

CHIẾN LƯỢC TĂNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Chiến lược cạnh tranh: Kỹ thuật phân tích ngành và các đối thủ cạnh tranh đã thay đổi không chỉ lý thuyết, cách giảng dạy mà còn ảnh hưởng lớn đến cách các công ty thực hành chiến lược cạnh tranh của mình.

Hàng triệu nhà quản lý, tư vấn, học giả trên khắp thế giới đã sử dụng những ý tưởng của cuốn sách và áp dụng chúng trong việc đánh giá ngành, tìm hiểu các đối thủ và lựa chọn những chiến lược cạnh tranh.

1. Phân tích 5 lực cạnh tranh trong một ngành

Tình hình cạnh tranh trong một ngành – gồm một nhóm công ty sản xuất những sản phẩm giống nhau hay thay thế cho nhau một cách dễ dàng – phụ thuộc vào 5 yếu tố cơ bản. Sức mạnh của 5 lực cạnh tranh này sẽ quyết định lợi nhuận tiềm năng của các công ty trong ngành:

- **Nguy cơ có đối thủ tiềm năng gia nhập thị trường:** Những doanh nghiệp mới gia nhập một ngành sẽ mang theo những nguồn lực mới, tạo áp lực cạnh tranh, và thường làm giảm lợi nhuận ngành. Mỗi nguy cơ có đối thủ gia nhập mới trong một ngành phụ thuộc vào hàng rào chống gia nhập, cùng với những phản ứng chống gia nhập – có thể dự đoán được – từ những công ty hiện hữu.
- **Có 6 hàng rào chống gia nhập chính:** Lợi thế nhờ quy mô kinh tế, những sự khác biệt về sản phẩm, yêu cầu về vốn, chi phí chuyển đổi của khách hàng, sự tiếp cận các kênh phân phối. Nếu hàng rào chống gia nhập lớn, và các công ty trong ngành phản ứng mạnh mẽ, nguy cơ có đối thủ gia nhập ngành sẽ thấp.
- **Cạnh tranh từ các công ty hiện hữu trong ngành:** Cạnh tranh trong ngành xảy ra vì một trong nhiều đối thủ trong ngành hoặc cảm thấy áp lực, đe dọa từ các đối thủ khác, hoặc nhìn thấy cơ hội để cải tiến vị trí của mình. Những hình thức cạnh tranh từ các đối thủ trong ngành như: giảm giá, chiến tranh về quảng cáo, giới thiệu sản phẩm mới, tăng quyền lợi cho khách hàng.
- **Cường độ cạnh tranh trong một ngành là kết quả của nhiều yếu tố khác nhau:** Quá nhiều đối thủ cạnh tranh hay tình trạng cân bằng nhau, tăng trưởng trong ngành chậm, chi phí cố định của sản phẩm cao, thiếu sự khác biệt về sản phẩm, sự chuyển đổi của khách hàng chủ yếu phụ thuộc vào giá và dịch vụ, yêu cầu tăng công suất để đạt quy mô kinh tế, quyền lợi chiến lược dành cho những người đứng đầu, hàng rào ngăn cản rút lui cao.
- **Nguy cơ đến từ sản phẩm hay dịch vụ thay thế:** Tất cả các công ty trong một ngành không chỉ cạnh tranh với nhau mà còn phải cạnh tranh với tất cả những công ty trong các ngành sản xuất những sản phẩm thay thế. Các sản phẩm thay thế – với mức giá cạnh tranh tốt – sẽ hạn chế tiềm năng lợi nhuận của các công ty trong ngành.

Quyền lực mặc cả của khách hàng: Khách hàng cạnh tranh với các công ty trong ngành bằng cách ép giá, đòi hỏi chất lượng cao, và đưa các công ty vào thế cạnh tranh để được lựa chọn.

Nhóm khách hàng được xem là cạnh tranh mạnh khi: mua số lượng lớn so với doanh số của người bán, sản phẩm mua từ ngành chiếm tỷ trọng lớn trong tổng mua của khách, sản phẩm không có sự khác biệt, chi phí chuyển đổi qua người bán khác thấp, khách hàng có lợi nhuận thấp, khách hàng có tiềm năng tích hợp ngược (mua lại nhà cung cấp), khách hàng có đủ thông tin.

Các công ty có thể thay đổi quyền lực mặc cả của khách hàng bằng cách lựa chọn nhóm khách hàng.

Quyền lực mặc cả của nhà cung cấp: Các nhà cung cấp cạnh tranh với các công ty trong ngành bằng cách ép tăng giá, hay giảm chất lượng, dịch vụ sản phẩm.

Các nhà cung cấp mạnh có thể vắt kiệt lợi nhuận của các công ty trong ngành.

Các công ty có thể thay đổi quyền lực cạnh tranh của các nhà cung cấp bằng cách đe dọa tích hợp ngược, xoá bỏ chi phí chuyển đổi và những chiến lược khác.

Tuỳ ngành, cường độ cạnh tranh từ 5 yếu tố trên có thể rất thấp, thấp, cao, hay rất cao.

2. Ba chiến lược giúp doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh mạnh mẽ

Dưới đây là 3 chiến lược tổng quát mà doanh nghiệp có thể sử dụng riêng biệt hay phối hợp nhằm tạo vị thế phòng thủ trong dài hạn và đạt kết quả kinh doanh vượt trội so với các công ty khác trong ngành.

Đó là:

- Chiến lược tổng chi phí thấp: Chiến lược này nhằm đạt tổng chi phí thấp so với các đối thủ khác trong ngành thông qua tập hợp các chính sách.

Chiến lược chi phí thấp giúp doanh nghiệp có mức lợi nhuận cao, bảo vệ doanh nghiệp trước các khách hàng, nhà cung cấp mạnh, tạo ra một hàng rào chống gia nhập cao, giảm sự đe dọa của các sản phẩm thay thế.

Để đạt được tổng chi phí thấp, doanh nghiệp có thị phần cao, và có những lợi thế khác như tiếp cận thuận lợi với nguồn nhiên liệu, thiết kế sản phẩm để chế tạo, dòng sản phẩm rộng để chia nhỏ chi phí, bán được sản phẩm cho các khách hàng lớn.

- Chiến lược đặc trưng hoá khác biệt: Chiến lược này nhằm đạt được sự khác biệt so với các sản phẩm của các đối thủ trong ngành. Sự khác biệt này được xây dựng trên thương hiệu, sức mạnh dịch vụ, hệ thống phân phối... hoặc những điểm mạnh đặc trưng của công ty.

Chiến lược khác biệt hoá – nếu thực hiện thành công – là một chiến lược bền vững giúp công ty đối phó được với 5 yếu tố cạnh tranh một cách hiệu quả, và thu được lợi nhuận trên mức trung bình trong ngành.

- Chiến lược tập trung: Chiến lược này tập trung vào phục vụ thật tốt một mục tiêu cụ thể, chẳng hạn như một nhóm khách hàng, một phân khúc sản phẩm, phân khúc thị trường, một vị trí địa lý cụ thể...

Chiến lược tập trung – khi thành công – cũng sẽ giúp công ty đạt được chi phí thấp, hoặc/và sự khác biệt hoá trong thị trường mục tiêu hẹp mà doanh nghiệp đã chọn.

Một doanh nghiệp không tạo được lợi thế cạnh tranh qua một trong những chiến lược trên sẽ không có mức lợi nhuận cao, và là một đối thủ cạnh tranh yếu trong ngành.

Doanh nghiệp bị kẹt giữa các chiến lược này cần thực hiện một quyết định chiến lược cơ bản. Việc này cần thời gian và phải nỗ lực liên tục.

Khi thực hiện các chiến lược cạnh tranh, các doanh nghiệp luôn phải cảnh giác với những rủi ro của từng chiến lược:

- Rủi ro của chiến lược tổng chi phí thấp: Thay đổi công nghệ làm vô hiệu hoá việc giảm chi phí hiện tại, các doanh nghiệp khác sao chép, không có khả năng nhìn thấy những sự thay đổi của thị trường vì quá tập trung vào chi phí, lạm phát làm mất đi ưu thế về khoản chi phí giảm.
- Rủi ro của chiến lược đặc trưng hoá khác biệt: Chi phí để tạo sự khác biệt quá lớn và những sự khác biệt mà doanh nghiệp đang theo đuổi sẽ không còn giá trị trong tương lai, sự bắt chước sao chép của đối thủ.
- Rủi ro của chiến lược tập trung: Sự khác biệt về sản phẩm hay dịch vụ bị thu hẹp, các đối thủ khác có thể tìm kiếm và tập trung tốt hơn vào thị trường nhỏ bên trong của thị trường tập trung của doanh nghiệp.

3. Phân tích đối thủ cạnh tranh

Để phân tích một đối thủ cạnh tranh, chúng ta cần xem xét nhiều yếu tố như: mục tiêu của đối thủ, vị thế cạnh tranh hiện tại của đối thủ, và đặc biệt là phân tích những điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ trong từng mặt sau:

- Sản phẩm: Vị thế của sản phẩm, bề rộng và độ sâu của các dòng sản phẩm.
- Hệ thống phân phối, bán hàng và marketing.
- Sản xuất: Chi phí sản xuất, môi trường lao động, mức độ tích hợp theo chiều dọc...
- Nghiên cứu và chế tạo: Khả năng nghiên cứu và phát triển nội bộ, khả năng tiếp cận những nghiên cứu bên ngoài.
- Tổng chi phí: Chi phí cố định và chi phí biến đổi.
- Sức mạnh tài chính: Dòng tiền, khả năng vay nợ ngắn hạn và dài hạn, năng lực huy động vốn mới trong tương lai gần.
- Tổ chức: Mục tiêu, giá trị cốt lõi, sự nhất quán giữa tổ chức và chiến lược.
- Khả năng lãnh đạo của ban quản lý cấp cao: Chất lượng lãnh đạo của CEO và các quản lý cấp cao, khả năng điều phối, tính sáng tạo, linh hoạt, thích nghi của CEO và ban lãnh đạo.
- Sự hỗ trợ của công ty mẹ: Khả năng hỗ trợ về mặt tài chính và các nguồn lực khác của công ty mẹ về những thay đổi của các đơn vị kinh doanh, khả năng luân chuyển cán bộ lãnh đạo.

Phân tích này nhằm giúp chúng ta trả lời những câu hỏi sau và đánh giá được nguy cơ cạnh tranh từ đối thủ:

- Đối thủ có hài lòng với vị trí hiện tại trong ngành không?
- Nếu bị đe dọa vị trí đang có, đối thủ có khả năng và sẽ thực hiện những hành động nào?
- Điều gì sẽ kích động đối thủ có những quyết định, hành động trả đũa mạnh mẽ?
- Đâu là những điểm yếu nhất của đối thủ?

4. Phân tích tín hiệu thị trường

Các hành động của đối thủ cạnh tranh sẽ cung cấp một chỉ báo trực tiếp hoặc gián tiếp về ý định, động cơ, mục tiêu hay hiện trạng của họ. Một số tín hiệu là giả, một số là những cảnh báo và một số là những cam kết nghiêm túc.

Việc đọc và phân tích tín hiệu thị trường được xem như là hình thức bậc hai của việc phân tích đối thủ cạnh tranh. Những tín hiệu thị trường chủ yếu là:

- Những tuyên bố trước khi hành động, bao gồm các tuyên bố: Thể hiện sự theo đuổi cam kết nhằm mục đích chiếm tiên cơ trước đối thủ, ví dụ như một công ty ra thông báo sản phẩm mới sớm trước thời gian nhằm:

- Làm cho thị trường không mua hàng khác nữa và chờ, đe dọa thực hiện hành động nếu đối thủ thực hiện một hành động nào đó.
- Chỉ nhằm kiểm tra cảm nghĩ của đối thủ, và có thể không được hiện thực hoá;
- Thể hiện sự hài lòng hay không hài lòng với những phát triển cạnh tranh trong ngành; hoà giải nhằm giảm tối thiểu mức độ kích động của một thay đổi chiến lược sắp xảy ra;
- Thông tin đến cộng đồng tài chính nhằm mục đích nâng giá cổ phiếu hoặc cải thiện danh tiếng công ty.
- Những tuyên bố sau khi đã xảy ra hành động, bao gồm các tuyên bố về: mở rộng sản xuất, tăng trưởng doanh số, lợi nhuận hay các kết quả, hành động khác sau khi chúng đã xảy ra.
- Những tuyên bố này có thể đúng, có thể sai, và đôi khi có tác dụng “nghi binh” đối với các đối thủ cạnh tranh.

- Những thảo luận, bình luận về ngành: Các đối thủ cạnh tranh bình luận về tình hình trong ngành, bao gồm những dự báo về nhu cầu và giá cả, về công suất tương lai...

- Phân tích những ý kiến này của các đối thủ sẽ giúp chúng ta dự đoán được những hành động tiếp theo của họ.

- Lý giải của đối thủ về hành động của họ: Các công ty cũng thường bình luận về các quyết định, hành động của họ với công chúng hoặc trong các diễn đàn.

- Các chiến thuật thực sự của đối thủ: Thông qua những hành động của đối thủ, chúng ta có thể nhận biết họ muốn cạnh tranh đối đầu, hay hoà giải.

- Những sự thay đổi về chiến lược: Sự chuyển hướng khỏi các mục tiêu trong quá khứ, sự chệch hướng khỏi các tiền lệ trong ngành.

- Phản công: Nếu một doanh nghiệp A bắt đầu tấn công vào thị trường của doanh nghiệp B, thì doanh nghiệp B sẽ ra tín hiệu cho biết sẽ đáp trả vào các thị trường của A.

- Tấn công nhãn hiệu: Doanh nghiệp B phát triển những nhãn hiệu tấn công trực tiếp vào nhãn hiệu của A.

- Các vụ kiện: Một doanh nghiệp có thể “thật sự” kiện một doanh nghiệp khác về chống độc quyền hay xâm phạm bản quyền... nhưng đó cũng có thể chỉ là chiến thuật quấy rối hay trì hoãn.

5. Những hành động cạnh tranh từ các đối thủ

Những hành động cạnh tranh hợp tác hoặc không có tính đe dọa, bao gồm:

- Loại 1 là cải thiện vị trí doanh nghiệp, và đồng thời cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh ngay cả khi họ không làm theo.
- Loại 2 là cải thiện vị trí doanh nghiệp, và đồng thời cải thiện vị trí của các đối thủ cạnh tranh chỉ khi một số lớn doanh nghiệp trong ngành cùng làm theo.
- Loại 3 là cải thiện vị trí doanh nghiệp khi các đối thủ khác không bắt chước, không làm theo.

Những hành động cạnh tranh đe dọa: Hành động cải thiện vị thế của một doanh nghiệp sẽ tạo ra sự đe dọa đối với các đối thủ cạnh tranh. Khi đó, doanh nghiệp cần phải dự đoán và phòng vệ sự trả đũa của các doanh nghiệp đối thủ.

Sự trả đũa của các đối thủ cạnh tranh thường có độ trễ vì các lý do sau: độ trễ trong nhận thức, độ trễ khi xây dựng một chiến lược trả đũa, độ trễ gây ra do xung đột mục tiêu, động cơ.

Những hành động cạnh tranh phòng thủ: Cách phòng thủ trước nhất và hiệu quả nhất là ngăn chặn một cuộc chiến xảy ra bằng cách làm cho đối thủ – người gây chiến – biết rằng sự trả đũa sẽ xảy ra và sẽ có hiệu quả.

Cách cạnh tranh phòng thủ thứ hai là trả đũa một cách khôn ngoan và mãnh mẽ. Cách cạnh tranh phòng thủ thứ ba là ngăn chặn không cho đối thủ đạt mục tiêu.

Tuyên bố cam kết và thực thi cam kết: Để xác định vị thế cạnh tranh và tạo một sự vị nể e dè đúng mức từ các đối thủ, doanh nghiệp phải biết cách tuyên bố những cam kết, chẳng hạn như: sẽ chắc chắn theo đuổi hành động nào đó, sẽ trả đũa và tiếp tục trả đũa nếu bị tấn công, sẽ không hành động hay không từ bỏ hành động...

Doanh nghiệp phải chuẩn bị nguồn lực để thực hiện cam kết, và thật sự thực hiện theo như tuyên bố. Điều này làm cho đối thủ vị nể, và tạo ra vị thế cạnh tranh khá tốt cho doanh nghiệp.

Đối với trường hợp ít đối thủ trong ngành: Khi trong một ngành chỉ có 2-3 đối thủ cạnh tranh, tình thế khá là lưỡng nan. Tình thế của các công ty này cũng gần giống như tình huống của hai người tù trong lý thuyết trò chơi.

Hai bị cáo phải lựa chọn hoặc tố cáo đồng bọn hoặc không khai. Nếu cả hai đều không khai, họ sẽ không bị bỏ tù. Nếu cả hai đều khai, cả hai đều bị kết án. Nếu một người khai, người kia không thì người khai sẽ được tự do và khen thưởng, còn người không khai bị kết án.

Cũng giống như vậy, nếu các doanh nghiệp cùng hợp tác với nhau, họ sẽ cùng đạt được lợi nhuận hợp lý. Nếu một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược riêng mà các doanh nghiệp khác không biết trước, thì doanh nghiệp đó sẽ đạt được lợi nhuận cao hơn các doanh nghiệp còn lại. Và nếu các doanh nghiệp không tin nhau, trả đũa nhau thì tất cả đều thiệt hại.

6. Chiến lược đối với khách hàng

Một cách lý tưởng, doanh nghiệp chỉ nên bán sản phẩm cho những khách hàng mà khi đó doanh nghiệp có lợi nhất. Vì thế lựa chọn khách hàng mục tiêu cho doanh nghiệp là một chiến lược quan trọng.

Các tiêu chuẩn chính yếu để doanh nghiệp chọn khách hàng mục tiêu:

- Nhu cầu mua hàng của khách hàng trong tương quan với năng lực cung cấp của doanh nghiệp;
- Tiềm năng tăng trưởng nhu cầu mua hàng;
- Vị thế của khách hàng: quyền lực hiện tại và thiên hướng của khách hàng trong việc sử dụng quyền lực của mình để “mặc cả” với doanh nghiệp;
- Tính nhạy cảm của giá cả đối với nhu cầu mua của khách hàng.
- Chi phí để phục vụ và làm cho khách hàng thoả mãn.

7. Chiến lược đối với nhà cung cấp

Những chiến lược giúp giảm quyền lực của các nhà cung cấp đối với doanh nghiệp:

- Doanh nghiệp nên mua hàng từ nhiều nhà cung cấp khác nhau để tránh bị lệ thuộc vào số ít nhà cung cấp. Tuy nhiên khi làm vậy doanh nghiệp phải đảm bảo rằng lợi ích đạt được sẽ cao hơn chi phí phát sinh khi mua từ nhiều nhà cung cấp.
- Tránh hoặc giảm tối đa chi phí chuyển đổi, nghĩa là tránh bị “dính chặt” vào bất kỳ nhà cung cấp nào.
- Khuyến khích những nguồn cung cấp thay thế tham gia thị trường.
- Thúc đẩy tiêu chuẩn hoá sản phẩm, khi đó giá sản phẩm và chi phí chuyển đổi nhà cung cấp sẽ giảm xuống.
- Tạo ra mối đe dọa tích hợp ngược – tự cung cấp. Khi biết rằng doanh nghiệp có khả năng tự cung cấp mà không cần đến công ty cung cấp, nhà cung cấp sẽ quan tâm, hợp tác, và linh động hơn trong việc giao dịch với doanh nghiệp.

8. Phân tích cạnh tranh trong ngành

Các ngành khác nhau sẽ có những đặc điểm, nhân tố khác nhau. Vì thế chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp trong các ngành cũng khác nhau. Dưới đây là những chiến lược chung nhất mà các doanh nghiệp có thể nghiên cứu để áp dụng.

- Chuyên môn hoá: Mức độ tập trung hoá của doanh nghiệp về dòng sản phẩm, phân khúc khách hàng mục tiêu, thị trường...

- Sức mạnh thương hiệu: Thương hiệu có đủ mạnh hay không? Nếu thương hiệu không mạnh, doanh nghiệp phải phụ thuộc vào giá và các yếu tố khác.
- Tiếp thị: Doanh nghiệp tiếp thị trực tiếp đến người tiêu dùng hay gián tiếp thông qua hệ thống phân phối.
- Kênh phân phối: Doanh nghiệp chọn kênh phân phối nào: hệ thống đại lý, cửa hàng, bán trực tiếp đến khách hàng, kênh phân phối internet...
- Chất lượng sản phẩm: Doanh nghiệp có tạo được sự khác biệt bằng chất lượng vượt trội?
- Trình độ công nghệ: Doanh nghiệp có thường xuyên cải tiến công nghệ. Công nghệ của doanh nghiệp nằm ở vị trí nào so với các đối thủ trong ngành.
- Mức độ tích hợp dọc theo chiều dọc: Doanh nghiệp sẽ tạo thêm giá trị khi sở hữu hệ thống cung cấp nguyên liệu, hay hệ thống phân phối.
- Chi phí: Chi phí của doanh nghiệp có được quản lý tốt so với các đối thủ?
- Dịch vụ chăm sóc khách hàng: Doanh nghiệp có tạo được sự khác biệt bằng chất lượng dịch vụ chăm sóc khách hàng của mình.
- Giá sản phẩm: Doanh nghiệp có chính sách giá cả đặc thù hay khác biệt gì không?
- Đòn bẩy tài chính: Cơ cấu nợ trên vốn của doanh nghiệp so với các đối thủ khác trong ngành?
- Quan hệ với tập đoàn mẹ: Doanh nghiệp có tập đoàn mẹ mạnh không? Sự chi phối, hỗ trợ của tập đoàn mẹ đối với doanh nghiệp.
- Quan hệ với chính quyền: Quan hệ của doanh nghiệp với chính quyền có tốt không. Trong một số trường hợp, việc quan hệ tốt với chính quyền sẽ mang lại nhiều đặc quyền và lợi thế.

Để phân tích cạnh tranh trong ngành, chúng ta cần phân tích các nhóm chiến lược trong ngành. Đó là nhóm các doanh nghiệp trong một ngành cùng theo đuổi một chiến lược giống nhau hay tương tự nhau.

Lợi nhuận tiềm năng của các doanh nghiệp trong những nhóm chiến lược khác nhau thường khác nhau, do sự tác động của 5 lực cạnh tranh lớn lên từng nhóm sẽ khác nhau.

Các nhóm chiến lược tạo ra những hàng rào gia nhập, ngăn cản các doanh nghiệp mới tham gia nhóm và ngành; hàng rào này cũng đồng thời ngăn cản các doanh nghiệp chuyển dịch vị trí từ nhóm chiến lược này sang nhóm chiến lược khác.

9. Sự vận động tiến hoá của ngành

Mọi ngành kinh doanh đều bắt đầu với một cơ cấu ban đầu. Tuy vậy, các động lực tiến hoá sẽ làm cho các ngành vận động và hướng đến một cơ cấu tiềm năng.

Để có thể dự báo được sự tiến hoá của ngành, chúng ta phải phân tích được các động lực chủ yếu làm nên sự tiến hoá đó:

- Những thay đổi trong tương lai về sự tăng trưởng của ngành;
- Những thay đổi về phân khúc khách hàng;
- Quá trình học hỏi của khách hàng;
- Sự giảm bớt tính không chắc chắn của doanh nghiệp;
- Sự lan toả, phổ cập của các kiến thức độc quyền;
- Sự tích lũy kinh nghiệm;

- Sự mở rộng hoặc thu hẹp quy mô;
- Những thay đổi về chi phí đầu vào;
- Dao động của tỷ giá hối đoái;
- Sự cải tiến sản phẩm;
- Sự cải tiến marketing;
- Sự cải tiến quy trình sản xuất;
- Sự thay đổi cơ cấu của những ngành liên quan;
- Sự thay đổi chính sách của chính phủ;
- Sự gia nhập và rút khỏi ngành của các doanh nghiệp.

www.eLib.vn