

## Kinh Doanh Là Văn Minh



## MÔ HÌNH 5 ÁP LỰC – M PORTER

Michael Porter nhà quản trị chiến lược nổi tiếng của trường đại học Harvard trong cuốn sách "Competitive Strategy :Techniques Analyzing Industries and Competitors" đã đưa ra nhận định về các áp lực cạnh tranh trong mọi ngành sản xuất kinh doanh.

### 1. Áp lực cạnh tranh của nhà cung cấp

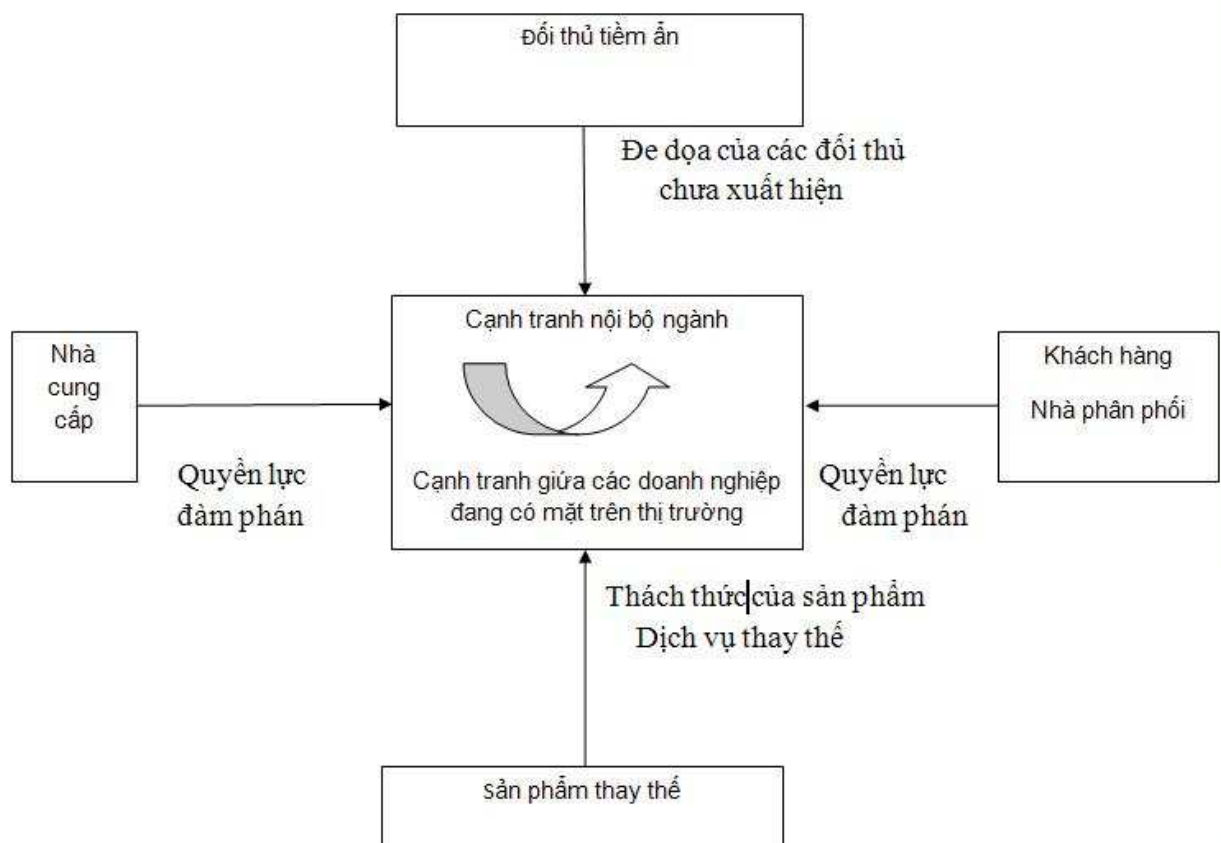
Số lượng và quy mô nhà cung cấp: Số lượng nhà cung cấp sẽ quyết định đến áp lực cạnh tranh, quyền lực đàm phán của họ đối với ngành, doanh nghiệp. Nếu trên thị trường chỉ có một vài nhà cung cấp có quy mô lớn sẽ tạo áp lực cạnh tranh, ảnh hưởng tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.

Khả năng thay thế sản phẩm của nhà cung cấp : Trong vấn đề này ta nghiên cứu khả năng thay thế những nguyên liệu đầu vào do các nhà cung cấp và chi phí chuyển đổi nhà cung cấp (Switching Cost).

Thông tin về nhà cung cấp : Trong thời đại hiện tại thông tin luôn là nhân tố thúc đẩy sự phát triển của thương mại, thông tin về nhà cung cấp có ảnh hưởng lớn tới việc lựa chọn nhà cung cấp đầu vào cho doanh nghiệp.

Hiện nay trên thị trường chỉ có 2 nhà cung cấp chip ( Bộ vi xử lý -CPU)

cho máy tính là AMD và Intel. Tất cả các máy tính bán ra trên thế giới đều sử dụng bộ vi xử lý của hai hãng này chính vì quyền lực đàm phán của Intel và AMD với các doanh nghiệp sản xuất máy tính là rất lớn.



Một trường hợp nữa ngay trong ngành công nghệ thông tin là các sản phẩm của hệ điều hành Window như Word, Excel. Các nhà sản xuất máy tính không có sự lựa chọn vì chưa có hệ điều hành, các sản phẩm soạn thảo văn bản nào đáp ứng được nhu cầu tương đương với các sản phẩm của Mirco soft.

Với tất cả các ngành, nhà cung cấp luôn gây các áp lực nhất định nếu họ có quy mô, sự tập hợp và việc sở hữu các nguồn lực quý hiếm. Chính vì thế những nhà cung cấp các sản phẩm đầu vào nhỏ lẻ (Nông dân, thợ thủ công....) sẽ có rất ít quyền lực đàm phán đối với các doanh nghiệp mặc dù họ có số lượng lớn nhưng họ lại thiếu tổ chức.

## 2. Áp lực cạnh tranh từ khách hàng

Khách hàng là một áp lực cạnh tranh có thể ảnh hưởng trực tiếp tới toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của ngành.

Khách hàng được phân làm 2 nhóm:

- +Khách hàng lẻ
- +Nhà phân phối

Cả hai nhóm đều gây áp lực với doanh nghiệp về giá cả, chất lượng sản phẩm, dịch vụ đi kèm và chính họ là người điều khiển cạnh tranh trong ngành thông qua quyết định mua hàng.

Tương tự như áp lực từ phía nhà cung cấp ta xem xét các tác động đến áp lực cạnh tranh từ khách hàng đối với ngành

- + Quy mô
- +Tầm quan trọng
- +Chi phí chuyển đổi khách hàng
- +Thông tin khách hàng

Đặc biệt khi phân tích nhà phân phối ta phải chú ý tầm quan trọng của họ, họ có thể trực tiếp đi sâu vào uy hiếp ngay trong nội bộ của doanh nghiệp.

Wal- Mart là nhà phân phối lớn có tầm ảnh hưởng toàn thế giới, hệ thống phân phối của Wal mart có thể ảnh hưởng tới nhiều ngành hàng như thực phẩm, hàng điện tử , các hàng hàng hóa tiêu dùng hàng ngày. Wal Mart có đủ quyền lực để đàm phán với các doanh nghiệp khác về giá cả, chất lượng sản phẩm cũng như các chính sách marketing khi đưa hàng vào trong hệ thống của mình.

Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam, việc đưa các sản phẩm vào hệ thống phân phối của các siêu thị luôn gặp phải khó khăn và trở ngại vì các áp lực về giá và chất lượng. Hầu hết các sản phẩm của Việt Nam như dệt may, da giày rất khó xâm nhập vào các thị trường lớn như Mỹ, EU nếu không qua hệ thống phân phối. Chính vì vậy chúng ta đã được lắng nghe những câu chuyện về việc một đôi giày sản xuất ở Việt Nam bán cho nhà phân phối với giá thấp còn người dân Việt Nam khi mua hàng ở nước ngoài thì phải chịu những cái giá cắt cổ so với sản phẩm cùng chủng loại ở trong nước.

### **3.Áp lực cạnh tranh từ đối thủ tiềm ẩn:**

Theo M-Porter, đối thủ tiềm ẩn là các doanh nghiệp hiện chưa có mặt trên trong ngành nhưng có thể ảnh hưởng tới ngành trong tương lai. Đối thủ tiềm ẩn nhiều hay ít, áp lực của họ tới ngành mạnh hay yếu sẽ phụ thuộc vào các yếu tố sau

- + Sức hấp dẫn của ngành: Yếu tố này được thể hiện qua các chỉ tiêu như tỉ suất sinh lợi, số lượng khách hàng, số lượng doanh nghiệp trong ngành.
- + Những rào cản gia nhập ngành : là những yếu tố làm cho việc gia nhập vào một ngành khó khăn và tốn kém hơn .

1. Kỹ thuật
2. Vốn
3. Các yếu tố thương mại : Hệ thống phân phối, thương hiệu , hệ thống khách hàng ...
4. Các nguồn lực đặc thù: Nguyên vật liệu đầu vào ( Bị kiểm soát ), Bằng cấp , phát minh sáng chế, Nguồn nhân lực, sự bảo hộ của chính phủ ....

Không ai có thể lường được việc Apple sẽ cho ra đời máy nghe nhạc Ipod đánh bại người hùng về công nghệ multimedia như Sony. Rõ ràng sức hấp dẫn của cầu các thiết bị nghe nhạc đã đưa Ipod trở thành sản phẩm công nghệ được ưa chuộng nhất. Chính Sony đã tự làm các rào cản về công nghệ, thương hiệu của mình giảm sút bằng việc quá chú trọng vào phát triển theo chiều rộng nhiều ngành để người tí hon Apple thâm nhập và kiểm soát toàn bộ thị trường, biến lợi thế cạnh tranh của Sony trở thành gánh nặng cho chính họ.

Tương tự như ví dụ trên chúng ta so sánh trong ngành công nghiệp nặng như sản xuất máy bay. Rào cản gia nhập ngành quá lớn cả về vốn, công nghệ, nguyên vật liệu đầu vào nên hiện tại chỉ có 2 hãng hàng không lớn cạnh tranh với nhau là Airbus và Boeing. Nếu không có sự đột biến về công nghệ để chế tạo ra sản phẩm mới hoặc là tối ưu hơn máy bay ( Loại máy nào đó có thể đi từ nơi này sang nơi khác như truyện cổ tích) hoặc là tính năng tương đương nhưng giá và công nghệ rẻ hơn thì chắc chắn rào cản gia nhập ngành chế tạo máy bay vẫn là đích quá xa cho các doanh nghiệp khác.

#### **4. Áp lực cạnh tranh từ sản phẩm thay thế**

Sản phẩm và dịch vụ thay thế là những sản phẩm, dịch vụ có thể thỏa

mãn nhu cầu tương đương với các sản phẩm dịch vụ trong ngành.

Ta có thể lấy luôn ví dụ sau đó mới đưa ra các nhận định về áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế :

Phần lớn thành viên trong Saga là các quý ông. Mà các quý ông thì có sở thích uống bia, rượu khi đã uống vào rồi thì là say, say thì các phu nhân sẽ không thích. Các bác thường đổ lỗi cho bạn bè, đồng nghiệp, đối tác .... để biện cố cho việc mình tiêu thụ lượng lớn bia để bổ sung doanh thu cho các hàng bia hơi. Vậy bia thỏa mãn nhu cầu gì :

+ Gặp gỡ đối tác

+ Tụ họp bạn bè

+ Bàn công việc với đồng nghiệp

.... còn vô vàn lý do khác nhưng ta xét trên phương diện công việc nên chỉ dùng một vài yếu tố để nhận định.

Vậy sản phẩm thay thế của bia, rượu là một hàng hóa ( hoặc dịch vụ có thể thỏa mãn các nhu cầu ở trên). Tại đây tôi xin liệt kê một số hàng hóa có thể thay thế được bia rượu : Uống cafe, uống trà, chơi thể thao .Các dịch vụ này có thể thỏa mãn các nhu cầu trên và thêm vào một lợi ích là được chị em saganor hoan nghênh.

Qua ví dụ trên chúng ta thấy áp lực cạnh tranh chủ yếu của sản phẩm thay thế là khả năng đáp ứng nhu cầu so với các sản phẩm trong ngành, thêm vào nữa là các nhân tố về giá, chất lượng , các yếu tố khác của môi trường như văn hóa, chính trị, công nghệ cũng sẽ ảnh hưởng tới sự đe dọa của sản phẩm thay thế.

Tính bất ngờ, khó dự đoán của sản phẩm thay thế : Ngay cả trong nội bộ ngành với sự phát triển của công nghệ cũng có thể tạo ra sản phẩm thay thế cho ngành mình. Điện thoại di động chính là sản phẩm thay thế cho điện thoại cố định và sắp tới là VOIP sẽ thay thế cho cả hai sản phẩm cũ.

Chi phí chuyển đổi: Chúng ta biết các phần mềm mã nguồn mở như Linux hay như ở Việt Nam là Viet Key Linux giá thành rất rẻ thậm chí là miễn phí nhưng rất ít người sử dụng vì chi phí chuyển đổi từ hệ điều hành Window và các ứng dụng trong nó sang một hệ điều hành khác là rất cao và có thể ảnh hưởng đến hoạt động, các công việc trên máy tính.

## 5. Áp lực cạnh tranh nội bộ ngành

Các doanh nghiệp đang kinh doanh trong ngành sẽ cạnh tranh trực tiếp với nhau tạo ra sức ép trở lại lên ngành tạo nên một cường độ cạnh tranh. Trong một ngành các yếu tố sau sẽ làm gia tăng sức ép cạnh tranh trên các đối thủ

+ Tình trạng ngành : Nhu cầu, độ tốc độ tăng trưởng ,số lượng đối thủ cạnh tranh...

+ Cấu trúc của ngành : Ngành tập trung hay phân tán

- Ngành phân tán là ngành có rất nhiều doanh nghiệp cạnh tranh với nhau nhưng không có doanh nghiệp nào có đủ khả năng chi phối các doanh nghiệp còn lại
- Ngành tập trung : Ngành chỉ có một hoặc một vài doanh nghiệp nắm giữ vai trò chi phối ( Điều khiển cạnh tranh- Có thể coi là độc quyền)



+ Các rào cản rút lui (Exit Barriers) : Giống như các rào cản gia nhập ngành, rào cản rút lui là các yếu tố khiến cho việc rút lui khỏi ngành của doanh nghiệp trở nên khó khăn :

- Rào cản về công nghệ, vốn đầu tư
- Ràng buộc với người lao động
- Ràng buộc với chính phủ, các tổ chức liên quan (Stakeholder)
- Các ràng buộc chiến lược, kế hoạch.

Thị trường cung cấp dịch vụ viễn thông di động Việt Nam hiện nay đã có rất nhiều nhà cung cấp nhưng quyền lực chi phối thị trường vẫn nằm trong tay 3 nhà cung cấp dịch vụ viễn thông là Vina Phone , Mobifone và Viettel.. Nhu cầu sử dụng dịch vụ của Việt Nam tăng khoảng 5-10%/năm, doanh thu, lợi nhuận của các nhà cung cấp cũng tăng với con số tương đương. Mặc dù cho các rào cản gia nhập ngành, rào cản rút lui .... là cao, áp lực từ khách hàng không đáng kể nhưng đang có rất nhiều doanh nghiệp chuẩn bị gia nhập vào thị trường . Một điều đáng mừng hơn nữa là sự ra đời của ngành dịch vụ kèm theo dịch vụ viễn thông như : Các tổ giải trí, cá cược, các dịch vụ khác mà điển hình gần đây là xem giá chứng khoán qua mạng di động. Với xu hướng này sức cạnh tranh trong nội bộ ngành sẽ ngày càng gia tăng và lúc đó người tiêu dùng sẽ ngày càng được tôn trọng hơn.

## 6. Áp lực từ các bên liên quan mật thiết

Đây là áp lực không được đề cập trực tiếp ngay trong ma trận nhưng trong quyển sách " Strategic Management & Business Policy" của Thomas L. Wheelen và J. David Hunger có ghi chú về áp lực từ các bên liên quan mật thiết.

- + Chính phủ
- + Cộng đồng
- + Các hiệp hội
- + Các chủ nợ, nhà tài trợ
- + Cổ đông
- + Complementor ( Tạm hiểu là nhà cung cấp sản phẩm bổ sung cho một hoặc nhiều ngành khác: Microsoft viết phần mềm để cho các công ty bán được máy tính, các doanh nghiệp khác có thể soạn thảo văn bản để bán được hàng ...)

Sau khi phân tích xong mô hình 5 áp lực, chúng ta có thể sử dụng nhóm chiến lược để mô tả các doanh nghiệp trong ngành trên một đồ thị. Trong điều kiện hạn hẹp tôi sẽ đưa ra một số kiến thức cơ bản để xác định nhóm chiến lược.

- + Phương pháp xác định nhóm chiến lược: Xây dựng sơ đồ
- + Mục đích xây dựng : Phân biệt các doanh nghiệp với nhau và định vị các doanh nghiệp trên cùng một sơ đồ, từ đó giúp các doanh nghiệp có thể xác định vị trí của mình trên thị trường
- + Các tiêu chí sử dụng để xây dựng sơ đồ: Giá, chất lượng, công nghệ, thương hiệu, thị phần ... và có thể xây dựng thành nhiều sơ đồ, nhiều cấp tiêu chí.

Đạt Eric [www.saga.vn](http://www.saga.vn)



**Kinh Doanh Là Văn Minh**