Porter’s Five Forces

Marketing Box) - Mô hình cạnh tranh hoàn hảo ngụ ý rằng tốc độ điều chỉnh lợi nhuận theo mức rủi ro là tương đương nhau giữa các doanh nghiệp và ngành kinh doanh. Tuy nhiên, vô số nghiên cứu kinh tế đã khẳng định rằng các ngành khác nhau có thể duy trì các mức lợi nhuận khác nhau và sự khác biệt này phần nào được giải thích bởi cấu trúc khác nhau của các ngành.

…………………………

Michael Porter, nhà hoạch định chiến lược và cạnh tranh hàng đầu thế giới hiện nay, đã cung cấp một khung lý thuyết để phân tích. Trong đó, ông mô hình hóa các ngành kinh doanh và cho rằng ngành kinh doanh nào cũng phải chịu tác động của năm lực lượng cạnh tranh. Các nhà chiến lược đang tìm kiếm ưu thế nổi trội hơn các đối thủ có thể sử dụng mô hình này nhằm hiểu rõ hơn bối cảnh của ngành kinh doanh mình đang hoạt động.

Michael-Porter

Mô hình Porter’s Five Forces được xuất bản lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review năm 1979 với nội dung tìm hiểu yếu tố tạo ra lợi nhuận trong kinh doanh. Mô hình này, thường được gọi là “Năm lực lượng của Porter”, được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn cả, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để doanh nghiệp duy trì hay tăng lợi nhuận.

Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình này để phân tích xem họ có nên gia nhập một thị trường nào đó, hoặc hoạt động trong một thị trường nào đó không. Tuy nhiên, vì môi trường kinh doanh ngày nay mang tính “động”, nên mô hình này còn được áp dụng để tìm kiếm trong một ngành nhất định các khu vực cần được cải thiện để sản sinh nhiều lợi nhuận hơn. Các cơ quan chính phủ, chẳng hạn như Ủy ban chống độc quyền và sát nhập ở Anh, hay Bộ phận chống độc quyền và Bộ Tư pháp ở Mỹ, cũng sử dụng mô hình này để phân tích xem liệu có công ty nào đang lợi dụng công chúng hay không.

Theo Michael Porter, cường độ cạnh tranh trên thị trường trong một ngành sản xuất bất kỳ chịu tác động của 5 lực lượng cạnh tranh sau:

**1. Sức mạnh nhà cung cấp thể hiện ở các đặc điểm sau:**

- Mức độ tập trung của các nhà cung cấp,

- Tầm quan trọng của số lượng sản phẩm đối với nhà cung cấp,

- Sự khác biệt của các nhà cung cấp,

- Ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm,

- Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành,

- Sự tồn tại của các nhà cung cấp thay thế,

- Nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung cấp,

- Chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành.

**2. Nguy cơ thay thế thể hiện ở:**

- Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm,

- Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng,

- Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế.

**3. Các rào cản gia nhập thể hiện ở:**

- Các lợi thế chi phí tuyệt đối,

- Sự hiểu biết về chu kỳ dao động thị trường,

- Khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào,

- Chính sách của chính phủ,

- Tính kinh tế theo quy mô,

- Các yêu cầu về vốn,

- Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa,

- Các chi phí chuyển đổi ngành kinh doanh,

- Khả năng tiếp cận với kênh phân phối,

- Khả năng bị trả đũa,

- Các sản phẩm độc quyền.

**4. Sức mạnh khách hàng thể hiện ở:**

- Vị thế mặc cả,

- Số lượng người mua,

- Thông tin mà người mua có được,

- Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa,

- Tính nhạy cảm đối với giá,

- Sự khác biệt hóa sản phẩm,

- Mức độ tập trung của khách hàng trong ngành,

- Mức độ sẵn có của hàng hóa thay thế,

- Động cơ của khách hàng.

**5. Mức độ cạnh tranh thể hiện ở:**

- Các rào cản nếu muốn “thoát ra” khỏi ngành,

- Mức độ tập trung của ngành,

- Chi phí cố định/giá trị gia tăng,

- Tình trạng tăng trưởng của ngành,

- Tình trạng dư thừa công suất,

- Khác biệt giữa các sản phẩm,

- Các chi phí chuyển đổi,

- Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa,

- Tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh,

- Tình trạng sàng lọc trong ngành.

Phân tích năm lực lượng cạnh tranh

1. Mức độ cạnh tranh (Degree of Rivalry)

Trong mô hình kinh tế truyền thống, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đối thủ đẩy lợi nhuận tiến dần tới con số 0, nhưng trong cuộc cạnh tranh ngày nay, các doanh nghiệp không ngây thơ đến mức chịu chấp nhận giá một cách thụ động. Trên thực tế, các hãng đều cố gắng để có được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ của mình. Cường độ cạnh tranh thay đổi khác nhau tùy theo từng ngành, và các nhà phân tích chiến lược rất quan tâm đến những điểm khác biệt đó.

Các nhà kinh tế đánh giá khả năng cạnh tranh theo các chỉ số về mức độ tập trung của ngành, và tỷ lệ tập trung (Concentration Ration – CR) là một trong những chỉ số phải kể đến đầu tiên. Chỉ số này cho biết phần trăm thị phần do 4 hãng lớn nhất trong ngành nắm giữ. Ngoài ra còn có chỉ số CR về tỷ lệ thị trường do 8, 25 và 50 hãng đầu ngành kiểm soát. Chỉ số càng cao cho thấy mức độ tập trung thị phần vào các hãng lớn nhất càng lớn, đồng nghĩa với việc ngành đó có mức độ tập trung cao. Nếu chỉ có một số hãng nắm giữ phần lớn thị phần, thì ngành sẽ mang tính cạnh tranh ít hơn (gần với độc quyền bán). Tỷ lệ tập trung thấp cho thấy ngành có rất nhiều đối thủ, trong đó không có đối thủ nào chiếm thị phần đáng kể. Các thị trường gồm nhiều “mảnh ghép” này được cho là có tính cạnh tranh. Tuy nhiên, tỷ lệ tập trung không phải là chỉ số duy nhất, bởi vì xu hướng định nghĩa ngành mang nhiều thông tin hơn so với sự phân bố thị phần.

Nếu mức độ cạnh tranh giữa các hãng trong một ngành thấp, thì ngành đó được coi là “có kỷ luật”. Kỷ luật này có thể là kết quả của lịch sử cạnh tranh trong ngành, vai trò của hãng đứng đầu, hoặc sự tuân thủ với các chuẩn mực đạo đức chung. Sự câu kết giữa các công ty nhìn chung là không hợp pháp. Trong những ngành có mức độ cạnh tranh thấp, các động thái cạnh tranh chắc chắn bị hạn chế một cách không chính thức. Tuy nhiên, một công ty không chấp nhận tuân thủ luật lệ mà tìm kiếm lợi thế cạnh tranh có thể làm mất đi cái thị trường “có kỷ luật” đó.

Khi một đối thủ hành động theo cách khiến các hãng khác buộc phải trả đũa, thì tính cạnh tranh ở thị trường đó sẽ tăng lên. Cường độ cạnh tranh thường được miêu tả là tàn khốc, mạnh mẽ, vừa phải, hoặc yếu, tùy theo việc các hãng nỗ lực giành lợi thế cạnh tranh đến mức nào.

Để có được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, một doanh nghiệp có thể chọn một số động thái cạnh tranh như sau:

- Thay đổi giá

– tăng hoặc giảm giá để có được lợi thế ngắn hạn.

- Tăng sự khác biệt của sản phẩm

– cải thiện các đặc tính, đổi mới quá trình sản xuất và đổi mới sản phẩm.

- Sử dụng các kênh phân phối một cách sáng tạo

– dùng hội nhập theo chiều dọc hoặc sử dụng một kênh phân phối mới chưa có trong ngành. Chẳng hạn như trong ngành buôn bán kim hoàn, các cửa hàng kim hoàn cao cấp ngần ngại không bán đồng hồ, hãng Timex đã chuyển tới các cửa hàng thuốc và các đại lý không truyền thống khác. Nhờ đó, hãng đã hoàn toàn làm chủ thị trường đồng hồ có giá từ thấp đến trung bình.

- Khai thác mối quan hệ với các nhà cung cấp – ví dụ, từ những năm 1950 – 1970, hãng Sears, Roebuck và Co. chi phối thị trường hàng gia dụng bán lẻ. Sears đã đặt ra các tiêu chuẩn chất lượng cao và yêu cầu các nhà cung cấp phải đáp ứng các yêu cầu về chỉ số kỹ thuật và giá sản phẩm của họ.

Cường độ cạnh tranh chịu ảnh hưởng của các đặc điểm ngành sau đây:

**Số lượng công ty lớn**. Số lượng công ty lớn làm tăng tính cạnh tranh, vì có nhiều hãng hơn trong khi tổng số khách hàng và nguồn lực không đổi. Tính cạnh tranh sẽ càng mạnh hơn nếu các hãng này có thị phần tương đương nhau, dẫn đến phải “chiến đấu” để giành vị trí chi phối thị trường.

**Thị trường tăng trưởng chậm**. Đặc điểm này khiến các hãng phải cạnh tranh tích cực hơn để chiếm giữ thị phần. Trong một thị trường tăng trưởng cao, các hãng có khả năng tăng doanh thu có thể chỉ do thị trường mở rộng.

**Các chi phí cố định cao**. Chi phí cố định cao thường tồn tại trong một ngành có tính kinh tế theo quy mô, có nghĩa là chi phí giảm khi quy mô sản xuất tăng. Khi tổng chi phí chỉ lớn hơn không đáng kể so với các chi phí cố định, thì các hãng phải sản xuất gần với tổng công suất để đạt được mức chi phí thấp nhất cho từng đơn vị sản phẩm. Như vậy, các hãng sẽ phải bán một số lượng rất lớn sản phẩm trên thị trường, và vì thế phải tranh giành thị phần, dẫn đến cường độ cạnh tranh tăng lên.

**Chi phí lưu kho cao hoặc sản phẩm dễ hư hỏng**. Đặc điểm này khiến nhà sản xuất muốn bán hàng hóa càng nhanh càng tốt. Nếu cùng thời điểm đó, các nhà sản xuất khác cũng muốn bán sản phẩm của họ thì cuộc cạnh tranh giành khách hàng sẽ trở nên dữ dội.

**Chi phí chuyển đổi hàng hóa thấp**. Khi một khách hàng dễ dàng chuyển từ sử dụng sản phẩm này sang sản phẩm khác, thì mức độ cạnh tranh sẽ cao hơn do các nhà sản xuất phải cố gắng để giữ chân khách hàng.

**Mức độ khác biệt hóa sản phẩm thấp**. Đặc điểm này luôn dẫn đến mức độ cạnh tranh cao. Ngược lại, nếu sản phẩm của các hãng khác nhau có đặc điểm hàng hóa khác nhau rõ rệt sẽ giảm cạnh tranh.

**Khả năng thay đổi chiến lược cao**. Khả năng thay đổi chiến lược cao xảy ra khi một hãng đang mất dần vị thế thị trường của mình, hoặc có tiềm năng giành được nhiều lợi nhuận hơn. Tình huống này cũng làm tăng tính cạnh tranh trong ngành.

**Các rào cản “thoát ra” cao**. Đặc điểm này khiến doanh nghiệp phải chịu một chi phí cao, nếu muốn từ bỏ không sản xuất sản phẩm nữa. Vì thế hãng buộc phải cạnh tranh. Rào cản này làm cho một doanh nghiệp buộc phải ở lại trong ngành, ngay cả khi công việc kinh doanh không thuận lợi lắm. Một rào cản phổ biến là tính đặc trưng của tài sản cố định. Khi nhà máy và thiết bị có tính chuyên môn hóa cao thì khó có thể bán các tài sản đó cho những ngành khác. Việc hãng Litton Industries giành được các thiết bị của hãng đóng tàu Ingall Shipbuilding minh họa rõ điều này. Litton đã rất thành công trong thập kỷ 1960 với các hợp đồng đóng tàu cho Hải quân. Nhưng khi chi quốc phòng của Mỹ giảm xuống, Litton nhận thấy rõ khả năng giảm doanh số cũng như lợi nhuận. Hãng quyết định cơ cấu lại, nhưng việc từ bỏ xưởng đóng tàu không thực hiện được, do không bán được các thiết bị đóng tàu đắt tiền và mang tính chuyên môn hóa cao. Cuối cùng, Litton buộc phải ở lại trong thị trường đóng tàu đang xuống dốc.

 Marketingbox.vn