

Chương 2

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP

2.1. CÁC YẾU TỐ THUỘC MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ

Mỗi doanh nghiệp hoạt động trong một môi trường rộng lớn hơn chứ không phải chỉ những ngành công nghiệp mà nó hoạt động, được gọi là "môi trường vĩ mô". Môi trường vĩ mô bao gồm sáu thành phần chính:

- Môi trường kinh tế
- Môi trường chính trị - luật pháp
- Môi trường văn hóa – xã hội
- Môi trường công nghệ
- Môi trường tự nhiên
- Môi trường nhân khẩu học;

Mỗi thành phần này có khả năng ảnh hưởng trực tiếp đến môi trường công nghiệp và cạnh tranh của doanh nghiệp; một số các nhân tố có thể có những tác động quan trọng hơn những nhân tố khác. Bởi vì các yếu tố kinh tế vĩ mô ảnh hưởng đến ngành công nghiệp khác nhau theo nhiều cách khác nhau và ở những mức độ khác nhau, điều quan trọng đối với các nhà quản lý là việc xác định được các yếu tố nào là yếu tố chiến lược tác động đến doanh nghiệp của mình.

2.1.1. Môi trường kinh tế

Thực trạng của một nền kinh tế có tác động trực tiếp tới các doanh nghiệp và các ngành công nghiệp. Chính vì vậy mà các doanh nghiệp cần nghiên cứu môi trường kinh tế của quốc gia để định vị những thay đổi, xu hướng và chiến lược của mình. Môi trường kinh tế bao gồm các yếu tố kinh tế ở mức độ địa phương, quốc gia hay quốc tế của mỗi nước mà tại đó các doanh nghiệp đặt các hoạt động kinh doanh của mình.

Các đặc điểm chủ yếu của môi trường kinh tế bao gồm tỷ lệ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ thất nghiệp, tỷ lệ lạm phát, thâm hụt hoặc thặng dư thương mại, tỷ lệ tiết kiệm, và thu nhập bình quân đầu người... Sự phát triển của thị trường tài chính cũng là đặc điểm đáng lưu tâm bởi nó có thể ảnh hưởng đến niềm tin của người tiêu dùng, thu nhập và sự thuận lợi trong việc phát triển các ngành công nghiệp của quốc gia.

2.1.2. Môi trường chính trị - luật pháp

Những yếu tố này bao gồm các chính sách chính trị cũng như các quy định và pháp luật mà các doanh nghiệp phải tuân theo. Ví dụ như luật lao động, luật chống độc quyền, chính sách thuế, chính sách quản lý, môi trường chính trị và sức mạnh của các tổ chức như các hệ thống tòa án. Những quy định pháp luật khác, chẳng hạn như định mức lương tối thiểu, có ảnh hưởng đến trực tiếp tới một số ngành công nghiệp sử dụng nhiều lao động với mức trả lương thấp hơn những ngành khác.

Môi trường chính trị - luật pháp ảnh hưởng trực tiếp tới cách các doanh nghiệp giao tiếp với chính phủ và cách chính phủ các nước tác động tới doanh nghiệp. Khi các quy định pháp luật thay đổi và những biến chuyển của môi trường chính trị sẽ làm thay đổi bản chất của cạnh tranh và cách các doanh nghiệp trong ngành cạnh tranh với nhau. Ví dụ, sự thay đổi của các chính phủ nhằm thúc đẩy tư nhân hóa sản xuất trong các ngành công nghiệp sẽ khiến cho hoạt động tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước để chuyển sang mô hình doanh nghiệp mới

điển ra mạnh mẽ hơn, từ đó làm thay đổi chiến lược của các doanh nghiệp trong các ngành công nghiệp trong việc chia sẻ các nguồn lực sản xuất.

2.1.3. Môi trường văn hóa – xã hội

Các lực lượng xã hội bao gồm các giá trị xã hội, thái độ, các yếu tố văn hóa, lối sống đều tác động tới các doanh nghiệp. Các lực lượng xã hội khác nhau tùy theo địa phương và thay đổi theo thời gian. Ví dụ như các quan điểm về vai trò giới và sự đa dạng trong lực lượng lao động có ảnh hưởng trực tiếp tới sản phẩm, đối tượng khách hàng và cách thức kinh doanh của doanh nghiệp. Một ví dụ khác như xu hướng thay đổi trong lối sống của người tiêu dùng hướng đến lối sống lành mạnh có thể thay đổi cơ cấu chi tiêu của người tiêu dùng dành cho thiết bị tập thể dục, các dịch vụ chăm sóc sức khỏe và cũng như thức uống có cồn và đồ ăn nhanh.

2.1.4. Môi trường công nghệ

Sự thay đổi của công nghệ tác động tới nhiều mặt của đời sống xã hội như thói quen tiêu dùng, nhu cầu sản phẩm, nguyên vật liệu... Tất cả cả những yếu tố này đều tác động trực tiếp tới những thay đổi của doanh nghiệp về chiến lược kinh doanh. Môi trường công nghệ bao gồm các tổ chức và các hoạt động tạo ra tri thức mới, công nghệ mới mà những tri thức đó được ứng dụng trong việc sản xuất ra những sản phẩm, dịch vụ, quy trình và vật liệu mới cho xã hội. Tốc độ phát triển kỹ thuật công nghệ có khả năng tác động to lớn, trên diện rộng đến toàn xã hội, và hoạt động của các doanh nghiệp như kỹ thuật di truyền, sự gia tăng của Internet, và những thay đổi trong công nghệ truyền thông. Thay đổi công nghệ có thể khuyến khích sự ra đời của ngành công nghiệp mới.

2.1.5. Môi trường tự nhiên

Môi trường tự nhiên bao gồm các yếu tố sinh thái và môi trường như thời tiết, khí hậu, biến đổi khí hậu, và các yếu tố liên quan như tình trạng thiếu nước và khan hiếm nguồn lực tài nguyên thiên nhiên. Những yếu tố này có thể tác động trực tiếp các ngành công nghiệp như bảo hiểm, nông nghiệp, sản xuất năng lượng, và du lịch; chúng cũng có thể có những tác động gián tiếp nhưng đáng kể vào các ngành công nghiệp khác như giao thông vận tải.

2.1.6. Môi trường nhân khẩu học

Nhân khẩu học bao gồm các yếu tố như số dân, tốc độ tăng trưởng dân số, sự phân bố dân số theo độ tuổi, theo giới, theo dân tộc của các thành phần dân cư khác nhau. Nó cũng bao gồm sự phân bố địa lý của dân số, phân phối thu nhập trong dân số, và xu hướng trong những yếu tố này. Nhân khẩu học có thể có ý nghĩa lớn đối với các ngành công nghiệp như chăm sóc y tế, ngành có chi phí và nhu cầu dịch vụ thay đổi theo yếu tố nhân khẩu như tuổi tác và phân phối thu nhập, nó cũng tác động tới những ngành sử dụng nhiều lao động.

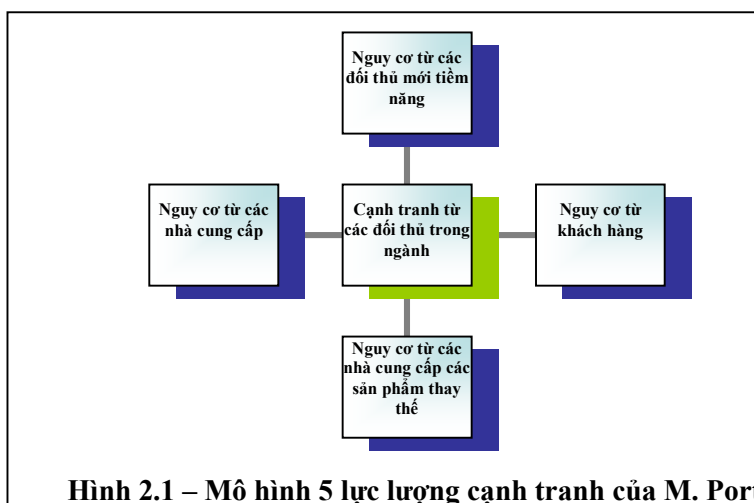
2.2. MÔI TRƯỜNG NGÀNH – MÔ HÌNH 5 LỰC LƯỢNG CẠNH TRANH

Đặc trưng và điểm mạnh của các lực lượng cạnh tranh trong các ngành khác nhau là hoàn toàn khác nhau. Một trong những công cụ phân tích mạnh nhất và được sử dụng rộng rãi nhất trong phân tích áp lực cạnh tranh của ngành trong một thị trường chính là mô hình năm lực lượng cạnh tranh.

2.2.1. Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành

Áp lực cạnh tranh được tạo ra bởi sự cạnh tranh giữa những người bán trong nội bộ ngành. Trong thực tế, một thị trường cạnh tranh là một chiến trường nơi mà cuộc chạy đua giữa các đối thủ cạnh tranh diễn ra liên tục và năng động. Mọi công ty cạnh tranh cố gắng triển khai

bất cứ cách nào trong các vũ khí kinh doanh của mình, việc này được tin rằng sẽ thu hút và giữ chân khách hàng, tăng cường vị thế thị trường của mình, và mang lại lợi nhuận tốt.



Hình 2.1 – Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của M. Porter

Nguồn: Michael Porter (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Havard Business Review* 86 (1), pp 80-86.

Thách thức với các hãng trong cùng một ngành là việc có thể phác thảo một chiến lược cạnh tranh, ít nhất sẽ cho phép họ giữ chân các đối thủ của mình; lý tưởng hơn có thể tạo ra một lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ. Nhưng khi một công ty triển khai một chiến lược hoặc tạo ra một bước đi chiến lược mới mang lại kết quả tốt, các đối thủ của họ thường phản ứng một cách điển hình với các phản ứng tấn công hay phòng thủ, tạo ra một môi trường cạnh tranh liên tục phát triển nơi xuất hiện người thắng và kẻ thua.

Cạnh tranh giữa những người bán hàng đối thủ có thể đặt ra giả thiết về nhiều hình thức được mở rộng vượt ra ngoài cuộc cạnh tranh giá cả sinh động. Ví dụ, các đối thủ có thể dùng đến các chiến thuật tiếp thị như chương trình khuyến mãi đặc biệt, quảng cáo rầm rộ, giảm giá, hay tài trợ vốn lãi suất thấp. Các đối thủ hoạt động có thể chạy đua với nhau để phân biệt sản phẩm của họ bằng cách cung cấp các tính năng mang hiệu suất tốt hơn, chất lượng cao hơn hay cải thiện dịch vụ khách hàng hoặc sự lựa chọn sản phẩm đa dạng hơn. Các đối thủ cũng có thể cạnh tranh thông qua việc giới thiệu sơ qua các sản phẩm thế hệ tiếp theo, giới thiệu thường xuyên các sản phẩm mới hoặc sản phẩm đã được cải tiến, và nỗ lực để xây dựng mạng lưới đại lý mạnh, thiết lập vị trí trong các thị trường nước ngoài, hoặc mở rộng khả năng phân phối và hiện diện trên thị trường.

Mức độ cạnh tranh là khác nhau giữa các ngành và phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- *Mức độ cạnh tranh cao hơn ở các thị trường nơi nhu cầu khách hàng đang tăng chậm hoặc giảm - và thấp hơn tại các thị trường đang phát triển nhanh.* Tại các thị trường mà nhu cầu người mua đang có xu hướng tăng lên nhanh chóng thì sự cạnh tranh là yếu hơn do thị trường tạo ra đủ công việc kinh doanh mới cho tất cả các thành viên trong ngành để phát triển mà không cần chiến lược thúc đẩy lượng bán để thu hút khách hàng từ doanh nghiệp đối thủ. Nhưng trong những thị trường mà nhu cầu người mua đang tăng trưởng chỉ 1-2 phần trăm hoặc đang thu hẹp lại, các công ty nóng lòng (hoặc đôi khi liều lĩnh) để có được nhiều công việc kinh doanh hơn đối thủ bằng cách giảm giá, khuyến mại, và các chiến thuật khác để thúc đẩy doanh số bán hàng, đôi khi đến mức gây ra một trận chiến khốc liệt để giành thị phần.

○ *Mức độ cạnh tranh tăng lên khi chi phí chuyển đổi sản phẩm của khách hàng giảm đi.* Chi phí chuyển đổi sản phẩm thấp thì khách hàng có thể dễ dàng bị sản phẩm của các đối thủ khác hấp dẫn, lôi kéo. Còn khi chi phí chuyển đổi đó cao thì xu hướng chuyển đổi sản phẩm của khách hàng sẽ giảm đi. Chi phí chuyển đổi sản phẩm không chỉ bao gồm tiền bạc, mà còn cả thời gian, sự bất tiện, và các chi phí liên quan đến yếu tâm lý. Ví dụ các nhà phân phối và bán lẻ có thể không chuyển sang các nhãn hiệu của đối thủ sản xuất vì họ ngại cắt đứt mối quan hệ với nhà cung cấp lâu nay, hay phải chịu chi phí hỗ trợ kỹ thuật hoặc chi phí giữ lại để chuyển đổi, hay gặp những rắc rối trong kiểm tra chất lượng và độ tin cậy của các thương hiệu đối thủ, hoặc dành nhiều nguồn lực để tiếp thị các thương hiệu mới (đặc biệt là nếu các thương hiệu không nổi tiếng).

○ *Cạnh tranh gia tăng khi các doanh nghiệp cung ứng những sản phẩm giống nhau, và giảm đi khi sản phẩm có mức độ dị biệt cao.* Khi sản phẩm bán ra của các đối thủ là giống hệt nhau hoặc ít có sự khác biệt, người mua có ít lý do hơn để trung thành với 1 thương hiệu - một điều kiện tạo cho các đối thủ cơ hội dễ dàng để thuyết phục người mua để chuyển sang dịch vụ của họ. Và kể từ khi thương hiệu của những người bán hàng khác nhau có các thuộc tính so sánh, người mua có thể mua sắm trên thị trường với những thỏa thuận tốt nhất và chuyển đổi thương hiệu theo ý muốn. Mặt khác, sản phẩm bán ra có sự khác biệt lớn giữa các đối thủ cạnh tranh sẽ giúp củng cố sự trung thành thương hiệu về phía người mua - bởi vì nhiều người mua nhìn nhận các thuộc tính của một số thương hiệu dường như hấp dẫn hơn hoặc phù hợp hơn với nhu cầu của họ. Mức độ khác biệt sản phẩm cũng ảnh hưởng đến chi phí chuyển đổi. Khi sản phẩm bán ra của các đối thủ là giống hệt nhau hoặc ít có sự khác biệt, việc người mua chuyển đổi mua hàng của từ người bán này sang người bán khác thường dễ dàng và ít tốn kém hơn. Nhưng trong trường hợp của các thương hiệu có sự khác biệt mạnh mẽ với các tính năng và chức năng hoàn toàn khác nhau (như các thương hiệu đối thủ về điện thoại di động), người mua có thể không sẵn lòng đối với việc chuyển đổi thương hiệu.

○ *Cạnh tranh khốc liệt hơn khi có có tình trạng công suất dư thừa, đặc biệt là nếu sản phẩm của ngành có chi phí cố định cao hoặc chi phí lưu kho cao.* Khi một thị trường đang dư cung (ví dụ như việc người bán đã không vận dụng đến năng lực sản xuất và/ hoặc quá nhiều hàng tồn kho), kết quả là tồn tại một "thị trường của người mua, thị trường này làm gia tăng tình trạng cạnh tranh của ngành đến mức có thể đe dọa sự sống còn của các công ty kém cạnh tranh. Các doanh nghiệp phải chịu áp lực đáng kể khi cắt giảm giá để tăng doanh số bán hàng bất cứ khi nào họ đang hoạt động chưa hết công suất. Không tận dụng hết công suất sản xuất của ngành tạo nên một sự thiệt thòi đáng kể về giá tăng bởi vì có ít đơn vị để chia sẻ chi phí cố định hơn. Áp lực chi phí lưu trữ hoặc chi phí cố định cao có thể đẩy các công ty đối thủ đến nhượng giá, giảm giá đặc biệt, giảm giá và các chiến lược cạnh tranh thúc đẩy khối lượng khác.

○ *Cạnh tranh ngày càng gay gắt khi số lượng đối thủ cạnh tranh gia tăng, và khi các đối thủ cạnh tranh ngày càng tương đồng nhau về quy mô và sức mạnh cạnh tranh.* Số đối thủ cạnh tranh càng lớn thì xác suất mà một hoặc nhiều doanh nghiệp áp dụng các biện pháp nhằm nâng cao vị thế thị trường của mình càng cao, từ đó gia tăng áp lực cạnh tranh đối với các đối thủ khác. Ngoài ra, khi các đối thủ có quy mô tương đương và có sức mạnh cạnh tranh ngang bằng thì cuộc chiến giữa các đối thủ tương đương có xu hướng gay gắt hơn so với một cuộc chiến mà trong đó một hoặc nhiều thành viên trong ngành có tác động lớn hơn đến thị trường cổ phiếu và nguồn lực và khả năng lớn hơn đáng kể so với các đối thủ nhỏ hơn nhiều.

○ *Cạnh tranh thường trở nên ác liệt hơn cũng như khó đoán hơn khi có sự gia tăng khác biệt giữa các đối thủ cạnh tranh gia tăng về hướng phát triển dài hạn, mục tiêu, chiến lược.* Một nhóm người bán đa dạng thường gồm một hoặc nhiều các công ty sẵn sàng thử những cách tiếp cận thị trường mới lạ hay phá vỡ các quy tắc, do đó tạo ra một môi trường cạnh tranh sống động và khó dự đoán hơn. Thị trường cạnh tranh toàn cầu thường làm tăng cường độ cạnh tranh, đặc biệt là khi những đối thủ cạnh tranh có chi phí thấp hơn hoặc các sản phẩm với các tính năng hấp dẫn hơn có ý định giành chỗ đứng vững chắc trong thị trường các nước mới.

○ *Cạnh tranh trở nên mạnh hơn khi rào cản rút lui khỏi ngành cao, gây khó khăn cho các công ty thua lỗ trong việc rời khỏi ngành.* Trong những ngành mà tài sản khó bán hoặc chuyển sang mục đích sử dụng khác, hay các công nhân được hưởng quyền bảo hộ lao động, hoặc các chủ sở hữu phải cam kết duy trì kinh doanh vì những lý do cá nhân, các doanh nghiệp thất bại có xu hướng trụ lại lâu hơn mức có thể ngay cả họ đang trên bờ vực của sự phá sản. Điều này làm tăng sự cạnh tranh trong thời đại này. Các công ty đang mất chỗ đứng hoặc gặp rắc rối về tài chính thường sử dụng đến chiết khấu giá mạnh có thể gây ra một cuộc chiến giá cả và làm mất ổn định một ngành công nghiệp hấp dẫn khác. Ngoài ra, các trở ngại rút lui khỏi ngành cao làm cho những ngành công nghiệp trở nên quá tải hơn nó vốn có, và điều này làm tăng sự cạnh tranh và buộc các công ty yếu nhất phải tranh giành nhau để giành đủ lượng bán hàng và doanh thu để trụ lại kinh doanh.

Bảng 2.1 - Các loại "vũ khí" cạnh tranh phổ biến

Các loại vũ khí cạnh tranh	Ảnh hưởng chính
Chiết khấu giá, bán hàng giảm giá	Việc giảm giá (P), hoạt động để thúc đẩy tổng doanh số và thị phần, làm giảm lợi nhuận trên một đơn vị bán khi giá giảm nhiều và/ hoặc việc tăng khối lượng bán hàng là tương đối nhỏ
Các mục quảng cáo, phiếu mua hàng	Hành vi tăng khối lượng đơn vị bán hàng và lợi nhuận, giảm giá (P), tăng chi phí theo đơn vị (C), có thể làm giảm tỷ suất lợi nhuận trên một đơn vị bán (P- C)
Đặc tính quảng cáo dịch vụ hay sản phẩm, sử dụng quảng cáo để nâng cao hình ảnh hay danh tiếng của công ty	Thúc đẩy nhu cầu người mua, làm tăng sự khác biệt sản phẩm và giá trị nhận được (V), dẫn đến tăng tổng khối lượng bán hàng và thị phần, có thể làm tăng chi phí đơn vị (C) và / hoặc làm giảm ích lợi cận biên cho mỗi sản phẩm bán
Đổi mới để nâng cao hiệu suất và chất lượng sản phẩm	Hành vi làm tăng sự khác biệt và giá trị sản phẩm (V), thúc đẩy nhu cầu của người mua, đóng vai trò thúc đẩy tổng khối lượng bán hàng, có khả năng tăng chi phí đơn vị (C)
Giới thiệu các tính năng mới hoặc đã được cải thiện, tăng số lượng các mô hình hay kiểu mẫu cung cấp lựa chọn sản phẩm tốt hơn	Hành vi làm tăng sự khác biệt và giá trị sản phẩm (V), đẩy mạnh nhu cầu của người mua, đóng vai trò thúc đẩy tổng doanh số và thị phần, có khả năng tăng chi phí đơn vị (C)
Tăng tùy biến của sản phẩm hoặc dịch vụ	Hành vi làm tăng sự khác biệt và giá trị sản phẩm (V), thúc đẩy nhu cầu của người mua, đóng vai trò thúc đẩy tổng doanh số và thị phần, có khả năng tăng chi phí đơn vị (C)

	phẩm (V), làm tăng chi phí chuyển đổi, dẫn đến thúc đẩy tổng khối lượng bán hàng, thường làm tăng chi phí đơn vị (C)
Xây dựng một mạng lưới đại lý tốt hơn và rộng lớn hơn	Mở rộng phạm vi tiếp cận với người mua, đóng vai trò thúc đẩy tổng doanh số và thị phần, có thể làm tăng chi phí đơn vị (C)
Nâng cấp bảo hành, cung cấp tài chính với lãi suất thấp	Hành vi làm tăng sự khác biệt và giá trị sản phẩm (V), làm tăng chi phí đơn vị (C), làm tăng chi phí mua để chuyển đổi thương hiệu, hoạt động để thúc đẩy tổng doanh số và thị phần

2.2.2. Nguy cơ từ các đối thủ mới tiềm năng

Những đối thủ mới gia nhập ngành mang lại năng lực sản xuất mới, mong muốn thiết lập một chỗ đứng an toàn trên thị trường, và đôi khi lại đóng góp các nguồn lực đáng kể cho ngành. Mức độ nghiêm trọng của các mối đe dọa cạnh tranh từ các đối thủ mới gia nhập ngành tại một thị trường cụ thể phụ thuộc vào hai nhóm yếu tố là: (1) Rào cản gia nhập ngành và (2) Phản ứng của các nhà cung cấp hiện tại đối với việc gia nhập ngành của các đối thủ mới.

Các nhà cung cấp hiện tại trong ngành luôn sẵn sàng phòng thủ và có khả năng đủ mạnh để duy trì vị trí của họ trên thị trường có thể gây ra nhiều khó khăn cho các đối thủ mới gia nhập muốn thiết lập một chỗ đứng thị trường. Các nhà cung cấp trong ngành có thể gây áp lực đối với đối thủ mới gia nhập bằng cách chào bán giảm giá (đặc biệt là đối với các nhóm khách hàng mà đối thủ mới đang tìm cách thu hút), chi tiêu nhiều hơn cho quảng cáo, chạy chương trình khuyến mãi thường xuyên, thêm tính năng sản phẩm mới hấp dẫn (để phù hợp hoặc thậm chí đánh bại sản phẩm mà người mới cung cấp), hoặc cung cấp cho khách hàng các dịch vụ bổ sung. Rào cản để gia nhập một ngành luôn luôn tồn tại, rào cản này có thể là cao hay thấp tùy thuộc vào đặc trưng của từng ngành cụ thể.

Các rào cản phổ biến đối với các đối thủ mới gia nhập ngành bao gồm:

- *Tính kinh tế quy mô của ngành lớn:* Các đối thủ cạnh tranh hiện tại của ngành có quy mô lớn trong sản xuất, phân phối, quảng cáo, hoặc các lĩnh vực hoạt động khác. Khi các công ty đương nhiệm hưởng lợi thế chi phí liên quan đến hoạt động có quy mô lớn, những doanh nghiệp đứng ngoài sẽ bị hạn chế về khả năng gia nhập do phải thực hiện đầu tư với một quy mô lớn (một bước đi tốn kém và ẩn chứa nguy hiểm) hoặc chấp nhận bất lợi về chi phí và lợi nhuận.

- *Các lợi thế chi phí chính của các nhà cung cấp hiện tại của ngành xuất phát từ kinh nghiệm và các hiệu ứng đường cong học hỏi:* Trong nhiều ngành công nghiệp, những hãng đặc thù được ưa chuộng bởi tiết kiệm chi phí mà dựa trên tích lũy từ kinh nghiệm trong việc thực hiện một số hoạt động như sản xuất hoặc phát triển sản phẩm mới hoặc việc quản lý hàng tồn kho. Điều này khiến các đối thủ mới mong muốn gia nhập ngành sẽ khó khăn để vượt qua.

- *Những lợi thế chi phí khác mà những đối thủ cạnh tranh sẵn có trong ngành được hưởng:* Những thành viên hiện tại trong ngành cũng có thể có được các lợi thế về giá mà các đối thủ mới để khó có thể tiếp cận được, như: (1) Ưu đãi đối với nguyên liệu thô, linh kiện, hoặc các yếu tố đầu vào khác, (2) Tiết kiệm chi phí về bằng sáng chế hay công nghệ độc

quyền, (3) Vị trí thuận lợi, và (4) Các chi phí cố định thấp (do cơ sở vật chất cũ mà hầu hết đã được khấu hao). Lợi thế chi phí của các đối thủ cạnh tranh hiện thời của ngành càng lớn, mức độ rủi ro đối với các thành viên muốn gia nhập ngành càng cao (do vậy họ sẽ phải chấp nhận mức lợi nhuận ít hơn hoặc thậm chí chịu thua lỗ cho đến khi trở ngại về chi phí có thể được khắc phục).

○ *Ưu đãi về thương hiệu mạnh và mức độ trung thành của khách hàng*: Sự gắn bó của người mua với các thương hiệu đã có chỗ đứng vững chắc càng mạnh mẽ, đối thủ cạnh tranh mới càng khó có cơ hội để đột nhập vào các thị trường. Trong trường hợp đó, một hãng mới phải có đủ nguồn lực tài chính dành cho quảng cáo và xúc tiến bán hàng để làm giảm sự trung thành đó của khách hàng và xây dựng mạng lưới khách hàng riêng của mình. Quá trình tạo nên một thương hiệu được công nhận và xây dựng lòng trung thành của khách hàng có thể mất nhiều thời gian và chi phí. Ngoài ra, nếu việc khách hàng chuyển sang một thương hiệu mới là khó khăn hay tốn kém, hãng mới có thể phải cung cấp cho người mua một mức giá giảm hoặc tăng thêm về chất lượng và dịch vụ. Những rào cản đó làm nản lòng những người mới gia nhập, vì chúng thúc đẩy nhu cầu tài chính và giảm lợi nhuận dự kiến cho người mới tham gia.

○ *"Hiệu ứng mạng lưới" mạnh trong nhu cầu khách hàng*: Trong ngành công nghiệp nơi mà người mua thường bị hấp dẫn hơn bởi một sản phẩm khi có nhiều người khác cũng sử dụng sản phẩm đó, nó được gọi là "hiệu ứng mạng", vì vậy nhu cầu càng cao thì mạng lưới người sử dụng càng lớn. Hệ thống trò chơi video là một ví dụ, vì người dùng thích sở hữu những sản phẩm giống như bạn bè của họ để họ có thể chơi cùng nhau trên hệ thống họ đều biết và chia sẻ trò chơi cùng nhau. Khi các nhà cung cấp hiện thời có một cơ sở người dùng lớn hơn, những công ty mới tham gia với các sản phẩm tương tự đối mặt với một bất lợi nghiêm trọng trong việc thu hút người mua.

○ *Đòi hỏi nguồn vốn cao*: Tổng mức đầu tư cần thiết để gia nhập thành công thị trường càng lớn, cơ hội càng hạn chế đối với các đối thủ mới tiềm năng. Yêu cầu về vốn rõ ràng nhất cho những công ty mới là cơ sở sản xuất và trang thiết bị, các chiến dịch quảng cáo giới thiệu và xúc tiến bán hàng, vốn lưu động để cấp cho hàng tồn kho và tín dụng của khách hàng, và có đủ tài chính để trang trải chi phí khởi nghiệp.

○ *Những khó khăn trong việc xây dựng một mạng lưới các nhà phân phối hoặc đại lý và đảm bảo chỗ đứng tại các cửa hàng bán lẻ*: Một đối thủ mới tiềm năng có thể phải đối mặt với thách thức về kênh phân phối, đó là việc các nhà phân phối bán sỉ có thể sẽ miễn cưỡng nhận một sản phẩm mà chức năng nhận dạng người mua thấp. Các nhà bán lẻ phải được tìm kiếm và thuyết phục để dành cho thương hiệu mới một không gian trưng bày phong phú và thời gian thử nghiệm đủ lâu. Khi người bán hàng hiện tại có mạng lưới các nhà phân phối và đại lý mạnh và đầy đủ tính năng, đối thủ mới phải đối mặt với cuộc đấu tranh khó khăn trong việc tìm đường vào kênh phân phối hiện có, và đôi khi phải "mua" đường vào các kênh bán buôn, bán lẻ bằng cách cắt giảm giá của họ để cung cấp cho các đại lý và nhà phân phối. Kết quả là, lợi nhuận của đối thủ mới gia nhập tiềm năng có thể bị vắt kiệt chỉ trừ khi và cho đến khi sản phẩm thu được đủ sự chấp thuận từ người tiêu dùng, điều mà các nhà phân phối và nhà bán lẻ đang lo lắng để thực hiện.

○ *Các chính sách hạn chế của chính phủ*: Các ngành công nghiệp quy định như truyền hình cáp, viễn thông, công ty điện lực và khí đốt, phát thanh và truyền hình, bán lẻ rượu, và đường sắt là những ngành bị kiểm soát của chính phủ. Các quy định của chính phủ cũng tạo ra các rào cản gia nhập ngành bởi vì chúng làm tăng chi phí đầu vào cho các doanh nghiệp.

Chính phủ các nước thường sử dụng thuế quan và hạn chế thương mại (quy định chống bán phá giá, các yêu cầu của địa phương, hạn ngạch...) để nâng rào cản đối với các công ty nước ngoài và bảo vệ sản xuất trong nước trước sự cạnh tranh bên ngoài.

Nguy cơ cạnh tranh từ các đối thủ mới tiềm năng gia nhập ngành thay đổi khi triển vọng phát triển của ngành và các rào cản gia nhập ngành có sự thay đổi. Mỗi đe dọa cạnh tranh đối với các doanh nghiệp trong ngành sẽ là cao hơn khi rào cản gia nhập ngành giảm đi. Rào cản gia nhập ngành được cho là thấp khi các doanh nghiệp đương nhiệm không thể hoặc không muốn tranh giành mạnh mẽ sự gia nhập của một người mới, và khi có một số lượng lớn các ứng cử viên mới gia nhập với các nguồn lực và khả năng phù hợp với việc cạnh tranh trong ngành công nghiệp.

Có hai yếu tố bổ sung cần phải được xem xét trong việc đánh giá xem các mối đe dọa của gia nhập là mạnh hay yếu.

(1) Đầu tiên là việc xem xét mức độ tăng trưởng và lợi nhuận tiềm năng của ngành thu hút các hãng mới tham gia đến mức nào. Nhu cầu phát triển thị trường nhanh chóng và tiềm năng lợi nhuận cao có vai trò như nam châm, động viên đối thủ gia nhập tiềm năng để thực hiện các nguồn lực cần thiết để có thể phá bỏ rào cản gia nhập. Khi cơ hội về tăng trưởng và lợi nhuận đủ hấp dẫn, các hãng hiện thời sẽ phải đối mặt với nguy cơ cạnh tranh cao hơn bởi sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh mới tiềm năng mong muốn gia nhập ngành.

(2) Yếu tố thứ hai liên quan đến số lượng các doanh nghiệp mới tiềm năng và khả năng của họ đối với những thách thức gia nhập ngành. Các công ty có nguồn lực khá lớn về tài chính, với khả năng cạnh tranh đã được chứng minh, và một thương hiệu uy tín có thể sắp xếp các nguồn lực để vượt qua một số loại rào cản khá dễ dàng, trong khi các doanh nghiệp nhỏ mới thành lập có thể nhận thấy cùng các rào cản gia nhập đó là không thể vượt qua. Số lượng của các ứng viên gia nhập ngành càng nhiều thì nguy cơ cạnh tranh từ các đối thủ mới tiềm năng càng lớn.

2.2.3. Nguy cơ từ các nhà cung cấp

Áp lực cạnh tranh xuất phát từ khả năng mặc cả của nhà cung cấp. Các nhà cung cấp của các thành viên trong ngành đại diện cho lực lượng cạnh tranh yếu hay mạnh phụ thuộc vào mức độ mà các nhà cung cấp có đủ khả năng thương lượng để ảnh hưởng đến các điều khoản và điều kiện cung cấp có lợi cho họ.

Nhà cung cấp có khả năng thương lượng tốt có thể làm hao tổn lợi nhuận của ngành bằng cách đòi giá các thành viên trong ngành cao hơn, chuyển chi phí sang cho họ, và hạn chế cơ hội của họ trong việc tìm giao dịch tốt hơn. Ví dụ, Microsoft và Intel, cả hai đều cung cấp máy tính với các thành phần cần thiết, được biết đến với việc sử dụng tư cách thống lĩnh thị trường của họ không chỉ để đòi giá các nhà sản xuất máy tính với giá cao mà còn để tận dụng các nhà sản xuất máy tính trong những cách khác. Sức mạnh mặc cả của hai công ty này đối với khách hàng của họ là quá lớn đến nỗi mà cả hai công ty đều đã có dịp phải đối mặt với cáo buộc chống độc quyền.

Một số các yếu tố quyết định khả năng mặc cả của nhà cung cấp:

○ *Sản phẩm của nhà cung cấp là khan hiếm:* Các nhà cung cấp các mặt hàng khan hiếm có quyền định giá và thương thảo giá cả, trong khi đó sự tăng lên trong việc cung cấp sẵn các mặt hàng cụ thể làm thay đổi khả năng thương lượng với các thành viên trong ngành.

○ *Các nhà cung ứng cung cấp nguồn đầu vào khác biệt có giúp nâng cao hiệu suất và chất lượng của sản phẩm của ngành công nghiệp:* Một đầu vào cụ thể càng khác biệt và có

giá trị về nâng cao hiệu suất và chất lượng của các sản phẩm của các thành viên trong ngành công nghiệp, thì các nhà cung cấp càng có nhiều quyền thương thảo giá cả và quyền định giá hơn.

○ *Sản phẩm đang được cung cấp là một mẫu mã hoặc một loại hàng hóa có luôn là có sẵn từ nhà cung cấp*: Các nhà cung cấp các mặt hàng mà thị trường luôn sẵn có sẽ ở trong một vị thế yếu để yêu cầu một mức phí cao hơn hoặc đòi hỏi những điều kiện thuận lợi khác vì các thành viên trong ngành có thể dễ dàng có được nguồn đầu vào đó ở cùng một mức giá từ nhiều nhà cung cấp khác.

○ *Việc chuyển đổi nhà cung cấp của các thành viên trong ngành công nghiệp là khó khăn và tốn kém*: Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp đầu vào của các thành viên trong ngành công nghiệp càng cao, thì sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp của họ càng mạnh mẽ. Chi phí chuyển đổi thấp hạn chế khả năng thương lượng của nhà cung cấp bằng cách cho phép các thành viên công nghiệp thay đổi nhà cung cấp nếu có một nhà cung cấp cố gắng để nâng giá cao hơn chi phí chuyển đổi.

○ *Sự sẵn có của các sản phẩm thay thế tốt các sản phẩm của nhà cung cấp*: Sự có sẵn của các yếu tố đầu vào thay thế làm giảm khả năng thương lượng của các nhà cung cấp bằng cách giảm sự phụ thuộc của các thành viên trong ngành vào các nhà cung cấp. Đặc tính giá cả và hiệu suất của các yếu tố đầu vào thay thế càng tốt, thì sức mạnh mặc cả của nhà cung cấp càng yếu.

○ *Các thành viên trong ngành công nghiệp chiếm một phần khá lớn trong tổng doanh số bán hàng của nhà cung cấp*: Như một quy luật, các nhà cung cấp có ít khả năng thương lượng hơn khi doanh số bán hàng của họ cho các thành viên của ngành chiếm một tỷ lệ lớn trong tổng doanh thu của họ. Trong trường hợp như vậy, các phúc lợi của các nhà cung cấp được gắn chặt với sự thịnh vượng của khách hàng chính của họ. Nhà cung cấp có một động lực lớn để bảo vệ và nâng cao sức cạnh tranh của khách hàng chính của họ thông qua giá cả hợp lý, chất lượng vượt trội, và sự tiến bộ không ngừng trong công nghệ của các mặt hàng cung cấp.

2.2.4. Nguy cơ từ khách hàng

Áp lực cạnh tranh xuất phát từ sức khả năng mặc cả và độ nhạy cảm về giá của người mua. Người mua có khả năng mặc cả cao có thể hạn chế khả năng sinh lời của ngành bằng cách đòi hỏi nhượng bộ về giá, điều khoản thanh toán tốt hơn, hoặc các tính năng và dịch vụ thêm vào làm tăng chi phí các thành viên của ngành. Sự nhạy cảm về giá của người mua giới hạn tiềm năng lợi nhuận của các thành viên trong ngành bằng cách hạn chế khả năng của người bán hàng để tăng giá mà không bị mất doanh thu.

Nguy cơ cạnh tranh từ phía người mua có thể được đánh giá thông qua:

○ *Năng lực mặc cả của người mua lớn hơn khi chi phí chuyển sang các nhãn hiệu cạnh tranh hoặc thay thế là tương đối thấp*. Những người mua mà có thể dễ dàng chuyển đổi thương hiệu có đòn bẩy hơn những người mua có chi phí chuyển đổi cao. Chi phí chuyển đổi giới hạn lợi nhuận ngành công nghiệp, về bản chất, bằng cách đặt một mức đỉnh về mức độ nhà sản xuất có thể tăng giá hoặc giảm chất lượng trước khi họ mất kinh doanh của người mua.

○ *Quyền lực của người mua gia tăng khi hàng hóa trong ngành được tiêu chuẩn hóa hoặc sự khác biệt là yếu*. Trong hoàn cảnh như vậy, người mua thực hiện lựa chọn của họ trên cơ sở giá cả, làm tăng cạnh tranh về giá giữa các nhà sản. Khi sản phẩm được phân biệt,

lựa chọn của người mua có nhiều hạn chế và họ khó có thể tập trung vào việc thu thập giá thấp, cái mà có thể là dấu hiệu của chất lượng kém.

○ *Người mua có được đòn bẩy nếu họ được thông báo đầy đủ về sản phẩm, giá cả, và các chi phí của người bán.* Thông tin người mua có càng nhiều, họ càng có vị thế mặc cả tốt hơn. Sự sẵn có rộng rãi về thông tin sản phẩm trên Internet làm tăng thêm khả năng thương lượng cho người tiêu dùng. Người mua có thể dễ dàng sử dụng Internet để so sánh giá cả và tính năng của các gói kỳ nghỉ, mua sắm với các mức lãi suất tốt nhất trong thế chấp và cho vay...

○ *Đòn bẩy người mua tăng nếu người mua có quyền quyết định hoàn toàn về việc hoãn mua hàng hoặc thậm chí không thực hiện mua hàng.* Người tiêu dùng thường có lựa chọn để trì hoãn việc mua hàng hóa lâu bền, chẳng hạn như các thiết bị lớn hoặc hàng hóa tùy ý như bồn tắm nước nóng và các trung tâm giải trí gia đình, nếu họ không hài lòng với mức giá chào bán. Khách hàng doanh nghiệp cũng có thể trì hoãn việc mua hàng của họ với một số mặt hàng, chẳng hạn như thiết bị nhà máy hoặc các dịch vụ bảo trì. Điều này gây áp lực lên người bán hàng để cung cấp ưu đãi cho người mua để người bán có thể giữ số bán hàng của họ không bị rơi giá.

○ *Sự nhạy cảm về giá mua tăng lên khi người mua có lợi nhuận thấp hoặc có thu nhập thấp.* Giá là một yếu tố quan trọng trong quyết định mua hàng của người tiêu dùng có thu nhập thấp và các công ty được hầu như không cào bằng. Trong trường hợp này, độ nhạy cảm về giá cao của họ đã hạn chế khả năng của người bán hàng trong việc bán lại với giá cao. Người mua nhạy cảm hơn về giá nếu sản phẩm đại diện cho phần lớn trong tổng số mua hàng của họ. Khi việc mua hàng chiếm một phần lớn ngân sách của người mua hoặc đại diện cho một phần đáng kể trong cơ cấu chi phí, người mua quan tâm nhiều hơn về giá.

2.2.5. Nguy cơ từ sản phẩm thay thế

Áp lực cạnh tranh từ những người bán các sản phẩm thay thế. Các công ty trong một ngành công nghiệp chịu áp lực cạnh tranh từ các hoạt động của các công ty trong một ngành công nghiệp liên kết bất cứ lúc nào mà người mua nhận thấy các sản phẩm của hai ngành công nghiệp thay thế tốt. Ví dụ, báo chí đang phải vật lộn để duy trì sự thích hợp để những người đăng ký có thể xem tin tức trên bất kỳ kênh truyền hình nào và sử dụng các nguồn Internet để có được thông tin về kết quả thể thao, báo giá cổ phiếu, và cơ hội việc làm. Các nhà bán lẻ đĩa CD nhạc đang gặp áp lực cạnh tranh từ các trang web âm nhạc kỹ thuật tải xuống được như iTunes.

Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế là cao, trung bình, hay thấp phụ thuộc vào ba yếu tố:

(1) *Sản phẩm thay thế có sẵn:* Sự hiện diện sẵn có của sản phẩm thay thế tạo ra áp lực cạnh tranh bằng cách đặt một mức trần giá cho ngành, các thành viên có thể tạo ra phí tổn mà không mang lại cho khách hàng động cơ để chuyển sang sản phẩm thay thế và gặp rủi ro hao tổn doanh thu. Mức giá cao nhất này, đồng thời, là đỉnh cao của lợi nhuận mà các thành viên công nghiệp có thể kiếm được, trừ khi họ tìm cách để cắt giảm chi phí.

(2) *Người mua xem xét các sản phẩm thay thế với yếu tố giá hấp dẫn liên quan đến chất lượng, hiệu suất, hay các thuộc tính khác có liên quan:* Trong việc quyết định chuyển sang một sản phẩm thay thế, khách hàng so sánh hiệu suất, tính năng, độ dễ trong sử dụng, và các thuộc tính khác cũng như giá cả để xem sản phẩm thay thế có mang lại nhiều giá trị về tiền hơn so với sản phẩm của ngành.

(3) *Các chi phí mà người mua phải chịu trong việc chuyển sang các sản phẩm thay thế là thấp hay cao:* Chi phí chuyển đổi thấp giúp những người bán các sản phẩm thay thế hấp dẫn dễ dàng hơn trong việc thu hút người mua với những thứ họ cung cấp, chi phí chuyển đổi cao ngăn chặn người mua trong việc mua sản phẩm thay thế. Chi phí chuyển đổi điển hình bao gồm: thời gian và sự bất tiện liên quan đến chuyển đổi, thanh toán cho các trợ giúp kỹ thuật để đưa ra các chuyển đổi, chi phí của mọi thiết bị bổ sung cần thiết, chi phí đào tạo lại nhân viên, chi phí kiểm tra chất lượng và độ tin cậy của mặt hàng thay thế, và các chi phí về tâm lý như phục vụ mối quan hệ với các nhà cung cấp cũ và thành lập các nhà cung cấp mới.

Trước khi đánh giá các áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế, các nhà quản trị công ty phải xác định các sản phẩm thay thế - điều không dễ dàng bởi nó liên quan đến việc (1) xác định ranh giới của ngành và (2) tìm ra những sản phẩm, dịch vụ khác có thể đáp ứng nhu cầu của cùng đối tượng khách hàng cơ bản như những mặt hàng được sản xuất bởi các thành viên trong ngành. Quyết định về ranh giới ngành là cần thiết để xác định các doanh nghiệp nào là đối thủ trực tiếp và các doanh nghiệp nào sản xuất sản phẩm thay thế.

Giá của các sản phẩm thay thế càng thấp, chất lượng và hiệu suất của chúng càng cao, và chi phí chuyển đổi của người sử dụng càng thấp thì những áp lực cạnh tranh của những sản phẩm thay thế này càng mạnh hơn. Các chỉ số thị trường khác của sức mạnh cạnh tranh của sản phẩm thay thế bao gồm (1) việc bán hàng của sản phẩm thay thế đang phát triển nhanh hơn so với doanh thu của ngành công nghiệp được phân tích (một dấu hiệu cho thấy người bán sản phẩm thay thế có thể đang thu hút khách hàng từ các ngành công nghiệp được đề cập), (2) liệu các nhà sản xuất sản phẩm thay thế đang hoạt động để tăng thêm năng lực mới, và (3) liệu lợi nhuận của các nhà sản xuất sản phẩm thay thế có đang gia tăng.

2.3. MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH

2.3.1. Nhóm chiến lược

Nhóm chiến lược là gì?

Các công ty thường sử dụng phương pháp định vị bản đồ nhóm chiến lược để đánh giá vị thế thị trường của đối thủ cạnh tranh chính. *Nhóm chiến lược là một tập hợp các đối thủ trong ngành có cách tiếp cận cạnh tranh và vị thế thị trường tương tự nhau.* Các công ty trong nhóm chiến lược có thể giống nhau ở một số phương diện. Chẳng hạn các doanh nghiệp đó có thể có cùng chủng loại sản phẩm, sử dụng cùng kênh phân phối, mời chào khách hàng những sản phẩm có thuộc tính tương tự để thu hút các loại khách hàng, sử dụng các công nghệ giống nhau. Một ngành có thể chỉ bao gồm một nhóm chiến lược khi tất cả doanh nghiệp trong ngành theo đuổi các chiến lược về cơ bản giống nhau và có vị thế thị trường tương tự nhau. Ở thái cực khác, một ngành có thể bao gồm nhiều nhóm chiến lược khác nhau.

Các bước để xây dựng một bản đồ nhóm chiến lược bao gồm:

(1) *Xác định các đặc tính cạnh tranh để phân biệt doanh nghiệp trong ngành:* Các biến số điển hình là mức giá/chất lượng (cao, trung bình, thấp); phạm vi địa lý (địa phương, vùng, quốc gia, toàn cầu); chủng loại sản phẩm (nhiều, ít); mức độ của dịch vụ cung cấp (không kiểu cách, hạn chế, đầy đủ); sử dụng các kênh phân phối (bán lẻ, bán buôn, internet); mức độ liên kết dọc (không có, một phần, toàn bộ); và mức độ phân tán sang các ngành công nghiệp khác (không có, một phần, đáng kể).

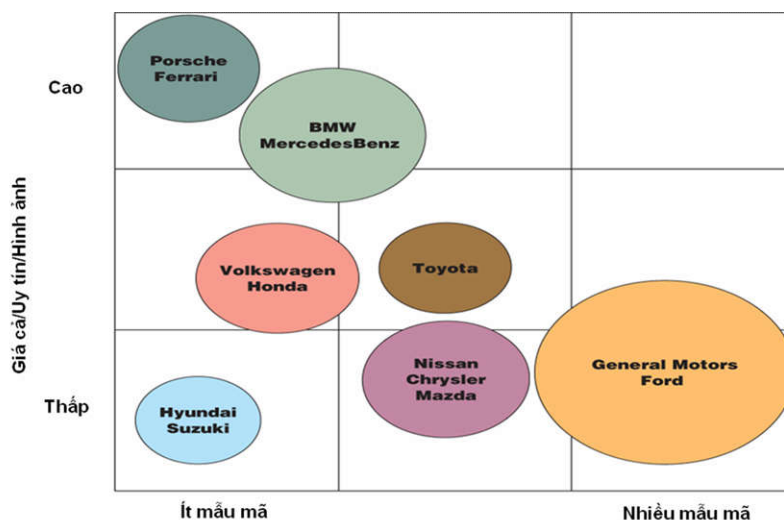
(2) Đánh dấu các công ty trên bản đồ hai chiều sử dụng cặp các biến số trên.

(3) Xếp các doanh nghiệp có vị trí như nhau trên bản đồ vào cùng nhóm chiến lược.

(4) Vẽ vòng tròn xung quanh mỗi nhóm chiến lược, làm cho các vòng tròn tỷ lệ thuận

với quy mô tỷ trọng thị phần của nhóm trong tổng doanh thu của toàn ngành.

Điều này tạo ra một sơ đồ hai chiều giống như sơ đồ của ngành công nghiệp ô tô được minh họa ở Hình 2.2.



Hình 2.2 - Nhóm chiến lược trong ngành ô tô

Khi lập bản đồ nhóm chiến lược, cần lưu ý:

Thứ nhất, hai biến số biểu thị trên các trục tọa độ ít có sự tương quan với nhau; nếu chúng tương quan với nhau thì những vòng tròn trên bản đồ sẽ nằm dọc theo đường chéo xuất phát từ gốc tọa độ, và chúng không phản ánh điều gì mới về vị thế tương quan của các đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, nếu các doanh nghiệp có dòng sản phẩm rộng sử dụng nhiều kênh phân phối, còn các doanh nghiệp có dòng sản phẩm hẹp chỉ sử dụng một kênh phân phối duy nhất thì thông tin về vị trí của các doanh nghiệp này trên bản đồ là không có gì mới.

Thứ hai, các biến số biểu thị các trục tọa độ phải phản ánh được những khác biệt quan trọng trong cách tiếp cận của các đối thủ - khi biến số của các đối thủ là khác nhau thì địa vị trí của chúng trên bản đồ sẽ phân bố rải rác trên bản đồ, từ đó cho thấy vị thế thị trường khác nhau của các đối thủ đó.

Thứ ba, các biến số biểu thị các trục tọa độ không phải là các biến về lượng hoặc biến liên tục, ngược lại chúng phải là những biến rời rạc, được xác định theo các nhóm hoặc các tổ hợp riêng biệt.

Thứ tư, vẽ các vòng tròn trên bản đồ có kích thước tỷ lệ thuận với tổng doanh số của tất cả các doanh nghiệp trong từng nhóm chiến lược sẽ cho thấy tương quan về quy mô của từng nhóm chiến lược đó.

Thứ năm, nếu có nhiều hơn hai biến số phù hợp có thể được sử dụng để biểu thị cho các trục tọa độ thì có thể vẽ ra vài bản đồ để cho thấy mối quan hệ về vị thế cạnh tranh trong cấu trúc của ngành – không nhất thiết là chỉ có 1 bản đồ duy nhất phản ánh tốt nhất vị thế của các đối thủ cạnh tranh với nhau.

Bản đồ nhóm chiến lược của ngành cho thấy điều gì?

Bản đồ nhóm chiến lược cho thấy đâu là đối thủ gần và đối thủ xa đối với doanh nghiệp cụ thể nào đó. Các doanh nghiệp trong nhóm chiến lược cùng là các đối thủ gần nhất; và các đối thủ gần nhất tiếp theo là doanh nghiệp nằm trong nhóm liền kề. Thông thường, các doanh nghiệp nằm trong các nhóm chiến lược cách xa nhau thì hầu như không cạnh tranh với nhau.

Bản đồ nhóm chiến lược cho thấy không phải tất cả các vị trí trên bản đồ đều hấp dẫn như nhau. Có hai lý do giải thích tại sao một số vị trí có thể được hấp dẫn hơn những vị trí khác:

Thứ nhất, áp lực cạnh tranh nội tại trong ngành có thể khiến cho tiềm năng lợi nhuận của các nhóm chiến lược là khác nhau. Mức độ cạnh tranh trong nội bộ các nhóm chiến lược là khác nhau, dẫn đến tiềm năng lợi nhuận của các nhóm đó là khác nhau. Ví dụ như trong lĩnh vực bán lẻ thời trang thì cạnh tranh giữa Walmart và Target là ác liệt hơn so với cạnh tranh giữa các hãng bán lẻ thời trang cao cấp với nhau, và do đó lợi nhuận biên của Walmart và Target nhỏ hơn so với các hãng kia.

Thứ hai, các yếu tố chi phối ngành có thể tạo thuận lợi cho một số nhóm chiến lược, nhưng lại gây trở ngại cho các nhóm khác. Ví dụ, sự phát triển của công nghệ thông tin và thay đổi phong cách sống tạo điều kiện thuận lợi cho các hãng truyền thông sử dụng Internet, nhưng lại làm cho lĩnh vực báo chí truyền thống bị thu hẹp.

2.3.2. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Phân tích đối thủ cạnh tranh luôn là hoạt động chiến lược quan trọng. Việc phân tích tốt đối thủ cạnh tranh giúp các nhà quản trị tránh những thiệt hại về doanh thu và lợi nhuận đến từ việc bị động trước các động thái bất ngờ của đối thủ. Nếu một công ty không để ý các chiến lược và hoàn cảnh của đối thủ cạnh tranh và mơ hồ về những bước đi họ sẽ thực hiện, công ty đó sẽ sớm thất bại khi bước vào cuộc chiến cạnh tranh. Như trong thể thao, nắm rõ đối thủ là một phần thiết yếu của phát triển kế hoạch thi đấu. Sự thông minh trong chiến lược cạnh tranh với đối thủ, mọi hành động, hoạt động tài chính, sức mạnh và điểm yếu của đối thủ, cách suy nghĩ và điều hành của ban giám đốc điều hành của đối thủ đều có giá trị dự báo trước những bước đi chiến lược tiếp theo của đối thủ cạnh tranh. Việc nắm giữ được các thông tin tốt về định hướng chiến lược và các bước đi của đối thủ cạnh tranh chính cho phép một công ty chuẩn bị được các bước phòng thủ, dự trù được các bước đi chiến lược của riêng mình.

Có một số câu hỏi hữu ích mà các nhà quản trị doanh nghiệp có thể đặt ra để giúp dự đoán các hành động có thể có của các đối thủ quan trọng:

1. Đối thủ cạnh tranh nào có chiến lược tốt, đang mang lại kết quả kinh doanh tốt và do đó có khả năng chỉ cần một vài điều chỉnh trong chiến lược đó?

2. Đối thủ cạnh tranh nào đang mất chỗ đứng trên thị trường, hoặc không đấu tranh để tạo ra một chiến lược tốt và do đó là ứng cử viên mạnh mẽ để thay đổi giá cả của họ, cải thiện sự hấp dẫn của sản phẩm dịch vụ của họ, di chuyển đến một phần khác của bản đồ nhóm chiến lược, và không điều chỉnh các yếu tố quan trọng trong chiến lược của họ?

3. Những đối thủ cạnh tranh nào đang sẵn sàng để giành thị phần, và những đối thủ nào được xem như mất thị phần?

4. Những đối thủ nào có khả năng xếp hạng trong số các nhà lãnh đạo ngành công nghiệp trong năm năm tới? Làm thế nào để các đối thủ cạnh tranh sắp tới có thể vượt qua các nhà lãnh đạo trong ngành công nghiệp hiện nay?

5. Những đối thủ nào thực sự cần phải tăng doanh số bán hàng và thị phần? Những lựa chọn chiến lược gì nhiều khả năng họ có thể theo đuổi: giảm giá, thêm mẫu mã và kiểu dáng mới, mở rộng mạng lưới đại lý, tham gia vào thị trường địa lý bổ sung, tăng cường quảng cáo để xây dựng tốt hơn nhận thức thương hiệu, mua lại một đối thủ yếu hơn, hoặc đặt sự chú trọng thêm về bán hàng trực tiếp thông qua các trang web của họ?

6. Những đối thủ nào có khả năng thâm nhập thị trường địa lý mới hoặc chuyển sang tăng đáng kể doanh số bán hàng của họ và thị phần trong một khu vực địa lý cụ thể?

7. Những đối thủ nào là ứng viên tiềm tàng trong việc mở rộng cung cấp sản phẩm hiện có và gia nhập phân khúc sản phẩm mới?

8. Những đối thủ nào thuộc diện có thể bị thôn tính? Những đối thủ nào có thể theo đuổi việc thôn tính các doanh nghiệp khác và có đủ tiềm lực tài chính để làm điều đó?

Để thành công trong việc dự đoán động thái tiếp theo của một đối thủ cạnh tranh, các nhà chiến lược công ty cần phải có sự hiểu biết thấu đáo về tình hình của từng đối thủ, hành vi trong quá khứ, cách thức tư duy của các đối thủ, và những lựa chọn chiến lược tốt nhất của đối thủ hiện có. Do thám đối thủ cạnh tranh là cần thiết và có thể tốn nhiều thời gian, nó cho phép các nhà quản lý công ty có thể dự đoán để chuẩn bị các phản ứng cạnh tranh hiệu quả, xem xét những hành động của đối thủ để đưa ra những biện pháp cạnh tranh tốt nhất.