

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH VÀ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG

1. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản

Đôi khi một doanh nghiệp có thể theo đuổi rất nhiều chiến lược và coi tất cả các chiến lược đó là mục tiêu cơ bản của mình, mặc dù điều này rất hiếm có khả năng thực hiện. Vì việc thực hiện bất cứ một chiến lược nào cũng đều đòi hỏi tâm huyết của toàn doanh nghiệp và những sắp xếp, tổ chức hướng vào thực hiện nó rất dễ bị phân tán nếu doanh nghiệp cùng một lúc theo đuổi nhiều mục tiêu. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản mà doanh nghiệp có thể theo đuổi là:

1.1 Chiến lược nhấn mạnh chi phí

Chiến lược nhấn mạnh chi phí yêu cầu việc xây dựng mạnh mẽ các điều kiện vật chất, kết hợp được giữa quy mô và tính hiệu quả, theo đuổi việc giảm chi phí từ kinh nghiệm. Kiểm soát chặt chẽ chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp, tối thiểu hoá các chi phí về nghiên cứu và phát triển, chi phí bán hàng, chi phí quảng cáo...

Việc đạt được mức chi phí thấp thường đòi hỏi phải có thị phần tương đối cao hoặc những lợi thế khác. Điều đó cũng đòi hỏi việc thiết kế sản phẩm phải thuận tiện cho việc sản xuất, duy trì nhiều loại sản phẩm có liên quan để trải đều chi phí và phục vụ được tất cả các nhóm khách hàng cơ bản. Thực hiện chi phí thấp thường đòi hỏi việc đầu tư vốn ban đầu lớn. Thị phần cao, đến lượt nó, có thể tạo ra tính kinh tế cao trong quá trình mua nguyên vật liệu,... làm giảm chi phí hơn nữa. Vị trí chi phí khi đã đạt được sẽ cho phép làm tăng tỷ lệ lợi nhuận và như vậy có thể tái đầu tư vào những phương tiện mới, máy móc hiện đại để duy trì lợi thế về chi phí.

Chiến lược nhấn mạnh chi phí đôi khi có thể làm thay đổi lớn một ngành nơi mà nền móng lịch sử của cạnh tranh có kiểu khác và các hãng cạnh tranh chưa chuẩn bị tốt về mặt nhận thức và kinh tế để thực hiện những bước cần thiết cho việc tối thiểu hoá chi phí.

1.2 Chiến lược khác biệt hoá

Chiến lược này làm khác biệt hoá sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp tạo ra điểm độc đáo riêng được thừa nhận trong toàn ngành. Các phương pháp khác biệt hoá sản phẩm được thể hiện dưới nhiều hình thức: Sự điển hình về thiết kế hoặc danh tiếng sản phẩm, công nghệ sản xuất, đặt tính của các sản phẩm, dịch vụ khách hàng... Tuy nhiên, chiến lược này không cho phép doanh nghiệp bỏ qua yếu tố chi phí, mặc dù chi phí không phải là mục tiêu chiến lược cơ bản.

Khác biệt hoá sản phẩm, nếu đạt được, sẽ là chiến lược tạo khả năng cho doanh nghiệp thu được tỷ lệ lợi nhuận cao hơn mức bình quân bởi vì nó tạo nên một vị trí chắc chắn cho doanh nghiệp trong việc đối phó với các lực lượng cạnh tranh khác. Khác biệt hoá tạo nên sự tin tưởng của khách hàng vào nhãn hiệu, dễ dẫn đến khả năng ít biến động hơn về giá cả. Nó làm tăng tỷ lệ lợi nhuận vì thế tránh được sự cần thiết phải tạo ra mức chi phí thấp. Dễ dàng

giảm bớt quyền lực của người mua vì họ thiếu những điều kiện để so sánh. Sự khác biệt hoá sản phẩm sẽ thuận lợi hơn khi phải đương đầu với sản phẩm thay thế.

Thực hiện chiến lược khác biệt hoá sản phẩm đôi khi có thể loại trừ khả năng đạt được thị phần cao vì tính riêng biệt không đi liền với thị phần cao. Tuy nhiên thực hiện chiến lược này nhiều khi đã thực hiện sự đánh đổi về chi phí nếu chiến lược này yêu cầu những hoạt động đòi hỏi chi phí cao.

1.3 Chiến lược trọng tâm hoá

Chiến lược trọng tâm hoá là sự tập trung vào một nhóm người cụ thể, một bộ phận trong các loại hàng hoá hoặc một vùng thị trường nào đó. Chiến lược này khác hai chiến lược trên ở chỗ nó được xây dựng xoay quanh việc phục vụ thật tốt một thị trường mục tiêu và những chính sách kèm theo đều được phát triển theo tư tưởng này. Chiến lược dựa vào tiền đề cho rằng doanh nghiệp có thể phục vụ một thị trường chiến lược hẹp của mình một cách tích cực và hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh. Kết quả là doanh nghiệp có thể đạt được sự khác biệt hoá qua việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu của một đối tượng cụ thể hoặc đạt được mức chi phí thấp hơn hoặc đạt được cả hai.

2. Các yếu tố ảnh hưởng

Đã có nhiều nghiên cứu, trong đó nghiên cứu của M.E Porter là một điển hình rất rõ nét, về vai trò tác động của các yếu tố cấu trúc quyết định cường độ cạnh tranh trên thị trường. Theo M.E Porter thì có 5 yếu tố tham gia quyết định cường độ cạnh tranh, đó là:

2.1 Sự cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại trong ngành

Trước hết các đối thủ cạnh tranh hiện tại trong ngành quyết định tính chất và mức độ tranh đua nhằm giành giật lợi thế trong ngành mà mục đích cuối cùng là giữ vững và phát triển thị phần hiện có, đảm bảo có thể có được mức lợi nhuận cao nhất. Sự cạnh tranh của các đối thủ hiện tại có xu hướng làm tăng cường độ cạnh tranh và làm giảm mức lợi nhuận của ngành. Có nhiều hình thức và công cụ cạnh tranh được các đối thủ sử dụng khi cạnh tranh trên thị trường, ví dụ như cạnh tranh về giá hoặc cạnh tranh về chất lượng sản phẩm. Trên thực tế, các đối thủ khi cạnh tranh với nhau thường sử dụng công cụ cạnh tranh tổng hợp, trên cơ sở cạnh tranh về giá với các hình thức và công cụ cạnh tranh khác như : chất lượng sản phẩm cùng với áp dụng sự khác biệt về sản phẩm, marketing...

Thờng thì cạnh tranh trở nên khốc liệt khi ngành ở giai đoạn bão hoà, hoặc suy thoái, hoặc có đông các đối thủ cạnh tranh bằng vai phải lứa với các chiến lược kinh doanh đa dạng và do những rào cản kinh tế làm cho các doanh nghiệp khó tự do di chuyển sang ngành khác. Để có thể bảo vệ khả năng cạnh tranh của mình, các doanh nghiệp cần phải thu thập đủ thông tin cần thiết về các đối thủ cạnh tranh chính có sức mạnh trên thị trường và tình trạng ngành để làm cơ sở hoạch định chiến lược.

2.2 Nguy cơ đe dọa nhập ngành từ các đối thủ tiềm ẩn

Hiểu biết đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn luôn có ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp vì sự xuất hiện của các đối thủ mới, đặc biệt khi các đối thủ này có khả năng mở rộng sản xuất và chiếm lĩnh thị phần, sẽ làm cạnh tranh trở nên khốc liệt và không ổn định. Để hạn chế sự

đe dọa các đối thủ tiềm ẩn, các doanh nghiệp thờng duy trì và không ngừng nâng cao các hàng rào bảo vệ hợp pháp, đặc biệt là về công nghệ. Trong quá trình hội nhập kinh tế khu vực và quốc tế hiện nay, các công ty xuyên quốc gia hoặc các công ty nước ngoài có tiềm lực tài chính và công nghệ đáng kể thực sự là đối thủ “nặng ký” đối với các doanh nghiệp kinh doanh trong nước là những doanh nghiệp có tiềm lực rất hạn chế và sức cạnh tranh thấp.

2.3 Quyền lực thương lượng hay khả năng ép giá của người mua

Đối với các doanh nghiệp thì mọi việc chỉ có ý nghĩa khi tiêu thụ được sản phẩm và có lãi. Chính vì vậy, sự tín nhiệm của khách hàng luôn là tài sản có giá trị quan trọng của doanh nghiệp và doanh nghiệp có được là do doanh nghiệp biết cách thoả mãn tốt hơn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh khác. Người mua luôn muốn trả giá thấp vì vậy sẽ thực hiện việc ép giá, gây áp lực đòi chất lượng cao hơn hoặc đòi được phục vụ nhiều hơn đối với doanh nghiệp khi có điều kiện, điều này làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Để hạn chế bớt quyền thương lượng của người mua, các doanh nghiệp cần phải phân loại khách hàng hiện tại và tương lai cùng với các nhu cầu và thị hiếu của họ làm cơ sở định hướng cho kế hoạch marketing và chiến lược kinh doanh nói chung.

2.4 Quyền lực thương lượng hay khả năng ép giá của người cung ứng

Người cung ứng các yếu tố đầu vào luôn muốn thu nhiều lợi nhuận, vì vậy họ có thể đe dọa tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm đặt mua, nhằm làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp khi họ có điều kiện, ví dụ trong trường hợp người cung ứng có lợi thế về nguồn nguyên vật liệu hoặc sản phẩm của người cung ứng là vật tư đầu vào quan trọng của khách hàng. Trong thực tế, các doanh nghiệp luôn phải ứng phó một cách thờng xuyên đến nguồn cung ứng ngay trong nội bộ doanh nghiệp, có thể đó là lực lượng lao động, đặc biệt với những lao động có trình độ cao vì khả năng thu hút và giữ được các nhân viên có năng lực là một tiền đề quan trọng đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp.

2.5 Nguy cơ đe dọa từ các sản phẩm thay thế

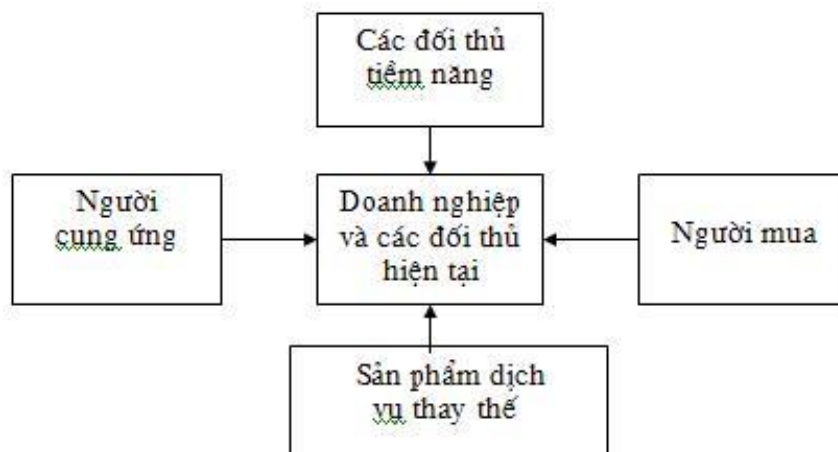
Các sản phẩm thay thế luôn có thể có tác động lớn đến mức độ lợi nhuận tiềm năng của ngành, nhất là những sản phẩm có chu kỳ sống ngắn như máy tính, đồ điện tử... Vì phần lớn các sản phẩm thay thế là kết quả của quá trình thay đổi công nghệ, nên thường có ưu thế về chất lượng và giá thành sản phẩm, mặc dù giá thành ban đầu có thể cao hơn so với các sản phẩm hiện có bán trên thị trường. Biện pháp chủ yếu sử dụng để hạn chế sự tác động của sản phẩm thay thế là tăng cường đầu tư cho R&D doanh nghiệp, đổi mới công nghệ, nâng cao trình độ quản lý... nhằm giảm giá thành và nâng cao chất lượng sản phẩm hoặc tăng cường tính độc đáo khác biệt của sản phẩm.

3. Các nhân tố ảnh hưởng tới sức cạnh tranh của hành hoá

3.1 Các nhân tố bên ngoài

Michael.E.Porter (1982) đã đưa ra khái niệm cạnh tranh mở rộng, theo đó cạnh tranh trong một ngành phụ thuộc vào năm thế lực.

Sơ đồ 1: Các thế lực điều khiển cuộc cạnh tranh trong ngành



Năm thế lực cạnh tranh này kết hợp với nhau xác định cường độ cạnh tranh và mức lợi nhuận của ngành. Thế lực nào mạnh nhất sẽ thống trị và trở thành trọng yếu theo quan điểm xây dựng chiến lược. Mỗi lực lượng trong số 5 lực lượng trên càng mạnh thì càng hạn chế khả năng cho các doanh nghiệp tăng giá cả và kiếm lợi nhuận; Ngược lại, khi một lực lượng nào đó yếu thì cơ hội để doanh nghiệp có được lợi nhuận sẽ càng khả thi. Để làm rõ điều này chúng ta hãy cùng tìm hiểu các lực lượng đó.

a. Các đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng vì các đối thủ cạnh tranh sẽ quyết định tính chất và mức độ tranh đua. Nếu các đối thủ này yếu doanh nghiệp có cơ hội để tăng giá bán và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Ngược lại, khi các đối thủ cạnh tranh hiện tại mạnh thì sự cạnh tranh về giá là không đáng kể, mọi cuộc cạnh tranh về giá cả đều dẫn tới tổn thương.

Bàn về cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất ta thường nói tới những nội dung chủ yếu như: cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng cầu của ngành và các hàng rào lối ra.

Cơ cấu cạnh tranh của ngành dựa vào số liệu và khả năng phân phối sản phẩm của doanh nghiệp trong ngành sản xuất. Cơ cấu cạnh tranh thay đổi từ ngành sản xuất phân tán tới ngành sản xuất tập trung. Bản chất và mức độ cạnh tranh đối với các ngành tập trung là rất khó phân tích và dự đoán.

Tình trạng cầu của một ngành là một yếu tố quyết định khác về tính mãnh liệt trong cạnh tranh nội bộ ngành. Thông thường, cầu tăng tạo cho doanh nghiệp một cơ hội lớn để mở rộng hoạt động. Ngược lại, cầu giảm dẫn đến cạnh tranh khốc liệt để các doanh nghiệp giữ được phần thị trường đã chiếm lĩnh.

Hàng rào lối ra là mối đe dọa cạnh tranh nghiêm trọng khi cầu của ngành giảm mạnh. Đó là kinh tế, chiến lược và là quan hệ tình cảm giữ doanh nghiệp trụ lại. Nếu hàng rào lối ra cao, các doanh nghiệp có thể bị khoá chặt trong một ngành sản xuất không ưa thích. Hàng rào lối ra thường bao gồm: Đầu tư nhà xưởng và thiết bị, chi phí trực tiếp cho việc rời bỏ ngành là cao, quan hệ chiến lược giữa các đơn vị chiến lược kinh doanh, hay đó là chi phí xã hội khi thay đổi như khó khăn về sự sa thải nhân công, chi phí đào tạo lại ...

Do vậy nhiệm vụ của mỗi doanh nghiệp là tìm kiếm thông tin, phân tích đánh giá chính xác khả năng của những đối thủ cạnh tranh, đặc biệt là những đối thủ chính để xây dựng cho mình chiến lược cạnh tranh thích hợp với môi trường chung.

b. Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất, nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ lựa chọn và quyết định gia nhập ngành. Đây là đe dọa cho các doanh nghiệp hiện tại. Các doanh nghiệp hiện tại cố gắng ngăn cản các đối thủ tiềm ẩn muốn ra nhập ngành vì càng nhiều doanh nghiệp có trong một ngành sản xuất thì cạnh tranh càng khốc liệt hơn. Với sự mong muốn chiếm lĩnh một thị phần nào đó các đối thủ mới có thể làm giá bán bị kéo xuống hoặc chi phí của các công ty đi trước có thể bị tăng lên và kết quả làm giảm mức lợi nhuận. Sự xâm nhập vào một ngành, với dự định xây dựng một vị trí trên thị trường kiểu đó có lẽ cần được coi như một sự nhập cuộc của đối thủ mới. Việc tạo ra hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài hoặc sự phản ứng khôn khéo của các doanh nghiệp đang cạnh tranh sẽ làm giảm bớt mối hiểm họa hoặc do doanh nghiệp mới xâm nhập gây ra. Những rào cản chủ yếu được xác định là:

Những ưu thế tuyệt đối về chi phí: Có thể đó là ưu thế về các sáng chế, việc làm chủ một công nghệ riêng đặc thù hoặc có một nguồn nhân lực chuyên tinh, làm chủ được nguồn nguyên vật liệu cũng như kinh nghiệm cho phép có được các chi phí thấp hơn. Hoặc đó có thể là lợi thế về chi phí cố định vì các đối thủ cạnh tranh hiện tại thường có những lợi thế chi phí mà các đối thủ mới không thể nào có được, lợi thế này không phụ thuộc vào quy mô doanh nghiệp như: Bản quyền về công nghệ và sản phẩm, lợi thế về nguồn cung cấp nguyên vật liệu, lợi thế về vị trí địa lý, hay kinh nghiệm và kĩ năng trong sản xuất.

Ngoài ra có thể kể đến những loại chi phí khác như chi phí đặt cọc, tiền cược. Đây là một khoản tiền lúc đầu buộc khách hàng mua sản phẩm của một doanh nghiệp lúc đầu phải trả nếu họ không mua sản phẩm của ngành đó nữa và chuyển sang mua sản phẩm của một doanh nghiệp khác hay là chi phí phạt do thay đổi hãng hợp đồng tiêu thụ hoặc cung cấp vật tư. Hầu hết các khách hàng đều phải thực hiện việc bồi thường trừ phi các nhà cung cấp mới những cải tiến có lợi về chi phí và thực hiện.

Sự khác biệt hoá của sản phẩm khiến cho khách hàng trung thành với nhãn hiệu sản phẩm của các doanh nghiệp có vị thế uy tín vững vàng hoặc đã đứng vững. Thường các doanh nghiệp này có ưu thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, về dịch vụ hậu mãi hoặc về khả năng chuyên biệt hoá sản phẩm... Sự trung thành với nhãn hiệu là nguồn rào cản khiến cho các doanh nghiệp mới tham gia khó lòng giành giật thị phần trên thương trường. Các doanh nghiệp có tiềm năng hẳn phải tốn kém rất nhiều để bẻ gãy lòng ưu ái đã được củng cố của khách hàng với các nhãn hiệu đã có uy tín trước đó.

Kinh tế quy mô hay còn gọi là kinh tế bậc thang: Các chi phí về sản xuất, phân phối, bán, quảng cáo, dịch vụ nghiên cứu sẽ giảm bớt với sự gia tăng của số lượng bán. Hay nói cách khác số lượng sản xuất và bán tăng lên thì chi phí cho một đơn vị sản phẩm càng giảm đi.

Kênh phân phối chủ yếu đã được thiết lập của các doanh nghiệp hiện tại cũng là một vật cản đối với các doanh nghiệp muốn nhảy vào chia sẻ thị trường. Để tham gia vào mạng lưới phân phối đã được thiết lập các doanh nghiệp mới thông thường phải chia sẻ các chi phí quảng cáo hoặc hỗ trợ bán hàng. Mọi chi phí này sẽ làm giảm lợi nhuận của các đối thủ mới; Trong khi đó các đối thủ cạnh tranh hiện tại có thể giữ chặt các kênh phân phối dựa trên

ơ sở các mối quan hệ lâu dài, chất lượng phục vụ cao ... Như vậy buộc doanh nghiệp mới phải tạo ra một mạng lưới phân phối mới và đó là một cản trở đáng kể.

Phản ứng lại của các doanh nghiệp hiện tại trong lĩnh vực kinh doanh. Nếu việc phản ứng lại tích cực và khôn khéo một lối vào trong lĩnh vực đó là có thể được. Nhưng nếu phản ứng lại bằng một cuộc chiến tranh giá cả thì cái giá phải trả là quá đắt để nhập ngành bởi các đối thủ cạnh tranh hiện tại phản ứng quyết liệt, liên kết lại với nhau để đối phó.

c. Khách hàng (Người mua).

Khách hàng hay người mua hàng là một bộ phận không thể tách rời trong môi trường cạnh tranh. Khách hàng tác động đến doanh nghiệp thể hiện mối tương quan về thế lực nếu nghiêng về phía nào thì phía đó có lợi. Các doanh nghiệp cần phải làm chủ mối tương quan này, thiết lập được mối quan hệ với khách hàng để giữ khách hàng (thông qua số lượng, chất lượng, giá cả, điều kiện giao nhận và dịch vụ sau bán hàng). Khách hàng có ưu thế là có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều công việc dịch vụ hơn.

Khách hàng có thể được xem như một sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc doanh nghiệp phải giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Ngược lại khi người mua (khách hàng) yếu sẽ mang đến cho doanh nghiệp cơ hội để tăng giá kiếm được lợi nhuận nhiều hơn. Người mua gồm: Người tiêu dùng cuối cùng, các nhà phân phối (bán buôn, bán lẻ) và các nhà mua công nghiệp. áp lực của họ thường được thể hiện trong những trường hợp sau:

- Nhiều nhà cung ứng có quy mô vừa và nhỏ trong ngành cung cấp. Trong khi đó người mua là số ít và có quy mô lớn, nó cho phép người mua chi phối các công ty cung cấp.
- Khách hàng mua một khối lượng lớn sản phẩm hàng hoá của doanh nghiệp và sử dụng đó làm lợi thế để mặc cả cho sự giảm giá không hợp lý.
- Khách hàng có thể vận dụng chiến lược liên kết dọc, tức là họ có xu hướng khép kín sản xuất, tự sản xuất, gia công các bộ phận chi tiết, bán sản phẩm cho mình.
- Khách hàng có đầy đủ các thông tin về thị trường như nhu cầu, giá cả của các nhà cung cấp thì áp lực mặc cả của họ càng lớn.

Để nâng cao khả năng cạnh tranh thì doanh nghiệp phải giảm tối đa sức ép trên và tạo môi trường với các khách hàng qua các chính sách giá, chất lượng sản phẩm, dịch vụ, biến họ trở thành người cộng tác tốt.

d. Người cung ứng.

Đó là những nhà cung cấp nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, tiền vốn, lao động đôi khi gây đe dọa khi họ có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm chất lượng các sản phẩm dịch vụ mà họ cung cấp. Qua đó làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. Họ thường gây sức ép trong những tình huống như:

- Họ độc quyền cung cấp vật tư.
- Khi các vật tư được cung cấp không có khả năng thay thế
- Không có điều khoản ràng buộc hoặc bảo đảm trong các hợp đồng kinh tế đã kí kết.
- Khi vật tư đó quan trọng, quyết định trong sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp

- Khi họ có khả năng khép kín sản xuất.

Vì vậy doanh nghiệp cần thiết lập quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp và đưa ra các biện pháp ràng buộc với nhà vật tư để giảm bớt các ràng buộc họ có thể gây nên với mình.

e. Sản phẩm thay thế.

Sự ra đời của các sản phẩm thay thế là một tất yếu nhằm đáp ứng sự biến động của nhu cầu thị trường theo hướng ngày càng đa dạng hơn, phong phú và cao cấp hơn, và chính nó lại làm giảm khả năng cạnh tranh của các sản phẩm bị thay thế.

Một doanh nghiệp có thể hoạt động thu được nhiều lợi nhuận khi trong ngành kinh doanh đó có các các cản trở xâm nhập cao, mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện có là thấp, không có sản phẩm thay thế, thế lực khách hàng yếu và thế lực nhà cung cấp cũng yếu. Ngược lại, một doanh nghiệp tiến hành kinh doanh trong một ngành hàng có các cản trở xâm nhập thấp, cạnh tranh mạnh mẽ, có một số sản phẩm thay thế, thế lực và của khách hàng và nhà cung cấp mạnh thì kinh doanh của doanh nghiệp sẽ chật vật và lợi nhuận thấp. Các nhà quản lý cần phải phân tích và hiểu rõ được các thế lực trong môi trường cạnh tranh, từ đó tận dụng cơ hội và tìm vị trí có lợi nhất cho doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.2 Các nhân tố bên trong

a. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực được coi là vấn đề có ý nghĩa sống còn với mọi tổ chức trong tương lai. Nguồn nhân lực trong doanh nghiệp được chia làm 3 cấp:

- **Quản trị viên cấp cao:** Gồm ban giám đốc và các trưởng phó phòng ban. Đây là đội ngũ có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả sản xuất kinh doanh. Nếu họ có trình độ quản lý cao, có nhiều kinh nghiệm kinh doanh trên thương trường, có khả năng đánh giá và quan hệ đối ngoại tốt thì doanh nghiệp đó sẽ có sức cạnh tranh cao và ngược lại.
- **Quản trị viên cấp trung gian:** Đây là đội ngũ trực tiếp quản lý phân xưởng sản xuất sản phẩm đòi hỏi phải có có kinh nghiệm công tác, khả năng ra quyết định và điều hành công tác.
- **Đội ngũ quản trị viên cấp cơ sở:** Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp phần nào cũng chịu sự chi phối của đội ngũ này thông qua các yếu tố như: năng suất lao động, trình độ tay nghề, ý thức trách nhiệm, kỷ luật lao động và sự sáng tạo của họ... bởi vì các yếu tố này chi phối việc nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ giá thành sản phẩm cũng như tạo thêm tính ưu việt, độc đáo mới lạ của sản phẩm.

b. Nguồn lực về tài chính.

Khả năng tài chính có ảnh hưởng rất lớn tới sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Khả năng tài chính được hiểu là quy mô tài chính của doanh nghiệp và tình hình hoạt động, các chỉ tiêu tài chính hàng năm như tỷ lệ thu hồi vốn, khả năng thanh toán... Nếu một doanh nghiệp có tình trạng tài chính tốt, khả năng huy động vốn là lớn sẽ cho phép doanh nghiệp có nhiều vốn để mở rộng sản xuất kinh doanh, đổi mới công nghệ và máy móc thiết bị, đồng thời tăng khả năng hợp tác đầu tư về liên doanh liên kết. Tình hình sử dụng vốn cũng sẽ quyết định chi phí về vốn của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh.

c. Nguồn lực về vật chất kỹ thuật:

Thông thường nguồn lực vật chất kỹ thuật thể hiện ở:

- Trình độ kỹ thuật công nghệ hiện tại của doanh nghiệp và khả năng có được các công nghệ tiên tiến.
- Quy mô và năng lực sản xuất: Quy mô và năng lực sản xuất lớn giúp doanh nghiệp tạo ra khối lượng sản phẩm lớn hơn, nhờ đó hạ được giá thành sản phẩm, hơn nữa nó tạo ra nhiều cơ hội tiếp xúc với khách hàng hơn, giúp doanh nghiệp hiểu rõ khách hàng từ đó có thể chiếm lĩnh hoặc giữ vững thị trường trên nhiều lĩnh vực khác nhau, tránh sự xâm nhập của đối thủ cạnh tranh.

Tuy nhiên để đạt hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh thì doanh nghiệp phải có quy mô sản xuất và mức sử dụng công suất ít nhất phải gần bằng công suất thiết kế. Nếu sử dụng công suất thấp sẽ gây lãng phí và lúc đó chi phí cố định vào giá thành sản phẩm cao làm cho khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp giảm.

d. Trình độ tổ chức quản lý

Trình độ tổ chức quản lý được thể hiện thông qua cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị, hệ thống thông tin quản lý, bầu không khí và đặc biệt là nề nếp hoạt động của doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp biết tập hợp sức mạnh đơn lẻ của các thành viên và biến thành sức mạnh tổng hợp thông qua tổ chức doanh nghiệp đó sẽ tận dụng được những lợi thế tiềm ẩn của tổ chức mình. Đây là một đòi hỏi đối với các nhà quản trị cấp cao. Không thể nói doanh nghiệp có được một cấu trúc tốt nếu không có một sự nhất quán trong cách nhìn nhận về cơ cấu doanh nghiệp.

Một cơ cấu tốt đồng nghĩa với việc có được một cơ cấu phòng ban hợp lý, quyền hạn và trách nhiệm được xác định rõ ràng. Bên cạnh đó ở mỗi phòng ban việc thực hiện tốt nề nếp tổ chức cũng ảnh hưởng rất lớn tới phương thức thông qua quyết định của nhà quản trị, quan điểm của họ đối với các chiến lược và điều kiện môi trường của doanh nghiệp. Một nề nếp tốt có thể dẫn dắt mọi người tích cực hơn trong công việc và lôi cuốn họ vào quá trình đạt tới những mục tiêu chung của doanh nghiệp.

e. Hoạt động Marketing.

Ngày nay Marketing là một hoạt động không thể thiếu cho sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp. ở đây nhiệm vụ chính là phân tích các nhu cầu thị hiếu, nhu cầu thị trường và hoạch định các chiến lược hữu hiệu về sản phẩm, giá cả, giao tiếp và phân phối phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp đang vươn tới từ đó xây dựng mạng lưới phân phối với số lượng, phạm vi và mức độ kiểm soát phù hợp đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng nhanh nhất. Có thể nói để tạo ra sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường hoạt động Marketing là một yếu tố không thể thiếu.