử lý những vấn đề này tốt hơn sau khi đã giới thiệu khái niệm cơ bản về phân tích cơ cấu, chúng ta ban đầu sẽ giả định là ranh giới giữa các ngành đã được phân chia rõ ràng.

Cạnh tranh trong một ngành sẽ liên tục vận động làm giảm mức lợi tức trên vốn đầu tư đến một mức lợi tức sàn hay mức lợi

tức có thể kiếm được trong một ngành “cạnh tranh hoàn hảo” của các nhà kinh tế. Mức lợi tức sàn này hay lợi tức “thị trường tự do” xấp xỉ lãi suất của trái phiếu chính phủ dài hạn được điều chỉnh thêm rủi ro mất vốn. Các nhà đầu tư sẽ không chấp nhận mức lợi tức thấp hơn lãi suất này trong dài hạn bởi vì họ có thể đầu tư vào các ngành khác và những doanh nghiệp thường xuyên thu được lợi nhuận thấp hơn mức này cuối cùng sẽ phá sản. Việc lợi tức phải cao hơn mức lãi suất thị trường tự do đã điều chỉnh có vai trò kích thích dòng vốn chảy vào một ngành qua kênh gia nhập mới hoặc qua đầu tư bổ sung của các đối thủ cạnh tranh hiện có. Sức mạnh của các yếu tố cạnh tranh trong một ngành quyết định mức độ của dòng vốn đầu tư này và đẩy lợi tức về phía lãi suất thị trường tự do và do đó quyết định khả năng của các doanh nghiệp duy trì lợi nhuận trên mức trung bình này.

Năm yếu tố cạnh tranh - Sự gia nhập, sự đe dọa của sản phẩm thay thế, sức mạnh mặc cả của khách hàng, sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp và cạnh tranh giữa các đối thủ hiện có – phản ánh thực tế là cạnh tranh trong một ngành không chỉ bao gồm những “người chơi” hiện có trong ngành. Khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế và đối thủ gia nhập tiềm năng đều là những “đối thủ cạnh tranh” của các doanh nghiệp trong ngành và có vai trò khác nhau phụ thuộc vào từng hoàn cảnh cụ thể. Cạnh tranh theo nghĩa rộng này có thể được gọi là *cạnh tranh mở rộng*.

Tất cả năm yếu tố cạnh tranh này cùng quyết định cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận trong ngành và yếu tố mạnh nhất sẽ đóng vai trò thống trị và trở nên quan trọng đối với việc hoạch định chiến lược. Chẳng hạn, ngay cả một công ty có vị trí thị trường rất mạnh trong một ngành trong đó các đối thủ gia nhập mới không phải là nguy cơ đối với nó sẽ vẫn có thể có lợi nhuận thấp nếu nó phải đối phó với sản phẩm thay thế có giá thấp hơn và chất lượng vượt trội. Ngay cả khi trong ngành không có nguy cơ gia nhập mới và không có sản phẩm thay thế, cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ hiện có cũng sẽ làm hạn chế lợi nhuận tiềm năng. Trường hợp cực đoan về mức độ cạnh tranh chính là “ngành công nghiệp cạnh tranh hoàn hảo” theo giả thiết của các nhà kinh tế, trong đó việc gia nhập ngành là tự do, các doanh nghiệp hiện có không có sức mạnh mặc cả đối với khách hàng và nhà cung cấp, và cạnh tranh

không hạn chế bởi vì có vô số doanh nghiệp và sản phẩm tương tự nhau.

Những yếu tố khác nhau dĩ nhiên sẽ có vai trò nổi trội trong việc định hình cạnh tranh trong các ngành khác nhau. Trong ngành tàu biển chở dầu, yếu tố quyết định có lẽ là khách hàng (các công ty dầu lửa lớn), trong khi trong ngành lớp xe, đó lại là các khách hàng gia công thiết bị cùng với các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ. Trong ngành thép, các yếu tố trọng yếu là các đối thủ cạnh tranh nước ngoài và các vật liệu thay thế.

Cần phân biệt sự khác nhau giữa cơ cấu nền tảng của một ngành, phản ánh qua sức mạnh của các yếu tố, với những yếu tố ngắn hạn có thể ảnh hưởng nhất thời đến cạnh tranh và mức lợi nhuận. Ví dụ, những biến động về điều kiện kinh tế trong chu kỳ kinh doanh, tình trạng thiếu nguyên liệu, đình công, sự gia tăng nhu cầu bất thường và những nguyên nhân tương tự đều có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận ngắn hạn của gần như tất cả các doanh nghiệp trong nhiều ngành. Mặc dù những yếu tố này có thể có tầm quan trọng chiến thuật, trọng tâm của phân tích cơ cấu ngành hay “phân tích cơ cấu” là xác định những đặc trưng cơ bản, nền tảng của một ngành gắn với những điều kiện kinh tế và công nghệ đã định hình đấu trường trong đó chiến lược cạnh tranh được xác lập. Mỗi doanh nghiệp sẽ có những thế mạnh và điểm yếu riêng khi đối phó với cơ cấu ngành và cơ cấu ngành có thể thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, hiểu cơ cấu ngành phải là điểm khởi đầu cho phân tích chiến lược.

Có nhiều đặc trưng kinh tế và kỹ thuật của một ngành có vai trò quan trọng đối với sức mạnh của mỗi yếu tố cạnh tranh. Những đặc trưng đó sẽ lần lượt được trình bày sau đây.

NGUY CƠ TỪ DOANH NGHIỆP MỚI GIA NHẬP NGÀNH

Những doanh nghiệp mới gia nhập một ngành sẽ mang theo năng lực sản xuất mới, khát vọng chiếm thị phần và thường là nhiều nguồn lực đáng kể. Kết quả là giá cả có thể bị ép xuống hoặc chi phí sẽ bị đội lên, làm giảm lợi nhuận. Các công ty đa dạng hóa thông qua việc nhảy vào mua lại doanh nghiệp trong ngành từ các ngành khác thường sử dụng những nguồn lực của họ để tiến hành

cải tổ, như Philip Morris làm với công ty bia Miller. Do vậy, mua lại 1 doanh nghiệp trong ngành với ý định tạo dựng một vị trí trên thị trường có lẽ nên được coi là gia nhập mới mặc dù không có doanh nghiệp mới nào được hình thành.

Mối nguy cơ gia nhập mới trong một ngành phụ thuộc vào những hàng rào gia nhập hiện có, cùng với phản ứng từ những đối thủ hiện có mà kẻ gia nhập mới có thể dự đoán. Nếu các hàng rào đủ lớn hoặc kẻ mới đến dự đoán được sự trả đũa mạnh mẽ từ các đối thủ cạnh tranh hiện có, nguy cơ từ doanh nghiệp mới gia nhập ngành sẽ thấp.

NHỮNG HÀNG RÀO GIA NHẬP NGÀNH

Có sáu loại hàng rào chính đối với việc gia nhập ngành:

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô: Lợi thế kinh tế nhờ quy mô đề cập đến việc chi phí cho một đơn vị sản phẩm giảm khi sản lượng tuyệt đối trong một giai đoạn tăng lên. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô ngăn cản gia nhập bằng cách bắt buộc các đối thủ mới gia nhập phải có quy mô lớn và mạo hiểm với sự phản ứng mạnh mẽ từ những doanh nghiệp hiện có hoặc là gia nhập ngành với quy mô nhỏ và chấp nhận bất lợi về chi phí. Cả hai lựa chọn này đều không dễ dàng. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô có thể hiện diện ở trong hầu hết các bộ phận trong doanh nghiệp, từ sản xuất, mua hàng, nghiên cứu và phát triển, cho đến marketing, mạng lưới dịch vụ, sử dụng đội ngũ bán hàng và phân phối. Ví dụ, lợi thế kinh tế về quy mô trong sản xuất, nghiên cứu, marketing và dịch vụ có lẽ là những hàng rào chính đối với sự gia nhập ngành máy tính lớn, như Xerox và General Electric đã đau đớn nhận ra.

Lợi thế kinh tế nhờ quy mô có thể liên quan đến toàn bộ một khu vực chức năng, như trong trường hợp đội ngũ bán hàng, hoặc nó xuất phát từ những hoạt động cụ thể là một phần của một khu vực chức năng. Ví dụ, trong ngành sản xuất tivi, lợi thế kinh tế nhờ quy mô thể hiện rõ trong sản xuất ống đèn hình màu và nó ít có vai trò trong sản xuất vỏ máy và lắp ráp. Điều quan trọng là phải xem xét riêng rẽ mỗi bộ phận chi phí trong mối quan hệ giữa chi phí đơn vị sản phẩm và quy mô.

Các đơn vị trong những doanh nghiệp đa ngành có thể gạt hái

lợi thế kinh tế tương tự lợi thế kinh tế nhờ quy mô nếu như chúng có thể chia sẻ hoạt động hoặc chức năng có lợi thế kinh tế nhờ quy mô với những ngành kinh doanh khác trong công ty. Chẳng hạn, một công ty đa ngành có thể sản xuất các mô tơ điện nhỏ được sử dụng trong sản xuất quạt công nghiệp, máy sấy tóc và hệ thống làm mát cho thiết bị điện. Nếu lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất mô tơ được mở rộng ra khỏi số lượng mô tơ cần cho một thị trường, doanh nghiệp đa ngành có thể đa dạng hóa để tận hưởng lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất mô tơ vượt quá những lợi ích nó thu được nếu chỉ sản xuất mô tơ phục vụ cho một ngành, chẳng hạn sản xuất máy sấy tóc. Do đó, đa dạng hóa xung quanh những hoạt động hoặc chức năng chung có thể xóa bỏ giới hạn về sản lượng mà quy mô của một ngành nhất định tạo ra ⁽²⁾. Một kẻ xâm nhập tiềm tàng sẽ cũng buộc phải đa dạng hóa nếu không sẽ bị bất lợi về chi phí. Những hoạt động hay chức năng có lợi thế kinh tế nhờ quy mô tiềm năng có thể bao gồm đội ngũ bán hàng, hệ thống phân phối, mua hàng, vận vân...

Những lợi ích của việc chia sẻ đặc biệt lớn nếu có những chi phí chung. Chi phí chung nảy sinh khi một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm A (hoặc thực hiện một hoạt động hay một chức năng trong quá trình sản xuất sản phẩm A) cũng phải có năng lực để sản xuất sản phẩm B. Một ví dụ là ngành vận tải hành khách và hàng hóa hàng không, trong đó, do những giới hạn công nghệ, chỉ một phần không gian được sử dụng cho hành khách và còn thừa không gian cho chuyên chở hàng hóa. Nhiều loại chi phí phải bỏ ra để vận hành một chuyến bay và trên máy bay luôn có năng lực chở thêm hàng hóa, bất kể số lượng hành khách trên máy bay là bao nhiêu người. Do đó, một doanh nghiệp cạnh tranh trong cả ngành vận tải hành khách và vận tải hàng hóa có thể có lợi thế đáng kể so với một doanh nghiệp chỉ cạnh tranh trong một ngành. Chi phí chung cũng thường xuất hiện khi các đơn vị kinh

2 Để rào cản gia nhập này có ý nghĩa, điều quan trọng là hoạt động hay chức năng chia sẻ chung phải có lợi thế kinh tế nhờ quy mô vượt quá quy mô của bất kỳ một thị trường nào. Nếu không thế, việc tiết kiệm chi phí nhờ chia sẻ là viển vông. Một công ty có thể thấy chi phí trên đơn vị sản phẩm giảm khi các chi phí gián tiếp được phân bổ nhưng điều này chỉ phụ thuộc vào sự xuất hiện công suất thừa trong hoạt động. Những lợi thế này là lợi thế ngắn hạn và một khi công suất được sử dụng hoàn toàn, chi phí thực tế của hoạt động được chia sẻ sẽ trở nên rõ ràng.

doanh có thể chia sẻ những tài sản vô hình như thương hiệu và bí quyết. Chi phí để tạo ra một tài sản vô hình chỉ cần trả một lần; tài sản đó sau đó có thể áp dụng thoải mái lên các ngành kinh doanh khác mà chỉ phải chịu chi phí sửa đổi cho thích hợp. Vì vậy, những trường hợp chia sẻ tài sản vô hình có thể mang lại lợi thế kinh tế đáng kể.

Một loại hình lợi thế kinh tế nhờ quy mô là lợi thế do tích hợp theo chiều dọc, nghĩa là hoạt động trong những giai đoạn sản xuất hoặc phân phối nối tiếp nhau. Ở đây, kẻ gia nhập cũng phải gia nhập vào các giai đoạn tích hợp hoặc sẽ phải đối mặt với bất lợi về chi phí, cũng như sẽ bị mất nguồn đầu vào hoặc thị trường đầu ra cho sản phẩm của nó nếu hầu hết các đối thủ cạnh tranh hiện có đều tích hợp. Việc mất nguồn đầu vào hoặc đầu ra xảy ra do hầu hết khách hàng mua hàng hoặc hầu hết nhà cung cấp bán sản phẩm cho các đơn vị trong cùng doanh nghiệp. Một hãng độc lập sẽ khó có được giá ưu đãi và có thể gặp khó khăn nếu các đối thủ cạnh tranh tích hợp giao dịch với những điều kiện khác với điều kiện họ sử dụng nội bộ. Việc yêu cầu phải gia nhập các giai đoạn tích hợp có thể làm tăng nguy cơ bị trả đũa và cũng làm tăng các hàng rào khác sẽ được bàn thảo dưới đây.

Đặc trưng hóa sản phẩm. Đặc trưng hóa sản phẩm nghĩa là các doanh nghiệp có đặc trưng thương hiệu và sự trung thành của khách hàng nhờ quảng cáo, dịch vụ khách hàng, sự ưu chuộng sản phẩm hoặc đơn giản chỉ do họ là doanh nghiệp đầu tiên trong ngành. Đặc trưng hóa tạo ra một hàng rào gia nhập bằng cách buộc những kẻ mới đến phải đầu tư mạnh mẽ để thay đổi sự trung thành của các khách hàng hiện tại. Nỗ lực này thường dẫn đến thua lỗ khi mới khởi nghiệp và thường cần thời gian lâu dài. Đầu tư để xây dựng một thương hiệu mới đặc biệt rủi ro bởi vì có thể sẽ mất tất cả nếu như việc gia nhập ngành thất bại.

Đặc trưng hóa sản phẩm có lẽ là hàng rào gia nhập quan trọng nhất trong những sản phẩm chăm sóc trẻ em, thuốc, mỹ phẩm, ngân hàng đầu tư và kế toán công. Trong ngành bia, đặc trưng hóa sản phẩm kết hợp với lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất, marketing và phân phối tạo ra những hàng rào gia nhập khó vượt qua.

Yêu cầu vốn. Yêu cầu phải đầu tư nguồn lực tài chính lớn để cạnh tranh tạo ra một hàng rào gia nhập, đặc biệt nếu nguồn vốn đó cần dùng cho nhu cầu quảng cáo hoặc nghiên cứu và phát triển đầy rủi ro và không thể thu hồi. Vốn cần thiết không chỉ cho các phương tiện sản xuất mà còn cho những hoạt động như bán chịu cho khách, dự trữ kho hoặc bù đắp lỗ khi mới khởi nghiệp. Chẳng hạn, Xerox tạo ra một hàng rào về vốn lớn đối với các doanh nghiệp gia nhập ngành sản xuất máy photocopy khi nó chọn chiến lược cho thuê máy photo chứ không bán, chiến lược này làm tăng nhu cầu vốn lưu động lên rất lớn. Trong khi các tập đoàn lớn ngày nay có đủ nguồn lực tài chính để nhảy vào hầu như bất kỳ ngành nào, yêu cầu vốn khổng lồ trong những lĩnh vực như máy tính và khai thác khoáng sản đã hạn chế số lượng những đối thủ gia nhập tiềm năng. Ngay cả khi vốn sẵn có trên thị trường tài chính, việc gia nhập ngành có rủi ro mất vốn sẽ khiến các đối thủ gia nhập phải chịu lãi suất cao hơn. Điều này tạo ra lợi thế cho những doanh nghiệp hiện có trong ngành ⁽³⁾.

Chi phí chuyển đổi. Một hàng rào gia nhập là chi phí chuyển đổi, nghĩa là những chi phí một lần mà khách hàng phải đối mặt khi chuyển từ sản phẩm của một nhà cung cấp này sang một nhà cung cấp khác. Chi phí chuyển đổi có thể bao gồm các chi phí tái đào tạo nhân viên, chi phí những thiết bị phụ trợ mới, chi phí và thời gian kiểm tra hoặc đánh giá chất lượng nguồn cung cấp mới, yêu cầu trợ giúp kỹ thuật do việc phải phụ thuộc vào kỹ thuật của người bán, thiết kế lại sản phẩm hay thậm chí những chi phí tâm lý khi cắt đứt một quan hệ ⁽⁴⁾. Nếu những chi phí chuyển đổi này là lớn, đối thủ gia nhập sẽ phải có ưu điểm về chi phí hay chất lượng sản phẩm đủ khiến cho khách hàng từ bỏ nhà cung cấp hiện tại. Chẳng hạn, trong ngành dung dịch và thiết bị giải phẫu tĩnh mạch dùng trong bệnh viện, cách dùng dung dịch với bệnh nhân rất khác nhau giữa các sản phẩm cạnh

3 Trong một số ngành, các nhà cung cấp sẵn sàng giúp đỡ tài chính cho việc gia nhập ngành nhằm tăng doanh số của họ (ví dụ các tàu chở dầu, thiết bị khai thác gỗ). Điều này rõ ràng làm giảm bớt rào cản vốn đối với việc gia nhập.

4 Người bán cũng có thể gặp phải những chi phí chuyển đổi. Chi phí chuyển đổi và một số hàm ý của nó sẽ được bàn thảo đầy đủ hơn trong chương 6.

tranh và thiết bị lắp các chai dung dịch cũng không tương thích với nhau. Ở đây, việc chuyển đổi sản phẩm gặp phải sự chống đối lớn từ các y tá chịu trách nhiệm giám sát điều trị và đòi hỏi đầu tư mới về thiết bị.

Sự tiếp cận đến các kênh phân phối. Một hàng rào gia nhập có thể được hình thành do kẻ mới gia nhập cần phải bảo đảm một kênh phân phối sản phẩm. Do các kênh phân phối sản phẩm hiện tại đã được các doanh nghiệp hiện có sử dụng, đối thủ mới gia nhập phải thuyết phục các kênh phân phối này chấp nhận sản phẩm của nó bằng cách phá giá, hỗ trợ hợp tác quảng cáo và những phương pháp tương tự. Những phương pháp này đều làm giảm lợi nhuận. Chẳng hạn, nhà sản xuất sản phẩm thực phẩm mới phải thuyết phục nhà bán lẻ dành không gian cho sản phẩm của họ trên kệ hàng trong siêu thị với những lời hứa hẹn khuyến mãi, tăng cường nỗ lực bán hàng cho nhà bán lẻ hoặc sử dụng các phương pháp khác.

Các kênh bán buôn và bán lẻ một sản phẩm càng hạn chế và các đối thủ hiện tại càng phong tỏa các kênh phân phối này, việc gia nhập ngành sẽ càng khó khăn hơn. Các đối thủ hiện có có thể phong tỏa những kênh này dựa vào mối quan hệ lâu dài, dịch vụ chất lượng cao hay thậm chí là những quan hệ độc quyền, trong đó kênh phân phối chỉ gắn với một nhà sản xuất nhất định. Đôi khi, hàng rào này cao đến mức một doanh nghiệp mới buộc phải tạo ra một kênh phân phối hoàn toàn mới để vượt qua, như trường hợp Timex trong ngành đồng hồ.

Bất lợi về chi phí không phụ thuộc vào quy mô. Các doanh nghiệp hiện hữu có thể có lợi thế chi phí mà những đối thủ gia nhập tiềm năng không thể có được, bất kể quy mô và lợi thế kinh tế nhờ quy mô chúng có thể đạt được ra sao. Những lợi thế quan trọng nhất là những yếu tố sau:

- Những công nghệ sản phẩm độc quyền: bí quyết công nghệ hoặc những đặc trưng kiểu dáng được bảo hộ nhờ đăng ký bản quyền hoặc giữ bí mật.
- Điều kiện tiếp cận đến nguồn nguyên liệu thô thuận lợi:

các doanh nghiệp hiện có có thể đã phong tỏa những nguồn nguyên liệu thô tốt nhất và/hoặc đã phong tỏa những nguồn nguyên liệu từ sớm với mức giá thấp do cầu nguyên liệu lúc đó thấp hơn hiện tại. Chẳng hạn, các hãng sản xuất lưu huỳnh Frasch như Texas Gulf Sulphur đã giành được quyền kiểm soát một số mỏ muối lưu huỳnh lớn, có điều kiện thuận lợi từ nhiều năm trước, trước khi những người chủ mỏ nhận thức được giá trị của chúng nhờ công nghệ khai mỏ Frasch. Những người đã khám phá ra mỏ lưu huỳnh thường là các công ty dầu, những công ty chỉ chú tâm tìm kiếm dầu mỏ và thường không đánh giá cao lưu huỳnh.

- Vị trí địa lý thuận lợi: các doanh nghiệp hiện có có thể đã chiếm giữ những vị trí địa lý thuận lợi trước khi thị trường đẩy giá lên để phản ánh toàn bộ giá trị của chúng.
- Trợ cấp của chính phủ: những trợ cấp ưu đãi của chính phủ có thể giúp các doanh nghiệp hiện có có lợi thế bền vững trong một số ngành kinh doanh.
- Kinh nghiệm: trong một số ngành kinh doanh, chi phí trên đơn vị sản phẩm có xu hướng giảm khi doanh nghiệp tích lũy ngày càng nhiều kinh nghiệm sản xuất. Chi phí giảm đi bởi công nhân cải tiến phương pháp và ngày càng có năng suất cao hơn, cải tiến tổ chức, phát triển các thiết bị và quy trình chuyên môn, sử dụng thiết bị tốt hơn, thay đổi thiết kế sản phẩm làm cho việc chế tạo dễ dàng hơn, các kỹ thuật đo lường và kiểm soát hoạt động được cải thiện, vân vân. Kinh nghiệm có thể không chỉ áp dụng cho sản xuất mà còn cho phân phối, hậu cần và các bộ phận khác. Cũng giống như lợi thế kinh tế nhờ quy mô, chi phí giảm nhờ kinh nghiệm không gắn với toàn bộ doanh nghiệp mà nảy sinh từ những hoạt động hoặc bộ phận riêng trong doanh nghiệp. Kinh nghiệm có thể làm giảm chi phí marketing, phân phối và các bộ phận khác cũng như trong sản xuất hoặc các hoạt động riêng lẻ trong sản xuất và mỗi thành tố chi phí phải được tìm hiểu kỹ về tác động của kinh nghiệm.

Chi phí giảm nhờ kinh nghiệm dường như thể hiện rõ nhất trong những ngành đòi hỏi hàm lượng lao động lớn để thực hiện

những nhiệm vụ khó khăn và/hoặc những hoạt động lắp ráp phức tạp (sản xuất máy bay, đóng tàu). Nó quan trọng nhất trong giai đoạn đầu và giai đoạn tăng trưởng của một sản phẩm và sau đó giảm dần. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô thường được trích dẫn là một trong những nguyên nhân khiến cho chi phí giảm cùng với kinh nghiệm. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô phụ thuộc vào sản lượng trong một giai đoạn, không phụ thuộc vào sản lượng tích lũy và hoàn toàn khác với kinh nghiệm, mặc dù cả hai thường xuất hiện cùng nhau và có thể khó tách rời. Sự nguy hiểm của việc đánh đồng lợi thế kinh tế nhờ quy mô và nhờ kinh nghiệm với nhau sẽ được trình bày sâu hơn ở phần sau.

Nếu chi phí giảm dần cũng với kinh nghiệm tích lũy trong một ngành và nếu kinh nghiệm có thể được các doanh nghiệp hiện có giữ độc quyền, nó sẽ dẫn đến sự hình thành một hàng rào gia nhập. Các doanh nghiệp mới thành lập không có kinh nghiệm sẽ có chi phí cao hơn các doanh nghiệp hiện có và phải chịu khoản lỗ ban đầu lớn do phải bán với giá thấp hơn hoặc gần bằng giá thành để có kinh nghiệm nhằm đạt được mức chi phí tương tự như các doanh nghiệp hiện có (nếu có thể). Các doanh nghiệp hiện có, đặc biệt là các doanh nghiệp nắm thị phần dẫn đầu và đang tích lũy kinh nghiệm nhanh nhất, sẽ có dòng tiền mặt lớn hơn bởi vì chi phí đầu tư vào thiết bị và kỹ thuật mới thấp hơn. Tuy nhiên, điều quan trọng là nhận thức được rằng kinh nghiệm (và lợi thế kinh tế nhờ quy mô) có thể đòi hỏi đầu tư ban đầu lớn cho thiết bị và bù đắp thua lỗ khi khởi nghiệp. Nếu chi phí tiếp tục giảm khi sản lượng tăng lên ngay cả khi sản lượng tích lũy đã rất lớn, các doanh nghiệp mới gia nhập có thể không bao giờ theo kịp các doanh nghiệp hiện có. Nhiều hãng, đáng chú ý là Texas Instruments, Black and Decker, Emerson Electric và các hãng khác đã xây dựng thành công những chiến lược dựa trên kinh nghiệm thông qua đầu tư mạnh mẽ vào tích lũy doanh số từ sớm trong quá trình phát triển ngành, thường bằng cách định giá với dự đoán chi phí tương lai sẽ giảm.

Việc giảm chi phí nhờ kinh nghiệm có thể được mở rộng nếu có những doanh nghiệp đa dạng hóa trong ngành, những doanh nghiệp chia sẻ hoạt động hay bộ phận chức năng có chi phí giảm dần của nó với những đơn vị khác trong doanh nghiệp hoặc có

những hoạt động liên quan trong công ty mà từ đó có thể thu được những kinh nghiệm không hoàn chỉnh nhưng hữu ích. Khi một hoạt động như chế biến nguyên liệu thô được chia sẻ bởi nhiều đơn vị, rõ ràng kinh nghiệm sẽ được tích lũy nhanh hơn so với trường hợp hoạt động đó chỉ sử dụng để đáp ứng nhu cầu của một ngành. Hay khi một doanh nghiệp có những hoạt động liên quan, các đơn vị anh em có thể có được lợi ích từ đơn vị khác mà tốn rất ít hoặc không tốn chi phí bởi vì phần lớn kinh nghiệm là tài sản vô hình. Hình thức học tập chia sẻ này làm tăng hàng rào gia nhập do kinh nghiệm, miễn là những điều kiện khác đảm bảo cho chúng có ý nghĩa đáng kể được đáp ứng.

Kinh nghiệm là một khái niệm được sử dụng rộng rãi trong hoạch định chiến lược. Vì thế, những hàm ý chiến lược của nó sẽ được bàn luận sâu hơn ở phần sau.

Chính sách của chính phủ. Hàng rào gia nhập lớn cuốn cùng là chính sách của chính phủ. Chính phủ có thể hạn chế hoặc thậm chí cấm tham gia vào một số ngành bằng những công cụ kiểm soát như điều kiện cấp phép và giới hạn tiếp cận đến nguyên liệu thô (như mỏ than hoặc những ngọn núi được xây dựng khu trượt tuyết). Các ngành bị điều tiết như vận tải đường bộ, đường sắt và bán lẻ rượu là những ví dụ. Chính phủ có thể hạn chế gia nhập tinh tế hơn thông qua những kiểm soát về tiêu chuẩn ô nhiễm nước và không khí và an toàn sản phẩm. Chẳng hạn, những tiêu chuẩn kiểm soát ô nhiễm có thể làm tăng yêu cầu vốn cần thiết để gia nhập và trang bị các công nghệ tinh vi, thậm chí cả quy mô tối ưu của các thiết bị. Các tiêu chuẩn kiểm định sản phẩm, phổ biến trong các ngành như thực phẩm và các sản phẩm liên quan đến sức khỏe, có thể đòi hỏi thời gian đáng kể, điều không chỉ làm tăng chi phí vốn của việc gia nhập mà còn gây sự chú ý của các doanh nghiệp hiện có trong ngành và đôi khi cho phép họ hiểu biết đầy đủ về sản phẩm của đối thủ mới để từ đó hoạch định các chiến lược đối phó. Chính sách của chính phủ trong những lĩnh vực như thế rõ ràng có những lợi ích xã hội trực tiếp nhưng nó cũng có những hiệu ứng phụ đối với việc gia nhập ngành mà không được nhận biết.

DỰ ĐOÁN SỰ PHẢN ỨNG CỦA CÁC ĐỐI THỦ HIỆN CÓ

Dự đoán của doanh nghiệp gia nhập tiềm năng về phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện có cũng sẽ ảnh hưởng đến việc gia nhập. Nếu doanh nghiệp kỳ vọng các đối thủ hiện có sẽ phản ứng mạnh mẽ để gây khó khăn cho kẻ mới gia nhập, điều này sẽ ngăn cản sự gia nhập ngành. Những điều kiện báo hiệu khả năng phản ứng mạnh mẽ đối với kẻ gia nhập và do đó ngăn cản việc gia nhập là:

- Lịch sử phản ứng mạnh mẽ đối với đối thủ mới gia nhập ngành;
- Các doanh nghiệp hiện có có nguồn lực đáng kể để phản ứng, bao gồm nguồn tiền mặt dồi dào và năng lực vay thêm tiền, dư thừa năng lực sản xuất để đáp ứng mọi nhu cầu có thể trong tương lai hoặc có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các kênh phân phối hoặc khách hàng;
- Các doanh nghiệp hiện có có cam kết gắn bó mạnh mẽ đối với ngành và những tài sản có tính thanh khoản không cao sử dụng trong đó;
- Tăng trưởng trong ngành chậm làm hạn chế khả năng tiếp nhận thêm doanh nghiệp mới của ngành và chèn ép doanh số và kết quả tài chính của các doanh nghiệp hiện có.

MỨC GIÁ NGĂN CẢN GIA NHẬP

Điều kiện gia nhập một ngành có thể được tóm lược trong một khái niệm giả định quan trọng là *mức giá ngăn cản gia nhập*: cơ cấu giá phổ biến (và những nội dung liên quan như chất lượng sản phẩm và dịch vụ) vừa đủ cân bằng giữa lợi nhuận tiềm năng từ việc gia nhập (do doanh nghiệp gia nhập tiềm tàng dự báo) với kỳ vọng chi phí để vượt qua các hàng rào gia nhập và rủi ro bị trả đũa. Nếu mức giá hiện tại cao hơn mức giá ngăn cản gia nhập, doanh nghiệp gia nhập sẽ dự tính có được lợi nhuận trên trung bình từ sự tham gia vào ngành và họ sẽ gia nhập ngành. Dĩ nhiên, mức giá ngăn cản gia nhập phụ thuộc vào kỳ vọng của doanh nghiệp gia nhập về những điều kiện trong tương lai, chứ không chỉ những điều kiện hiện tại.

Nguy cơ có kẻ mới gia nhập vào một ngành có thể bị loại trừ nếu các doanh nghiệp hiện có trong ngành chọn hoặc bị áp lực

cạnh tranh phải giảm giá dưới mức giá ngăn cản gia nhập ngành. Nếu họ định giá cao hơn mức này, họ không thể thu được lợi nhuận lâu dài bởi vì lợi nhuận sẽ bị bào mòn bởi chi phí cạnh tranh với những đối thủ gia nhập mới.

NHỮNG ĐẶC TÍNH CỦA HÀNG RÀO GIA NHẬP

Có nhiều đặc trưng bổ sung của hàng rào gia nhập có vai trò quan trọng về mặt chiến lược. Trước tiên, các hàng rào gia nhập có thể thay đổi khi các điều kiện thay đổi. Sự hết hạn bảo hộ của bằng sáng chế của Polaroid về công nghệ in ảnh tức thời, chẳng hạn, đã làm giảm đáng kể chi phí tuyệt đối của việc gia nhập do công nghệ độc quyền tạo ra. Không có gì ngạc nhiên khi Kodak nhảy vào thị trường. Đặc trưng hóa sản phẩm trong ngành in tạp chí đã biến mất và làm giảm hàng rào gia nhập. Ngược lại, trong ngành ô tô, lợi thế kinh tế nhờ quy mô đã tăng nhờ tự động hóa và tích hợp theo chiều dọc sau chiến tranh thế giới thứ hai, gần như đã ngăn cản thành công những kẻ gia nhập mới.

Hai là, mặc dù các hàng rào gia nhập đôi khi thay đổi vì những lý do chủ yếu nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp, các quyết định chiến lược của doanh nghiệp cũng có thể có ảnh hưởng đáng kể. Chẳng hạn, hành động của nhiều nhà sản xuất rượu vang Mỹ trong những năm 1960 để tăng cường giới thiệu sản phẩm mới, đẩy mạnh quảng cáo và xây dựng kênh phân phối toàn quốc chắc chắn đã làm tăng hàng rào gia nhập nhờ tăng lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong ngành và khiến cho việc tiếp cận các kênh phân phối khó khăn hơn. Tương tự, các quyết định tích hợp theo chiều dọc với các nhà chế tạo phụ tùng nhằm giảm chi phí của các doanh nghiệp trong ngành phương tiện vận tải giải trí đã gia tăng mạnh mẽ lợi thế kinh tế về quy mô trong ngành và nâng hàng rào chi phí vốn.

Cuối cùng, một số doanh nghiệp có thể sở hữu những nguồn lực hoặc kỹ năng cho phép chúng vượt qua các hàng rào gia nhập để thâm nhập vào một ngành với ít chi phí hơn hầu hết các doanh nghiệp khác. Chẳng hạn, Gillette, với các kênh phân phối rất phát triển dành cho dao và bàn cạo râu, chỉ phải chịu chi phí thấp khi gia nhập vào ngành sản xuất bật lửa dùng một lần so với nhiều hãng khác. Khả năng chia sẻ chi phí cũng tạo ra cơ hội

thâm nhập một ngành với chi phí thấp. (Trong Chương 6, chúng ta sẽ tìm hiểu hàm ý của các yếu tố như thế này đối với chiến lược gia nhập chi tiết hơn).

HÀNG RÀO GIA NHẬP DO KINH NGHIỆM VÀ QUY MÔ

Mặc dù chúng thường xuất hiện cùng nhau, lợi thế kinh tế nhờ quy mô và lợi thế nhờ kinh nghiệm có những đặc trưng rất khác nhau. Lợi thế kinh tế nhờ quy mô *luôn* đem lại lợi thế chi phí cho những doanh nghiệp có quy mô lớn (hoặc những doanh nghiệp có thể chia sẻ các hoạt động) so với các doanh nghiệp có quy mô nhỏ, với giả định rằng những doanh nghiệp quy mô lớn sẽ có những thiết bị, hệ thống phân phối, tổ chức dịch vụ hay những hoạt động chức năng khác hiệu quả nhất cho quy mô của chúng⁽⁵⁾. Doanh nghiệp cạnh tranh muốn có được lợi thế này phải có quy mô tương đương hoặc phải đa dạng hóa hợp lý để chia sẻ chi phí. Doanh nghiệp có quy mô lớn và doanh nghiệp đa dạng hóa có thể phân bổ chi phí cố định cho một số lớn đơn vị trong khi doanh nghiệp nhỏ, ngay cả nếu có các thiết bị có hiệu suất công nghệ cao, sẽ không thể hoàn toàn tận dụng chúng.

Từ quan điểm chiến lược của các doanh nghiệp hiện có trong ngành, sử dụng lợi thế kinh tế nhờ quy mô làm hàng rào thâm nhập có một số hạn chế sau:

- Quy mô lớn và do đó chi phí thấp hơn có thể đòi hỏi sự đánh đổi với những hàng rào gia nhập có giá trị tiềm năng khác như đặc trưng hóa sản phẩm (chẳng hạn, quy mô lớn có thể làm ảnh hưởng hình ảnh sản phẩm hoặc khả năng đáp ứng dịch vụ) hay khả năng phát triển nhanh chóng các công nghệ bản quyền.
- Sự thay đổi công nghệ có thể làm hại các doanh nghiệp quy mô lớn nếu các thiết bị được thiết kế để gặt hái lợi thế kinh tế nhờ quy mô quá chuyên biệt và khó điều chỉnh để phù hợp với những công nghệ mới.
- Nỗ lực giành được lợi thế kinh tế nhờ quy mô bằng cách sử dụng những công nghệ hiện tại có thể che mờ khả năng

5 Và giả định rằng doanh nghiệp quy mô lớn sẽ không đánh mất lợi thế khi mở rộng dòng sản phẩm.

nhận biết những công nghệ mới hoặc các phương pháp cạnh tranh mới không hay ít phụ thuộc vào quy mô hơn.

Kinh nghiệm là một hàng rào huyền ảo hơn quy mô; bởi vì có kinh nghiệm không đảm bảo ngăn cản được sự gia nhập. Một điều kiện tiên quyết khác là kinh nghiệm đó phải có tính độc quyền và không phổ biến với các đối thủ cạnh tranh và những kẻ xâm nhập tiềm tàng thông qua (1) sao chép, (2) tuyển nhân viên của đối thủ, hay (3) mua những máy móc mới nhất từ các nhà cung cấp thiết bị hoặc mua bí quyết công nghệ từ các nhà tư vấn hoặc các doanh nghiệp khác. Thường thì kinh nghiệm khó có thể giữ bản quyền, thậm chí nếu có thể giữ, kinh nghiệm có thể được các hãng thứ hai và thứ ba trên thị trường tích lũy nhanh hơn so với hãng tiên phong bởi vì kẻ đi sau có thể quan sát một số khía cạnh trong hoạt động của người đi trước. Ở đâu kinh nghiệm không được giữ độc quyền, những kẻ gia nhập mới có thể thực sự có lợi thế nếu họ có thể mua thiết bị mới nhất hoặc thích ứng với những phương pháp mới mà không bị đè nặng bởi thói quen hoạt động theo phương pháp cũ.

Những yếu tố khác hạn chế ảnh hưởng của kinh nghiệm đối với khả năng thâm nhập của đối thủ mới là:

- Hàng rào có thể bị vô hiệu hóa nhờ những phát minh về sản phẩm hay quy trình sản xuất dẫn đến một công nghệ mới và nhờ đó tạo ra một đường kinh nghiệm hoàn toàn mới⁶. Những kẻ gia nhập mới có thể vượt qua những doanh nghiệp dẫn đầu ngành và thắng hoa dựa trên một đường kinh nghiệm mới mà những doanh nghiệp dẫn đầu ngành có thể không có vị trí tốt để bắt kịp.
- Việc theo đuổi chi phí thấp thông qua kinh nghiệm có thể đòi hỏi sự đánh đổi với những hàng rào có giá trị khác, như đặc trưng hóa sản phẩm thông qua tiến bộ hình ảnh và công nghệ. Ví dụ, Hewlett-Packard đã dựng lên những hàng rào gia nhập dựa trên tiến bộ công nghệ trong các ngành mà trong đó các doanh nghiệp khác đang theo đuổi những chiến lược dựa vào kinh nghiệm và quy mô, như máy tính bỏ túi và máy tính mini.

6 Để biết một ví dụ về điều này trong lịch sử ngành ô tô, tham khảo Albernathy and Wayne (1974), trang 109.

- Nếu nhiều doanh nghiệp xây dựng chiến lược dựa trên kinh nghiệm, hậu quả cho họ có thể rất nguy hiểm. Qua thời gian, sẽ chỉ còn một đối thủ theo đuổi chiến lược này, tăng trưởng trong ngành có thể chấm dứt và triển vọng gặt hái những lợi ích nhờ kinh nghiệm tan thành mây khói.
- Việc tích cực theo đuổi phương pháp giảm chi phí thông qua kinh nghiệm có thể làm sao lãng sự chú ý đối với những phát triển trên thị trường trong những khu vực khác hoặc có thể che mờ khả năng nhận biết những công nghệ mới sẽ vô hiệu hoá những kinh nghiệm cũ.

CƯỜNG ĐỘ CẠNH TRANH GIỮA NHỮNG ĐỐI THỦ HIỆN TẠI

Cạnh tranh giữa những đối thủ hiện tại cũng giống như là ganh đua vị trí, sử dụng những chiến thuật như cạnh tranh về giá, chiến tranh quảng cáo, giới thiệu sản phẩm và tăng cường dịch vụ khách hàng hoặc bảo hành. Cạnh tranh xảy ra bởi vì các đối thủ hoặc là cảm thấy áp lực hoặc là nhìn thấy cơ hội cải thiện vị trí. Trong hầu hết ngành, hành vi cạnh tranh của một doanh nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến các đối thủ và do đó có thể kích động sự trả đũa hoặc những nỗ lực chống lại những hành vi đó, nghĩa là, các doanh nghiệp có sự phụ thuộc lẫn nhau. Hình mẫu hành vi và phản ứng này không nhất thiết đem lại lợi ích cho doanh nghiệp khởi đầu cạnh tranh và cả ngành. Nếu các hành vi đối đầu leo thang, tất cả các doanh nghiệp trong ngành đều có thể thiệt hại.

Một số hình thức cạnh tranh, đáng chú ý là cạnh tranh về giá, không có tính ổn định và nhiều khả năng khiến cho toàn bộ ngành thiệt hại về lợi nhuận. Cạnh tranh bằng cách giảm giá có thể nhanh chóng và dễ dàng bị đối thủ bắt kịp và một khi bị bắt kịp, tất cả các doanh nghiệp đều bị giảm doanh thu trừ khi độ co giãn của cầu theo giá trong ngành đủ cao. Cuộc chiến quảng cáo, mặt khác, có thể mở rộng nhu cầu hoặc tăng cường trình độ đặc trưng hóa sản phẩm trong ngành vì lợi ích của tất cả các doanh nghiệp.

Cạnh tranh trong một số ngành được đặc trưng bởi những cụm từ như “chiến tranh”, “cay đắng”, “cát cổ”, trong khi trong những ngành khác, cạnh tranh lại diễn ra “lịch sự” hay “ôn hòa”. Cường độ cạnh tranh là kết quả của nhiều yếu tố cơ cấu tương tác với nhau.

Vô số đối thủ cạnh tranh hoặc các đối thủ cạnh tranh cân bằng nhau. Khi có vô số doanh nghiệp, khả năng phá bỏ trật tự là rất cao và một số doanh nghiệp có thể tin rằng họ có thể hành động mà không bị chú ý. Ngay cả khi có tương đối ít doanh nghiệp, nếu chúng khá cân bằng về quy mô và nguồn lực, ngành sẽ kém ổn định bởi vì các doanh nghiệp này thường chiến tranh với nhau và có đủ nguồn lực để trả đũa mạnh mẽ và lâu dài. Ngược lại, khi ngành quá tập trung hoặc bị thống trị bởi một hay vài doanh nghiệp, cơ hội xoay chuyển vị trí trong ngành là rất ít và những doanh nghiệp dẫn đầu có thể áp đặt kỉ luật cũng như đóng vai trò điều phối trong ngành thông qua các công cụ như “dẫn đầu về giá – price leadership”.

Trong nhiều ngành, các đối thủ nước ngoài, hoặc xuất khẩu vào ngành, hoặc tham gia trực tiếp vào ngành thông qua đầu tư nước ngoài, đóng một vai trò quan trọng đối với cạnh tranh trong ngành. Các đối thủ nước ngoài, mặc dù có một số khác biệt mà tôi sẽ trình bày sau, nên được đối xử như những đối thủ trong nước trong phân tích cơ cấu.

Tăng trưởng trong ngành chậm. Tăng trưởng chậm trong ngành biến cạnh tranh thành một cuộc chơi giành giật thị phần. Cạnh tranh thị phần kém ổn định hơn nhiều so với trường hợp ngành có tăng trưởng nhanh cho phép các doanh nghiệp có thể cải thiện kết quả kinh doanh chỉ bằng cách theo kịp tốc độ của ngành và tất cả các nguồn lực tài chính và quản lý có thể được sử dụng bằng cách mở rộng quy mô cùng với ngành.

Chi phí cố định hoặc chi phí lưu kho cao. Chi phí cố định cao tạo ra áp lực mạnh mẽ lên tất cả các doanh nghiệp phải dùng hết công suất, điều thường dẫn đến leo thang cắt giảm chi phí nhanh chóng khi có công suất thừa. Ví dụ, nhiều ngành sản xuất các nguyên liệu cơ bản như giấy và nhôm sẽ gặp phải vấn đề này. Đặc trưng quan trọng của chi phí là tỷ lệ chi phí cố định so với giá trị gia tăng, chứ không phải tỷ lệ của chi phí cố định so với tổng chi phí. Những doanh nghiệp có tỷ lệ chi phí mua đầu vào cao (giá trị gia tăng thấp) có thể phải chịu áp lực phải tận dụng hết công suất để hòa vốn, mặc dù có tỷ lệ tuyệt đối của chi phí cố định thấp.

Một trường hợp có liên quan đến chi phí cố định cao là trường hợp sản phẩm bảo quản rất khó hoặc rất tốn kém. Khi đó, các doanh nghiệp cũng dễ tổn thương trước áp lực phải giảm giá sản phẩm để duy trì doanh số. Áp lực này khiến cho lợi nhuận trong nhiều ngành thấp, như ngành câu tôm, sản xuất một số hoá chất độc hại và một số dịch vụ.

Thiếu tính đặc trưng sản phẩm hoặc vấn đề chi phí chuyển đổi. Khi một sản phẩm hay dịch vụ được coi là hàng hóa, lựa chọn của khách hàng chủ yếu dựa trên giá cả và dịch vụ, tạo ra áp lực cạnh tranh gay gắt về giá và dịch vụ. Những hình thức cạnh tranh này đặc biệt không ổn định, như chúng ta đã thảo luận. Đặc trưng hóa sản phẩm, trái lại, tạo ra những lớp cách ly chống lại cuộc chiến cạnh tranh bởi vì khách hàng có thị hiếu và lòng trung thành với những nhà cung cấp nhất định. Chi phí chuyển đổi, như đã trình bày ở phần trên, cũng có ảnh hưởng tương tự.

Công suất tăng nhanh thông qua đầu tư lớn. Khi lợi thế kinh tế nhờ quy mô yêu cầu phải tăng nhanh công suất thông qua đầu tư lớn, điều này có thể tạo ra thay đổi lớn về cân bằng cung cầu, đặc biệt khi có nguy cơ thay đổi công suất diễn ra ào ạt. Ngành có thể phải đối mặt với tình trạng dư thừa công suất và cắt giảm giá cả, giống như những gì đã xảy ra trong ngành sản xuất chlorine, vinyl chloride và phân đạm. Những điều kiện dẫn đến tình trạng dư thừa công suất kinh niên được thảo luận trong chương 15.

Những đối thủ cạnh tranh đa dạng. Các đối thủ cạnh tranh khác nhau về chiến lược, định hướng, cá tính và các mối quan hệ với công ty mẹ, có các mục tiêu khác nhau, các chiến lược cạnh tranh khác nhau và có thể liên tục đối đầu với nhau. Chúng có thể gặp khó khăn để đoán biết chính xác dự định của đối phương và đồng thuận về những luật chơi trong ngành. Một lựa chọn chiến lược đúng cho đối thủ này sẽ lại là sai cho đối thủ khác.

Các đối thủ nước ngoài thường bổ sung sự đa dạng cho các ngành bởi vì chúng có hoàn cảnh khác và thường là mục tiêu khác. Những doanh nghiệp chế tạo hay dịch vụ nhỏ trong đó người chủ sở hữu cũng đồng thời là người điều hành cũng bổ sung cho sự đa dạng

bởi vì họ có thể hài lòng với tỷ lệ lợi nhuận trên vốn thấp hơn bình thường nhằm đảm bảo sự độc lập về sở hữu, trong khi mức lợi nhuận đó là không thể chấp nhận được và có thể là vô lý đối với một đối thủ có sở hữu cổ phần rộng rãi. Trong một ngành như vậy, hành vi của các doanh nghiệp nhỏ có thể làm hạn chế lợi nhuận của các doanh nghiệp lớn hơn. Tương tự, các doanh nghiệp coi một thị trường như nơi giải phóng công suất thừa (ví dụ trong trường hợp bán phá giá) sẽ áp dụng những chính sách ngược với chính sách của các doanh nghiệp coi thị trường như là thị trường chính. Cuối cùng, sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các đơn vị kinh doanh cạnh tranh với các tập đoàn mẹ cũng là nguồn đa dạng hóa quan trọng trong một ngành. Ví dụ, một đơn vị kinh doanh là một bộ phận của một chuỗi doanh nghiệp theo chiều dọc trong tập đoàn có thể theo đuổi những mục tiêu khác, có thể trái ngược với một doanh nghiệp riêng lẻ cạnh tranh trong cùng ngành. Hay một đơn vị kinh doanh là “con gà đẻ trứng vàng” trong công ty mẹ sẽ hành động khác với một doanh nghiệp được phát triển vì mục tiêu tăng trưởng dài hạn khi công ty mẹ thiếu những cơ hội đầu tư khác. (Một số kỹ thuật xác định tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh sẽ được phát triển trong chương 3)

Lợi ích chiến lược. Cạnh tranh trong một ngành thậm chí trở nên khó lường hơn nếu nhiều doanh nghiệp sẽ có lợi ích chiến lược nếu thành công trong ngành. Chẳng hạn, một doanh nghiệp đa dạng hóa có thể coi trọng thành công trong một ngành nhất định vì mục tiêu chiến lược tổng thể của nó. Hay một hãng nước ngoài như Bosch, Sony hay Philips có thể có nhu cầu thiết lập một vị trí vững chắc trên thị trường Mỹ nhằm tạo dựng uy tín hay tính tin cậy về công nghệ trên toàn cầu. Trong những trường hợp đó, mục tiêu của các doanh nghiệp này không chỉ đa dạng mà thậm chí còn không ổn định bởi vì các doanh nghiệp này có mục tiêu mở rộng và sẵn sàng hy sinh lợi nhuận (Một số kỹ thuật đánh giá lợi ích chiến lược sẽ được trình bày trong chương 3).

Hàng rào rút khỏi ngành cao. Hàng rào rút khỏi ngành là những yếu tố kinh tế, chiến lược và tình cảm giữ cho doanh nghiệp tiếp tục cạnh tranh trong ngành mặc dù nó có thể có lợi nhuận

thấp hoặc thậm chí thua lỗ. Những hàng rào rút khỏi ngành chủ yếu ⁽⁷⁾ là:

- Những tài sản chuyên môn hóa: những tài sản đặc biệt chuyên môn hóa cho một ngành hoặc một địa điểm nhất định có giá trị thanh khoản thấp hoặc có chi phí chuyển nhượng, chuyển đổi cao.
- Những chi phí cố định khi rút khỏi ngành: những chi phí này bao gồm thỏa ước lao động, chi phí tái định cư, chi phí bảo quản linh kiện, v.v.
- Những quan hệ chiến lược: quan hệ chiến lược giữa các đơn vị kinh doanh và các đơn vị khác trong công ty về mặt hình ảnh, năng lực marketing, tiếp cận thị trường tài chính, các thiết bị dùng chung v.v... Chúng khiến cho doanh nghiệp cảm thấy tầm quan trọng của việc duy trì kinh doanh trong ngành.
- Những hàng rào tình cảm: Các nhà quản lý rất miễn cưỡng khi phải thực hiện những quyết định rút lui khỏi ngành hợp lý về mặt kinh tế bởi sự tình cảm với nhân viên, lo ngại về sự nghiệp riêng, niềm tự hào, tên tuổi gắn liền với một ngành cụ thể và những lý do khác.
- Những hạn chế xã hội và hạn chế của chính phủ: đó là việc chính phủ từ chối hoặc không khuyến khích doanh nghiệp rút khỏi một ngành do lo ngại về vấn đề thất nghiệp và ảnh hưởng kinh tế vùng. Những hạn chế này đặc biệt phổ biến ở bên ngoài nước Mỹ.

Khi hàng rào rút lui cao, công suất thừa không bị loại bỏ và các công ty bị thua trong cạnh tranh không rút lui khỏi ngành. Thay vào đó, chúng bám chắc trong ngành và do những yếu kém của chúng, chúng phải dựa vào những chiến thuật cực đoan. Lợi nhuận của toàn bộ ngành, do đó, có thể thường xuyên ở mức thấp.

CHUYỂN DỊCH CẠNH TRANH

Những yếu tố quyết định cường độ cạnh tranh có thể thay đổi.

⁷ Xem chi tiết hơn trong chương 12. Chương 12 cũng minh họa tầm quan trọng của việc chẩn đoán rào cản rút khỏi ngành trong việc hoạch định chiến lược trong những ngành đang suy thoái.

Một ví dụ rất phổ biến là sự thay đổi về tốc độ tăng trưởng của ngành khi ngành đã phát triển trưởng thành. Khi một ngành trưởng thành, tốc độ tăng trưởng của nó giảm xuống gây ra cạnh tranh gay gắt, lợi nhuận giảm và (thường là) kéo theo một quá trình tái cơ cấu mạnh mẽ. Trong ngành phương tiện vận tải giải trí bùng nổ đầu thập kỷ 70, gần như mọi nhà sản xuất đều làm ăn tốt. Tuy nhiên, tăng trưởng suy giảm sau đó khiến các doanh nghiệp bị giảm lợi nhuận, trừ những đối thủ cạnh tranh hùng mạnh nhất, chưa kể nhiều doanh nghiệp yếu buộc phải biến mất khỏi ngành. Câu chuyện tương tự cũng xảy ra trong hết ngành này đến ngành khác: xe trượt tuyết, hộp xít, và thiết bị thể thao, chỉ là vài ví dụ.

Sự thay đổi trong cạnh tranh xảy ra phổ biến khi một vụ mua lại tạo ra một nét mới trong ngành như trường hợp Philip Morris mua lại Miller Beer và Procter & Gamble mua lại công ty giấy Charmin. Sáng kiến công nghệ cũng có thể làm tăng chi phí cố định trong quá trình sản xuất và làm tăng tính bất ổn của cạnh tranh như trong trường hợp chuyển từ tráng ảnh theo lô sang tráng ảnh dây chuyền liên tục trong những năm 1960.

Mặc dù một công ty phải chung sống với nhiều yếu tố quyết định mức độ cạnh tranh trong ngành, nó có thể có khả năng cải thiện tình hình thông qua dịch chuyển chiến lược. Ví dụ, công ty có thể cố gắng tăng chi phí chuyển đổi của khách hàng bằng cách cung cấp trợ giúp kỹ thuật cho khách để thiết kế sản phẩm của nó phù hợp với hoạt động của họ hoặc làm cho họ phụ thuộc vào tư vấn kỹ thuật của công ty. Hay doanh nghiệp có thể nỗ lực nâng cao đặc trưng sản phẩm thông qua những hình thức dịch vụ mới, những sáng kiến tiếp thị hoặc những thay đổi trong sản phẩm. Tập trung nỗ lực bán hàng vào những phân đoạn công nghiệp tăng trưởng nhanh nhất hoặc những thị trường có chi phí cố định thấp nhất có thể làm giảm ảnh hưởng của cạnh tranh trong ngành. Nếu khả thi, công ty cũng có thể cố gắng tránh đối đầu với đối thủ bằng hàng rào rút lui khỏi ngành cao và do đó có thể tránh tham gia vào chiến tranh giá cả, hoặc công ty cũng có thể hạ thấp hàng rào rút lui của chính mình. (Những bước đi có tính cạnh tranh sẽ được bàn thảo chi tiết trong chương 5).

HÀNG RÀO GIA NHẬP VÀ HÀNG RÀO RÚT LUI

Mặc dù hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui khỏi ngành là hai khái niệm khác nhau, độ cao tổng hợp của chúng là một khía cạnh quan trọng trong phân tích ngành. Thường thì các hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui có liên quan đến nhau. Ví dụ, lợi thế kinh tế nhờ quy mô trong sản xuất thường gắn với những tài sản chuyên môn hóa cũng như các công nghệ độc quyền.

Hãy xem xét một trường hợp đơn giản trong đó các hàng rào gia nhập và rút lui có thể cao hoặc thấp:

		Hàng rào rút lui	
		Thấp	Cao
Hàng rào gia nhập	Thấp	Lợi nhuận thấp, ổn định	Lợi nhuận thấp, rủi ro
	Cao	Lợi nhuận cao, ổn định	Lợi nhuận cao, rủi ro

Hình 1-2: Các hàng rào và mức lợi nhuận

Trường hợp tốt nhất theo quan điểm lợi nhuận của ngành là trường hợp có hàng rào gia nhập cao nhưng hàng rào rút lui khỏi ngành lại thấp. Trong ngành này, nguy cơ có kẻ gia nhập ngành được hạn chế và những đối thủ cạnh tranh không thành công sẽ rời khỏi ngành. Khi cả hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui đều cao, ngành có tiềm năng lợi nhuận cao nhưng thường gắn với rủi ro cao. Mặc dù nguy cơ gia nhập bị kiểm soát, các doanh nghiệp không thành công vẫn ở lại và tranh đấu trong ngành.

Nếu cả hàng rào gia nhập và hàng rào rút lui đều thấp thì chẳng có gì thú vị nhưng tồi tệ nhất là khi hàng rào gia nhập thấp nhưng hàng rào rút lui lại cao. Khi đó, việc gia nhập ngành rất dễ dàng và các doanh nghiệp sẽ bị thu hút vào ngành khi kinh tế tăng trưởng bùng nổ hoặc khi có những lợi nhuận ngắn hạn bất ngờ. Tuy nhiên, công suất trong ngành sẽ không giảm đi khi tình hình kinh doanh xấu đi, dẫn đến tình trạng dư thừa công suất và làm cho lợi nhuận trong ngành thường xuyên ở mức thấp. Một ngành có thể lâm vào tình trạng không may này nếu, chẳng hạn,

các nhà cung cấp hoặc người cho vay sẵn sàng tài trợ cho việc gia nhập ngành nhưng một khi đã gia nhập, doanh nghiệp phải chịu chi phí tài chính cố định rất lớn.

ÁP LỰC TỪ NHỮNG SẢN PHẨM THAY THẾ

Tất cả các doanh nghiệp trong một ngành đang cạnh tranh, theo nghĩa rộng, với các ngành sản xuất các sản phẩm thay thế khác. Sản phẩm thay thế hạn chế tiềm năng lợi nhuận của một ngành bằng cách áp đặt mức giá trần mà các doanh nghiệp trong ngành có thể bán⁽⁸⁾. Sản phẩm thay thế càng có giá hấp dẫn, áp lực lên lợi nhuận của ngành càng lớn.

Những nhà sản xuất đường hiện đang phải đối phó với sự thương mại hóa quy mô lớn sản phẩm xi rô đường fructose ngô, một sản phẩm thay thế cho đường cũng y hệt như việc các nhà sản xuất acetylene và tơ nhân tạo phải chống chọi với sự cạnh tranh khốc liệt từ các vật liệu thay thế giá thấp trong rất nhiều sản phẩm ứng dụng. Hàng hóa thay thế không chỉ hạn chế lợi nhuận trong điều kiện thông thường mà còn làm giảm sự thịnh vượng của ngành trong thời kỳ bùng nổ. Năm 1978, các nhà sản xuất sợi thủy tinh cách nhiệt sung sướng trước nhu cầu chưa từng thấy do chi phí năng lượng cao và thời tiết mùa đông khắc nghiệt. Tuy nhiên, khả năng tăng giá bị hạn chế bởi vô số các sản phẩm cách nhiệt thay thế, bao gồm cellulose, rock wool và styrofoam. Những sản phẩm thay thế này có xu hướng ngày càng làm giảm lợi nhuận khi các nhà máy mới được bổ sung để tăng công suất nhằm đáp ứng đủ nhu cầu.

Xác định các sản phẩm thay thế là việc tìm những sản phẩm khác có thể thực hiện cùng một chức năng như sản phẩm của ngành. Đôi khi, đây là một công việc tinh vi và đưa nhà phân tích đến những ngành dường như khác xa ngành đang nghiên cứu. Chẳng hạn, các nhà môi giới chứng khoán đang ngày càng phải đối mặt với những sản phẩm thay thế như bất động sản, bảo hiểm, các quỹ thị trường tiền tệ và các phương pháp khác

8 Tác động của hàng hóa thay thế có thể được tóm lược như độ co giãn tổng thể của cầu trong ngành.

mà các cá nhân sử dụng để đầu tư vốn, những sản phẩm có tầm quan trọng gia tăng cùng với kết quả nghèo nàn trên các thị trường cổ phiếu.

Vị thế sản phẩm của ngành trong tương quan với các sản phẩm thay thế có thể phụ thuộc vào hành động tập thể của ngành. Chẳng hạn, mặc dù quảng cáo do một doanh nghiệp thực hiện có thể không đủ để vực dậy vị thế sản phẩm của ngành so với một sản phẩm thay thế, chiến dịch quảng cáo rầm rộ và lâu dài của tất cả các thành viên trong ngành có thể cải thiện vị thế chung cho ngành. Lập luận tương tự cũng áp dụng đối với những hành động tập thể trong các mặt như cải tiến chất lượng sản phẩm, nỗ lực tiếp thị, nâng cao tính sẵn có của sản phẩm v.v..

Sản phẩm thay thế đáng được chú ý nhất là những sản phẩm (1) đang có xu hướng cải thiện đánh đổi giá-chất lượng với sản phẩm của ngành hoặc (2) được các ngành có lợi nhuận cao sản xuất. Trong trường hợp thứ hai, các sản phẩm thay thế thường nhanh chóng xuất hiện nếu cạnh tranh trong các ngành đó tăng lên gây sức ép cắt giảm giá hoặc cải thiện chất lượng. Phân tích những xu hướng này có thể rất quan trọng đối với việc quyết định liệu có ngăn chặn sản phẩm thay thế một cách chiến lược hay hoạch định chiến lược trong đó sản phẩm thay thế là một yếu tố không thể tránh khỏi. Ví dụ, trong ngành dịch vụ bảo vệ, hệ thống báo động điện tử là một sản phẩm thay thế. Hơn thế, nó ngày càng trở nên quan trọng bởi vì dịch vụ bảo vệ sử dụng nhiều lao động sẽ không tránh khỏi chi phí leo thang trong khi hệ thống điện tử lại có nhiều khả năng cải tiến chất lượng và giảm chi phí. Phản ứng hợp lý của các hãng dịch vụ bảo vệ có lẽ là cung cấp các hệ thống dịch vụ bảo vệ và báo động điện tử, trên cơ sở coi người bảo vệ như kỹ thuật viên có kỹ năng hơn là cố gắng cạnh tranh với các hệ thống điện tử.

SỨC MẠNH MẶC CẢ CỦA KHÁCH HÀNG

Khách hàng cạnh tranh với ngành bằng cách ép giá xuống, mặc cả đòi chất lượng cao hơn hay nhiều dịch vụ hơn và buộc các đối thủ phải cạnh tranh với nhau – tất cả đều làm giảm lợi nhuận của ngành. Sức mạnh của mỗi nhóm khách hàng quan trọng trong

ngành phụ thuộc vào nhiều đặc trưng của thị trường và vào tầm quan trọng tương đối của lượng mua từ ngành trong tổng thể hoạt động kinh doanh của chúng. Một nhóm khách hàng sẽ có sức mạnh nếu thỏa mãn những điều kiện sau:

Mua số lượng lớn so với doanh số của người bán. Nếu một tỷ lệ lớn doanh số được bán cho một khách hàng, tầm quan trọng của khách hàng sẽ được nâng cao. Những khách hàng mua số lượng lớn là một thế lực đặc biệt quan trọng nếu như ngành có chi phí cố định lớn, như ngành hóa chất chẳng hạn, và việc sản xuất ở công suất tối đa có ý nghĩa quan trọng.

Sản phẩm mua từ ngành chiếm tỷ trọng lớn trong chi phí hay trong tổng thu mua của khách hàng. Khi đó, khách hàng thường bỏ nhiều nguồn lực cần thiết để mua hàng với mức giá có lợi và mua một cách lựa chọn. Khi sản phẩm của ngành chỉ chiếm một phần nhỏ trong chi phí của khách hàng, khách hàng thường không mấy nhạy cảm với giá cả.

Sản phẩm khách hàng mua của ngành là sản phẩm chuẩn hóa hoặc không có đặc trưng khác biệt. Khi đó, khách hàng chắc chắn có thể tìm sản phẩm từ các nhà cung cấp thay thế và vì thế, có thể buộc các công ty phải cạnh tranh với nhau, như trong ngành nhôm.

Khách hàng chỉ phải bỏ rất ít chi phí chuyển đổi. Như đã trình bày, chi phí chuyển đổi gắn khách hàng với những nhà cung cấp nhất định. Ngược lại, sức mạnh của khách hàng được tăng cường nếu nhà cung cấp cũng phải chịu chi phí chuyển đổi.

Khách hàng có lợi nhuận thấp. Lợi nhuận thấp tạo ra sức ép phải giảm chi phí mua hàng. Ví dụ, các nhà cung cấp cho Chrysler phàn nàn rằng họ chịu sức ép phải bán hàng ưu đãi cho Chrysler. Ngược lại, các khách hàng có lợi nhuận cao thường kém nhạy cảm với giá hơn (dĩ nhiên, nếu sản phẩm đó không chiếm một tỷ lệ lớn trong chi phí) và có thể có tầm nhìn dài hạn nhằm trợ giúp các nhà cung cấp của họ.

Khách hàng đe dọa tích hợp ngược. Nếu khách hàng hoặc tích hợp một phần hoặc đe dọa tích hợp ngược, họ sẽ có thế mạnh để đòi hỏi nhượng bộ từ nhà cung cấp⁽⁹⁾. Những nhà sản xuất xe

9 Nếu động cơ tích hợp của khách hàng là muốn đảm bảo nguồn cung cấp hoặc các mục tiêu phi giá khác, điều này có thể hàm ý rằng các doanh nghiệp trong ngành phải nhượng bộ nhiều về giá để ngăn chặn sự tích hợp.

hời lớn như General Motors và Ford nổi tiếng trong việc đe dọa sẽ tự sản xuất phụ tùng làm sức ép mặc cả với các nhà cung cấp. Họ thực hiện “tích hợp hình nón”, nghĩa là tự sản xuất một phần trong số linh kiện cần thiết và mua phần còn lại từ các nhà cung cấp bên ngoài. Họ không chỉ có thể biến đe dọa của họ thành hiện thực mà việc tự sản xuất một phần linh kiện cũng giúp họ nắm được chi tiết chi phí cần thiết và điều này rất có ích trong đàm phán với các nhà cung cấp. Sức mạnh của người mua có thể bị trung hòa một phần khi các doanh nghiệp trong ngành đe dọa nhảy vào ngành của khách hàng.

Sản phẩm của ngành không quan trọng đối với chất lượng sản phẩm và dịch vụ của khách hàng. Khi chất lượng sản phẩm của khách hàng phụ thuộc vào sản phẩm của ngành, khách hàng nói chung ít nhạy cảm về giá. Những ngành có đặc điểm này bao gồm thiết bị giàn khoan dầu, nơi mà sai sót trong vận hành có thể gây ra thiệt hại lớn (hãy xem thiệt hại lớn do những trục trặc trong thiết bị chống nổ trên một giàn khoan dầu ở ngoài khơi Mexico) và ngành bao bì thiết bị y tế điện tử, nơi mà chất lượng bao bì có thể tác động lớn đến ấn tượng của người dùng về chất lượng của thiết bị bên trong.

Khách hàng có đầy đủ thông tin. Khi khách hàng có đầy đủ thông tin về nhu cầu, giá cả thực tế trên thị trường và thậm chí chi phí của nhà cung cấp, họ sẽ có sức mạnh mặc cả lớn hơn nhiều khi thông tin nghèo nàn. Với đầy đủ thông tin, khách hàng có thể mạnh mẽ đảm bảo họ sẽ nhận được mức giá ưu đãi hơn người khác và có thể phản bác lập luận của các nhà cung cấp rằng giá bán ưu đãi này sẽ đe dọa sự tồn tại của họ.

Hầu hết những yếu tố tạo nên sức mạnh cho bên mua đúng với cả người tiêu dùng cũng như các khách hàng công nghiệp và thương mại. Ví dụ, người tiêu dùng thường nhạy cảm về giá hơn nếu họ mua những sản phẩm không có đặc trưng khác biệt, đắt so với thu nhập của họ hoặc thuộc loại sản phẩm mà chất lượng không thực sự quan trọng.

Sức mạnh của những nhà bán buôn và bán lẻ cũng tuân theo nguyên tắc tương tự, bổ sung thêm một yếu tố quan trọng. Các nhà bán lẻ có thể giành được sức mạnh mặc cả đáng kể trước các nhà sản xuất khi họ có thể ảnh hưởng tới quyết định mua hàng

của người tiêu dùng, như trong trường hợp thiết bị âm thanh, đồ trang sức, thiết bị dụng cụ gia đình, dụng cụ thể thao và các sản phẩm khác. Các nhà bán buôn, tương tự, có thể giành được sức mạnh mặc cả nếu họ có thể tác động đến quyết định mua hàng của các nhà bán lẻ hay các doanh nghiệp khác mua hàng của họ.

THAY ĐỔI SỨC MẠNH CỦA KHÁCH HÀNG

Khi các yếu tố miêu tả ở trên thay đổi theo thời gian hoặc do những quyết định chiến lược của công ty, sức mạnh của người mua cũng thay đổi. Chẳng hạn, trong ngành quần áo may sẵn, khi khách hàng (các cửa hàng quần áo và trung tâm thương mại) ngày càng tập trung và quyền kiểm soát được chuyển vào tay các chuỗi cửa hàng lớn, ngành này ngày càng phải chịu áp lực và lợi nhuận giảm dần. Ngành này đã không thể tạo ra đặc trưng khác biệt cho sản phẩm hoặc phải đối mặt với những chi phí chuyển đổi – thứ đã gắn chặt họ với các khách hàng. Những chi phí này đủ lớn để trung hòa những xu hướng trên và sự tràn vào của hàng nhập khẩu chẳng giúp được điều gì.

Lựa chọn các nhóm khách hàng để bán hàng được xem là một quyết định chiến lược quan trọng. Một công ty có thể cải thiện vị trí chiến lược của mình bằng cách tìm kiếm những khách hàng có ít sức mạnh mặc cả có thể gây ảnh hưởng bất lợi cho nó – nói cách khác là *lựa chọn khách hàng*. Hiếm có trường hợp tất cả các nhóm khách hàng của công ty đều có sức mạnh cân bằng nhau. Thậm chí nếu một công ty bán hàng cho chỉ một ngành, trong ngành cũng thường có các phân đoạn có sức mạnh (và do đó kém nhạy cảm giá) kém hơn các phân đoạn khác. Ví dụ, thị trường cho sửa chữa bảo dưỡng hầu hết các sản phẩm kém nhạy cảm về giá hơn so với thị trường gia công. (Tôi sẽ trình bày chiến lược lựa chọn khách hàng đầy đủ hơn trong chương 6).

SỨC MẠNH MẶC CẢ CỦA NHÀ CUNG CẤP

Các nhà cung cấp có thể thể hiện sức mạnh mặc cả đối với các thành viên trong một ngành bằng cách đe dọa tăng giá hay giảm chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ. Các nhà cung cấp hùng mạnh có thể bằng cách đó vắt kiệt lợi nhuận trong một ngành nếu

ngành đó không thể tăng giá bán để bù đắp sự gia tăng chi phí đầu vào. Ví dụ bằng cách tăng giá, các công ty hóa chất đã gây ra sự xói mòn lợi nhuận của các công ty sản xuất hộp xít bởi vì các nhà sản xuất hộp xít có rất ít khả năng tăng giá do phải đối phó với cạnh tranh căng thẳng với sản phẩm do các khách hàng của chúng tự sản xuất.

Những điều kiện khiến cho nhà cung cấp có sức mạnh mặc cả thường ngược lại những điều kiện đem lại sức mạnh cho khách hàng. Một nhóm nhà cung cấp sẽ có sức mạnh mặc cả nếu thỏa mãn những điều kiện sau:

Ngành cung cấp do một vài công ty thống trị và có tính tập trung cao hơn ngành khách hàng. Các nhà cung cấp bán hàng cho các khách hàng phân tán thường sẽ có ảnh hưởng đáng kể đến giá, chất lượng và các điều khoản khác.

Không bị buộc phải cạnh tranh với những sản phẩm thay thế khác. Sức mạnh của ngay cả các nhà cung cấp lớn cũng có thể bị kiềm chế nếu sản phẩm của chúng phải cạnh tranh với sản phẩm thay thế. Ví dụ, các hãng sản xuất các chất làm ngọt thay thế cạnh tranh rất mạnh trong nhiều ứng dụng mặc dù mỗi hãng đều khá lớn so với khách hàng.

Ngành mua hàng không phải là một khách hàng quan trọng của một nhóm nhà cung cấp. Khi các nhà cung cấp bán hàng cho nhiều ngành và một ngành cụ thể không chiếm tỷ trọng lớn trong doanh số, các nhà cung cấp thường có xu hướng thể hiện quyền mặc cả. Nếu ngành mua hàng là một khách hàng quan trọng, số phận của các nhà cung cấp sẽ gắn bó chặt chẽ với ngành và họ sẽ muốn bảo vệ ngành thông qua mức giá hợp lý và những hỗ trợ trong các hoạt động như nghiên cứu và phát triển và vận động hành lang.

Sản phẩm của các nhà cung cấp là một đầu vào quan trọng đối với ngành khách hàng. Đầu vào này quan trọng đối với chất lượng sản phẩm hay quy trình sản xuất của khách hàng. Điều này làm tăng quyền lực của nhà cung cấp. Trường hợp này đặc biệt đúng trong các ngành có đầu vào khó dự trữ, do đó, không cho phép khách hàng có thể dự trữ nhiều đầu vào.

Các sản phẩm của nhóm nhà cung cấp có đặc trưng khác biệt hoặc gây ra chi phí chuyển đổi. Đặc trưng hóa khác biệt và chi

phí chuyển đổi làm cho các khách hàng mất đi lựa chọn buộc các nhà cung cấp phải cạnh tranh lẫn nhau. Nếu các nhà cung cấp phải đổi mặt với chi phí chuyển đổi, tác động xảy ra ngược lại.

Nhóm nhà cung cấp đe dọa tích hợp ngành khách hàng. Điều này cho phép nhà cung cấp cải thiện các điều kiện bán hàng.

Chúng ta thường nghĩ các nhà cung cấp là các doanh nghiệp, nhưng người lao động cũng phải được coi là một nhà cung cấp và là một nhà cung cấp có sức mạnh trong nhiều ngành. Có nhiều bằng chứng thực nghiệm chứng tỏ lao động có kỹ năng cao, khan hiếm và/hoặc lao động được tổ chức thành nghiệp đoàn chặt chẽ có thể mặc cả để lấy đi một phần lớn lợi nhuận tiềm năng của một ngành. Những nguyên lý quyết định sức mạnh tiềm năng của lao động với tư cách là một nhà cung cấp cũng tương tự như những nguyên lý vừa trình bày. Bổ sung quan trọng khi đánh giá sức mạnh của lao động là *mức độ tổ chức* và liệu nguồn cung lao động khan hiếm có thể được mở rộng hay không. Khi lực lượng lao động được tổ chức chặt chẽ hoặc nguồn cung lao động khan hiếm bị hạn chế, sức mạnh của lao động có thể rất cao.

Những điều kiện quyết định sức mạnh của nhà cung cấp không chỉ có thể thay đổi mà thường cũng nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp. Tuy nhiên, cũng như với sức mạnh của khách hàng, doanh nghiệp đôi khi có thể cải thiện tình thế của mình thông qua các chiến lược. Nó có thể tăng cường đe dọa tích hợp ngược, tìm cách xóa bỏ chi phí chuyển đổi và những phương pháp tương tự. (Chương 6 sẽ bàn kỹ hơn về một số hàm ý của sức mạnh nhà cung cấp đối với chiến lược mua hàng).

CHÍNH PHỦ VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT THỂ LỰC VỚI CẠNH TRANH TRONG NGÀNH

Cho đến giờ, chúng ta mới đề cập tới chính phủ chủ yếu trên khía cạnh những ảnh hưởng của nó đến các hàng rào gia nhập ngành. Nhưng trong những năm 1970 và 1980, chính phủ ở mọi được cho là có tiềm năng ảnh hưởng đến nhiều, nếu không nói là tất cả các mặt của cơ cấu ngành, cả trực tiếp và gián tiếp. Trong nhiều ngành, chính phủ là một khách hàng hay một nhà cung cấp và có thể ảnh hưởng đến cạnh tranh trong ngành với các chính sách nó áp dụng. Ví dụ, chính phủ có vai trò quan trọng với tư cách là khách hàng của các sản phẩm quốc phòng và là nhà cung

cấp gỗ thông qua sự kiểm soát lượng dự trữ gỗ khổng lồ của Forest Service ở miền tây nước Mỹ. Nhiều khi, vai trò là khách hàng hay là nhà cung cấp của chính phủ được quyết định bởi những yếu tố chính trị hơn là điều kiện kinh tế và đây có lẽ là một thực tế của cuộc sống. Các quy định của chính phủ cũng có thể hạn chế hành vi của các doanh nghiệp cung cấp hoặc khách hàng.

Chính phủ cũng có thể tác động đến vị trí của một ngành so với ngành sản xuất sản phẩm thay thế thông qua các quy định, trợ cấp hoặc các phương tiện khác. Ví dụ, chính phủ Mỹ khuyến khích mạnh mẽ việc sử dụng năng lượng mặt trời thông qua ưu đãi thuế và trợ cấp nghiên cứu. Việc chính phủ dỡ bỏ kiểm soát gas tự nhiên đã nhanh chóng khiến cho acetylene không còn là hóa chất cho các máy chế biến. Các tiêu chuẩn an toàn và môi trường tác động đến chi phí tương đối và chất lượng của sản phẩm thay thế. Chính phủ cũng có thể ảnh hưởng đến cạnh tranh giữa các đối thủ bằng cách tác động vào tăng trưởng ngành, vào cơ cấu chi phí thông qua các quy định v.v...

Do đó, phân tích cơ cấu sẽ không hoàn chỉnh nếu thiếu phần chẩn đoán chính sách hiện tại và tương lai của chính phủ, ở tất cả các cấp, sẽ tác động như thế nào đến các điều kiện cơ cấu. Để phục vụ phân tích chiến lược, thường sẽ rõ ràng hơn nếu xem xét tác động của chính phủ đối với cạnh tranh thông qua năm yếu tố cạnh tranh. Tuy nhiên, phân tích chiến lược cũng có thể đòi hỏi phải coi chính phủ như một tác nhân bị ảnh hưởng.

Phân tích cơ cấu và chiến lược cạnh tranh

Sau khi các yếu tố tác động đến cạnh tranh trong một ngành và những động cơ nền tảng của chúng được chẩn đoán, doanh nghiệp có thể xác định được thế mạnh và điểm yếu của nó trong ngành. Trên quan điểm chiến lược, những thế mạnh và điểm yếu quan trọng chính là vị trí của doanh nghiệp đối với các động cơ nền tảng của mỗi yếu tố cạnh tranh. Doanh nghiệp sẽ chiến đấu thế nào với các sản phẩm thay thế? với các hàng rào gia nhập? với cạnh tranh từ các đối thủ hiện có?

Một chiến lược cạnh tranh hiệu quả sẽ thực hiện các hành động

tấn công hoặc phòng ngự nhằm bảo vệ chống lại năm yếu tố cạnh tranh. Rộng hơn, điều này đòi hỏi nhiều cách tiếp cận:

- Định vị doanh nghiệp sao cho nó có khả năng phòng vệ tốt nhất trước các yếu tố cạnh tranh hiện có;
- Tác động đến cân bằng lực lượng thông qua các bước đi chiến lược, bằng cách đó cải thiện vị trí tương đối của doanh nghiệp; hoặc
- Dự báo sự dịch chuyển các yếu tố nền tảng và ứng phó với chúng, bằng cách đó khai thác sự thay đổi nhờ lựa chọn chiến lược phù hợp với cân bằng cạnh tranh mới trước khi các đối thủ nhận ra.

ĐỊNH VỊ

Cách tiếp cận đầu tiên coi cơ cấu của ngành là cố định và tìm cách làm cho các thế mạnh và điểm yếu của công ty phù hợp với nó. Chiến lược có thể được coi như là xây dựng hệ thống phòng thủ chống lại các yếu tố cạnh tranh hoặc tìm kiếm vị trí trong ngành nơi các yếu tố này là yếu nhất.

Hiểu biết về năng lực của công ty và về những động cơ của những yếu tố cạnh tranh sẽ làm nổi bật những khu vực mà công ty nên đối đầu cạnh tranh và những khu vực mà công ty nên tránh. Chẳng hạn, nếu công ty là một nhà sản xuất chi phí thấp, công ty có thể chọn bán sản phẩm cho các khách hàng hùng mạnh trong khi nó sẽ phải cẩn thận khi bán cho họ những sản phẩm ít bị cạnh tranh bởi sản phẩm thay thế.

TÁC ĐỘNG ĐẾN CÂN BẰNG GIỮA CÁC LỰC LƯỢNG

Một công ty có thể hoạch định một chiến lược tấn công. Chiến lược này được thiết kế không chỉ để đối phó với những yếu tố cạnh tranh mà còn nhằm thay đổi động cơ của chúng.

Những sáng kiến marketing có thể nâng cao giá trị thương hiệu hoặc tạo ra sự khác biệt cho sản phẩm. Đầu tư vốn vào những cơ sở sản xuất quy mô lớn hoặc tích hợp dọc có thể tác động đến hàng rào gia nhập. Cân bằng giữa các lực lượng một phần là kết quả yếu tố bên ngoài và một phần nằm trong sự kiểm soát của công ty. Phân tích cơ cấu có thể được dùng để xác định những yếu

tố cơ bản điều khiển cạnh tranh trong một ngành cụ thể và do đó chỉ ra hành động chiến lược có thể ảnh hưởng vào điểm nào trong cân bằng để thu được lợi ích lớn nhất.

KHAI THÁC SỰ THAY ĐỔI

Sự vận động trong ngành có tầm quan trọng chiến lược bởi vì vận động sẽ đem lại những thay đổi trong nguồn gốc cơ cấu của cạnh tranh. Ví dụ, trong phát triển ngành theo hình mẫu vòng đời sản phẩm quen thuộc, tốc độ tăng trưởng thay đổi, quảng cáo giảm đi khi ngành trưởng thành hơn và các công ty có xu hướng tích hợp theo chiều dọc.

Những xu hướng này bản thân chúng không quan trọng. Điều quan trọng là liệu chúng có tác động vào những nguồn gốc cơ cấu của cạnh tranh. Hãy xét trường hợp tích hợp theo chiều dọc. Trong ngành máy tính mini đã trưởng thành, tích hợp theo chiều dọc diễn ra rộng khắp, cả trong chế tạo phần cứng và phát triển phần mềm. Xu hướng quan trọng này nâng cao mạnh mẽ lợi thế kinh tế nhờ quy mô cũng như lượng vốn cần thiết để cạnh tranh trong ngành. Điều này lại nâng cao hàng rào gia nhập và có thể đẩy một số đối thủ nhỏ hơn rút khỏi ngành một khi tăng trưởng bão hòa.

Rõ ràng là những xu hướng có ưu tiên cao nhất theo quan điểm chiến lược là những xu hướng tác động đến những nguồn quan trọng nhất của cạnh tranh trong ngành và những xu hướng kéo theo những yếu tố cơ cấu mới. Trong ngành sản xuất hộp xít, chẳng hạn, xu hướng giảm đặc trưng sản phẩm giờ đây đang thống trị. Xu hướng này tăng quyền lực của khách hàng, hạ thấp hàng rào gia nhập và làm gia tăng cạnh tranh.

Phân tích cơ cấu có thể được sử dụng để dự báo mức lợi nhuận của một ngành công nghệ. Trong hoạch định chiến lược dài hạn, nhiệm vụ là phải xem xét mỗi yếu tố cạnh tranh, dự báo độ lớn của mỗi động cơ nền tảng và sau đó xây dựng một bức tranh tổng hợp về tiềm năng lợi nhuận của ngành.

Kết quả của phân tích này có thể khác xa với cơ cấu ngành hiện tại. Ví dụ, ngày nay, ngành năng lượng mặt trời có hàng tá và thậm chí hàng trăm công ty mà không công ty nào có vị thế thị trường đáng kể. Việc gia nhập ngành rất dễ dàng và các đối thủ đang giành giật nhau để biến năng lượng mặt trời thành sản phẩm thay thế

vượt trội so với các phương pháp sử dụng truyền thống.

Tiềm năng của năng lượng mặt trời sẽ phụ thuộc phần lớn vào hình thái của hàng rào gia nhập trong tương lai, sự cải thiện vị thế của ngành so với sản phẩm thay thế, cường độ cạnh tranh và sức mạnh của khách hàng và nhà cung cấp. Những đặc trưng này lại bị ảnh hưởng bởi những yếu tố khác như khả năng xác lập thương hiệu, việc liệu lợi thế kinh tế nhờ quy mô hoặc nhờ kinh nghiệm trong sản xuất thiết bị có hình thành nhờ thay đổi công nghệ hay không, chi phí vốn gia nhập ngành thế nào và mức chi phí cố định cho thiết bị sản xuất. (quá trình vận động về cơ cấu trong ngành và những yếu tố điều khiển nó sẽ được bàn chi tiết trong chương 8).

CHIẾN LƯỢC ĐA DẠNG HÓA

Khung phân tích cạnh tranh ngành có thể được sử dụng để xác lập chiến lược đa dạng hóa. Nó cung cấp một chỉ dẫn để trả lời câu hỏi rất khó trong các quyết định đa dạng hóa: “Tiềm năng của ngành như thế nào?”. Khung phân tích này có thể cho phép một công ty xác định được một ngành có triển vọng tốt trước khi triển vọng tương lai đó được phản ánh vào mức giá của các ứng cử viên được mua lại.

Khung phân tích này cũng có thể giúp xác định những loại hình quan hệ đặc biệt có giá trị cho đa dạng hóa. Chẳng hạn, quan hệ cho phép một doanh nghiệp vượt qua hàng rào gia nhập thông qua chia sẻ chức năng hoặc những mối quan hệ từ trước với các kênh phân phối có thể là cơ sở để đa dạng hóa. Tất cả những vấn đề này sẽ được bàn thảo chi tiết hơn trong chương 16.

Phân tích cơ cấu và định nghĩa ngành

Việc định nghĩa ngành thu hút sự chú ý lớn vì đây là một bước quan trọng trong hoạch định chiến lược cạnh tranh. Vô số tác giả cũng đã nhấn mạnh sự cần thiết phải chú ý không chỉ đến sản xuất mà đến cả chức năng khi định nghĩa một ngành, không chỉ chú ý biên giới quốc gia mà cả cạnh tranh quốc tế tiềm tàng, không chỉ chú ý đến thứ hạng của các đối thủ cạnh tranh hiện tại

mà cả những doanh nghiệp có thể trở thành đối thủ cạnh tranh trong tương lai.

Vì thế, việc định nghĩa chính sách một ngành hay các ngành đã trở thành chủ đề tranh cãi không có hồi kết. Một động cơ quan trọng của tranh cãi này là do lo ngại sẽ xem nhẹ những nguồn cạnh tranh tiềm ẩn mà có thể ngày nào đó đe dọa ngành.

Phân tích cơ cấu, bằng cách tập trung vào cạnh tranh trên phạm vi rộng, không chỉ bao gồm các đối thủ cạnh tranh hiện tại, sẽ làm giảm sự cần thiết phải tranh cãi về đâu là ranh giới giữa các ngành. Bất cứ định nghĩa ngành nào về cơ bản cũng là lựa chọn một ranh giới giữa các đối thủ cạnh tranh hiện có và các sản phẩm thay thế, giữa các doanh nghiệp hiện có và những kẻ gia nhập tiềm năng và giữa các doanh nghiệp hiện có với nhà cung cấp và khách hàng. Về ra những đường ranh giới này phụ thuộc vào mức độ chi tiết của phân ngành và chẳng mấy liên quan đến lựa chọn chiến lược.

Tuy nhiên, nếu những nguồn cạnh tranh này được nhận diện và tác động tương đối của chúng được đánh giá, việc đường ranh giới thực sự được vẽ ở đâu trở nên ít nhiều vô nghĩa đối với hoạch định chiến lược. Các nguồn cạnh tranh tiềm ẩn cũng như những khía cạnh chủ yếu của cạnh tranh sẽ không bị bỏ qua.

Tuy vậy, định nghĩa một ngành không giống như doanh nghiệp về khu vực mà doanh nghiệp muốn cạnh tranh (định nghĩa lĩnh vực kinh doanh của nó). Ví dụ, việc định nghĩa một ngành rộng không có nghĩa là một doanh nghiệp có thể hay nên cạnh tranh trên diện rộng; và có thể có lợi nếu cạnh tranh trong một nhóm các ngành liên quan, như đã được thảo luận. Tách riêng việc định nghĩa ngành với các lĩnh vực mà doanh nghiệp muốn tham gia sẽ xóa bỏ sự bối rối không cần thiết khi phân định ranh giới các ngành.

SỬ DỤNG PHÂN TÍCH CƠ CẤU

Chương này đã xác định nhiều yếu tố tiềm năng có tác động đến cạnh tranh ngành. Không phải tất cả các yếu tố này sẽ đều quan trọng trong một ngành. Thay vào đó, khung phân tích có thể được sử dụng để xác định nhanh chóng những đặc trưng cơ cấu quan trọng, quyết định bản chất của cạnh tranh trong một ngành cụ thể. Đây chính là nơi phần lớn sự chú ý phân tích và chiến lược nên tập trung vào.