

SỬ DỤNG MÔ HÌNH “5 LỰC LƯỢNG” CỦA MICHAEL PORTER ĐỂ PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP

● PHAN THỊ THU HƯƠNG - ĐỖ MINH THỤY

TÓM TẮT:

Phân tích môi trường cạnh tranh là một vấn đề hết sức quan trọng, rất cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp, là một khâu không thể thiếu để các nhà quản trị hoạch định chiến lược cạnh tranh cho một sản phẩm, dịch vụ cho doanh nghiệp mình. Một công cụ có thể nói là đắc lực nhất giúp các doanh nghiệp giải quyết công việc này đó là Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael E.Porter.

Từ khóa: 5 lực lượng cạnh tranh, môi trường cạnh tranh, doanh nghiệp, quản trị, chiến lược.

1. Mô hình “5 lực lượng” của Michael Porter

Michael E.Porter - Giáo sư Trường Quản trị kinh doanh Harvard đã đề ra một khuôn khổ gọi là Mô hình Năm lực lượng cạnh tranh giúp các nhà quản trị xác định được sức hấp dẫn của môi trường kinh doanh, nhận ra được các cơ hội và nguy cơ mà doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành. Theo Porter có 5 lực lượng định hướng cạnh tranh trong phạm vi ngành, đó là:

(1) *Nguy cơ gia nhập của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn:* Lực lượng này bao gồm các doanh nghiệp hiện không cạnh tranh trong ngành nhưng họ có khả năng làm điều đó nếu họ muốn. Ví dụ, ngành Điện có thể là đối thủ cạnh tranh tiềm tàng đối với các doanh nghiệp viễn thông về dịch vụ điện thoại và truy cập Internet.

(2) *Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại trong ngành:* Các doanh nghiệp trong một ngành thường phụ thuộc lẫn nhau, các hành động của một doanh nghiệp thường kéo theo các hành động đáp trả của các doanh nghiệp khác. Sự ganh đua mãnh liệt khi một doanh nghiệp bị tước thức bởi các hành động của doanh nghiệp khác hay khi doanh nghiệp nhân thức được một cơ hội cải thiện vị thế của nó trên thị trường. Hiếm khi có được sự đồng nhất của các doanh nghiệp trong một ngành. Bởi chúng luôn khác nhau về các nguồn lực, khả năng và tìm cách gây khác biệt với các đối thủ.

(3) *Sức mạnh thương lượng của khách hàng:* Người mua của một doanh nghiệp có thể là những khách hàng tiêu dùng cuối cùng sản phẩm của nó (người sử dụng cuối cùng), nhưng họ cũng có thể

là các doanh nghiệp phân phối sản phẩm của nó đến khách hàng cuối cùng, như các nhà bán buôn bán lẻ.

(4) *Sức mạnh thương lượng của nhà cung cấp:* Lực lượng thứ tư trong mô hình 5 lực lượng của Porter đó là năng lực thương lượng của các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp có thể xem như một đe dọa khi họ có thể thúc ép nâng giá đôi hoặc phải giảm yêu cầu chất lượng đầu vào mà họ cung cấp cho doanh nghiệp, do đó làm giảm khả năng sinh lợi của doanh nghiệp. Ngược lại nếu nhà cung cấp yếu, điều này lại cho doanh nghiệp một cơ hội thúc ép giảm giá và yêu cầu chất lượng hơn. Như đối với người mua, khả năng của nhà cung cấp yêu cầu với doanh nghiệp tùy thuộc vào quyền lực tương đối giữa họ và doanh nghiệp.

(5) *Đe dọa của các sản phẩm thay thế:* Lực lượng cuối cùng trong mô hình của Porter đó là đe dọa từ các sản phẩm thay thế. Những sản phẩm thay thế là những sản phẩm của các ngành mà phục vụ những nhu cầu khách hàng tương tự như đối với ngành đang phân tích.

một hay nhiều lực lượng cạnh tranh thành lợi thế cho mình.

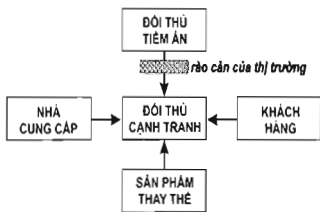
2. Phân tích môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp

2.1. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Nhận diện các đối thủ mới có thể thâm nhập vào ngành là một điều quan trọng, bởi họ có thể đe dọa đến thị phần của các doanh nghiệp hiện có trong ngành. Một trong những nguyên nhân để có thể coi các đối thủ muốn nhập ngành như một đe dọa, đó là, họ sẽ đem vào cho ngành các năng lực sản xuất mới. Thông thường, các đối thủ mới thâm nhập ngành có một mối quan tâm mãnh liệt đến việc giành được thị phần lớn. Kết quả là, các đối thủ cạnh tranh mới có thể thúc ép các doanh nghiệp hiện có trong ngành phải trở nên hữu hiệu hơn, hiệu quả hơn và phải biết cách cạnh tranh với các thuộc tính mới.

Các đối thủ đang hoạt động trên thị trường sẽ cản trở hoặc hạn chế đối thủ tiềm ẩn bằng cách dựng lên rào cản gia nhập. Như vậy, nguy cơ xâm nhập cao hay thấp phụ thuộc vào rào cản này mạnh hay yếu. Rào cản có thể tạo ra bằng nhiều phương cách: Khác biệt hóa sản phẩm, nó đã trở thành tiêu chí ngày càng quan trọng (câu nói "khác biệt hóa hay là chết"). Khác biệt hóa vừa là biện pháp phòng thủ từ xa, vừa tạo nên sự gắn bó của khách hàng đối với sản phẩm; Tấn dụng lợi thế về quy mô, để cho ra các sản phẩm giá rẻ chẳng hạn; Thủ thuật làm tăng chi phí chuyển đổi của khách hàng; Ngăn chặn khả năng tiếp cận kênh phân phối. Điển hình là trường hợp của Laser, trước thời điểm nhân hàng bia này được tung ra thị trường, các đối thủ cạnh tranh đã ký hợp đồng đại lý độc quyền với các kênh phân phối...; Tạo áp lực về vốn; Chính sách nhà nước: Tạo rào cản chính sách từ vận động hành lang; Tấn dụng các vấn đề về cung ứng hoặc quyền sở hữu.

Một chiêu thức mà các đối thủ giàu kinh nghiệm thường sử dụng là dùng rào cản kỹ thuật công nghệ. Điển hình là VNPT gây khó khăn với Viettel trong kết nối. Một số người có thể phê phán cách làm ăn này của VNPT là thiếu tư cách. Song, xét dưới góc độ thị trường, họ đã tận dụng được một phương cách để tạo nên rào cản gia nhập. Xét về lý thuyết cạnh tranh, họ được phép tận dụng những khe hở pháp luật (các văn bản về chống độc quyền viễn thông chưa hoàn chỉnh, chưa chế) để chống lại đối thủ của mình.



Porter chỉ ra rằng các lực lượng này càng mạnh, càng hạn chế khả năng của các doanh nghiệp hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn. Trong khuôn khổ của Porter, một lực lượng cạnh tranh mạnh có thể xem như một sự đe dọa, bởi vì, nó sẽ làm giảm thặng lợi nhuận. Sức mạnh của 5 lực lượng có thể thay đổi theo thời gian, khi các điều kiện ngành thay đổi, như đã thể hiện trong tình huống mở đầu. Nhiệm vụ đặt ra cho các nhà quản trị là phải nhận thức về những cơ hội và nguy cơ, mà sự thay đổi của 5 lực lượng sẽ đem lại, qua đó xây dựng các chiến lược thích ứng. Hơn nữa, đó là khả năng để một doanh nghiệp, thông qua sự chọn lựa chiến lược, dịch chuyển sức mạnh của

2.2. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Mức độ cạnh tranh trong ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố: Quy mô và số lượng đối thủ trong ngành; Tốc độ tăng trưởng của ngành; ngành càng phát triển nhanh càng hấp dẫn và hút đầu tư (cả bên trong mở rộng thêm, lẫn bên ngoài nhảy vào); Chi phí cố định cao: không phải chi phí cố định cao thì mức độ cạnh tranh sẽ thấp, mà ngược lại, chi phí cố định càng cao thì các doanh nghiệp càng cạnh tranh khốc liệt để thu hồi vốn; Sản phẩm không có tính khác biệt hoặc chi phí chuyển đổi thấp: Khi khách hàng dễ dàng chuyển đổi sản phẩm, họ sẽ làm gia tăng áp lực sản phẩm thay thế và do đó tăng áp lực cạnh tranh; Ngành truyền thống hoặc có năng lực dư thừa; Thị trường quan trọng trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp tình huống này dễ dẫn tới dùng điểm mạnh đánh điểm mạnh (trần "quyết chiến điểm").

Một vấn đề nữa cũng ảnh hưởng đến việc làm tăng cường độ cạnh tranh trong ngành, đó là rào cản rút lui: là những khó khăn, thiệt hại khi doanh nghiệp rút khỏi thị trường. Nguyên nhân thường là: Tài sản quá chuyên môn hóa, chẳng hạn các quán cafe bar với các nội thất đặc biệt; Chi phí rút lui quá cao: chi phí đền bù, giải quyết thất nghiệp hoặc các chính sách chế tài của nhà nước khu doanh nghiệp giải thể; Yếu tố tình cảm và uy tín thương hiệu.

2.3. Khách hàng

Ví dụ, trong khi Unilever bán xà phòng bột đến người tiêu dùng cuối cùng, thì những người mua sản phẩm của nó là hệ thống các siêu thị mà sau đó bán lại cho người sử dụng cuối cùng. Những người mua có thể được xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc khi họ yêu cầu dịch vụ tốt hơn (mà có thể dẫn đến tăng chi phí hoạt động). Ngược lại, khi người mua yếu, doanh nghiệp có thể tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn.

Người mua có thể tạo ra áp lực mặc cả cho doanh nghiệp, theo 2 hướng chính là: áp lực giảm giá và áp lực tăng chất lượng dịch vụ.

Áp lực mặc cả gia tăng khi: Số lượng khách mua hàng ít, Khách hàng mua với số lượng mua lớn, hoặc nhiều khách hàng nhỏ liên kết với nhau cũng tạo ra áp lực mặc cả; Các sản phẩm không có tính khác biệt cao, Người mua có đầy đủ thông tin: đó chính là chiêu thức của các doanh nghiệp

lớn. Họ tăng cường tư vấn, cung cấp thông tin để tạo ra áp lực cạnh tranh (trong đó có chính họ!) cho đối thủ nhỏ; Sản phẩm không mang tính cơ bản, thiết yếu trong tiêu dùng của khách hàng; Khách hàng có khả năng hội nhập về phía sau: là khả năng tư cung cấp cho chính họ. VD: khi bán rau tại thị trường nông thôn là chắc chắn sẽ chịu áp lực mặc cả do người nông dân hoàn toàn có khả năng tìm kiếm nguồn rau.

2.4. Nhà cung cấp

Trong cạnh tranh, quyền lực của nhà cung cấp tăng lên khi: Số lượng nhà cung cấp ít; Doanh nghiệp sản xuất không có nguyên liệu thay thế hoặc nguyên liệu mang tính đặc thù cao; Chi phí chuyển đổi nhà cung cấp cao, Khối lượng cung ứng nhỏ; Nhà cung ứng hội nhập về phía trước.

Ví dụ, Công ty Hoàng Anh Gia Lai đã phát triển thương hiệu của mình từ đội bóng đá và chiêu mộ các danh thủ trong nước và khu vực. Từ đó họ tạo ra tên tuổi (mà trước đó ít người biết đến). Kết quả là khi họ cung ứng nguyên liệu gỗ ra cho thị trường thì vị thế của họ cũng cao hơn; Khi nguồn cung ứng chiếm vai trò quan trọng trong sản xuất của doanh nghiệp.

2.5. Sản phẩm thay thế

Ví dụ, các doanh nghiệp trong ngành cà phê cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp trong ngành trà và ngành nước giải khát. Tất cả các ngành này đều phục vụ nhu cầu uống của khách hàng. Giá mà các doanh nghiệp trong ngành cà phê cung cấp có thể bị hạn chế bởi mức độ hiện diện của các sản phẩm thay thế như trà và nước giải khát. Nếu giá cà phê quá cao trong quan hệ tương đối với trà và nước giải khát thì người uống sẽ chuyển từ cà phê sang các sản phẩm thay thế. Hiện tượng này xuất hiện khi thời tiết lạnh bất thường đã phá hủy nhiều vườn cà phê ở Brazil trong năm 1975-1976. Giá cà phê tăng cao kỷ lục, phản ánh một sự thiếu hụt và những người uống cà phê bắt đầu chuyển sang uống trà với một số lượng lớn.

Sự tồn tại của các sản phẩm thay thế gắn liền biểu hiện một sự đe dọa cạnh tranh, làm giới hạn khả năng đặt giá cao và do đó giới hạn khả năng sinh lợi của nó. Tuy nhiên, nếu sản phẩm của doanh nghiệp có ít sản phẩm thay thế gắn liền (đó là, trường hợp các sản phẩm thay thế cạnh tranh yếu) và các yếu tố khác là bình thường, doanh nghiệp sẽ có cơ hội tăng giá và nhận được lợi

nhuận tăng thêm. Kết quả là, chiến lược của nó sẽ được thiết kế để giành lợi thế cạnh tranh từ thực tế này.

3. Kết luận

Trong môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp đều chịu những áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt và biến động không ngừng. Trước tình hình đó, căn cứ mô hình lý thuyết “5 lực

lượng” của Michael Porter, các doanh nghiệp có thể xác định chiến lược kinh doanh, phân tích khả năng gia nhập một ngành nào đó, tìm kiếm các ngành kinh doanh hấp dẫn đối với doanh nghiệp. Đồng thời, các doanh nghiệp sử dụng mô hình này để tìm kiếm các ưu thế vượt trội trong kinh doanh so với các đối thủ cạnh tranh, từ đó, hình thành lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. TS. Dương Ngọc Dũng (biên soạn) (2009). *Chiến lược cạnh tranh theo lý thuyết Michael E. Porter*. NXB Tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
2. PGS. TS. Nguyễn Ngọc Sơn (2010). *Giáo trình quản trị chiến lược*. NXB Giáo dục Việt Nam.
3. PGS. TS. Ngô Kim Thanh (2011). *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.

Ngày nhận bài: 12/6/2019

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 22/6/2019

Ngày chấp nhận đăng bài: 2/7/2019

Thông tin tác giả:

ThS. PHAN THỊ THU HƯƠNG - TS. ĐỖ MINH THỤY

Trường Đại học Hải Phòng

**USING THE FIVE FORCES COMPETITION MODEL
OF MICHAEL E.PORTER TO ANALYZE
THE COMPETITIVE ENVIRONMENT**

● Master. **PHAN THI THU HUONG**

● Ph.D. **DO MINH THUY**

Hai Phong University

ABSTRACT:

Analyzing the competitive environment is a very important and necessary task for each business. It is an indispensable stage that managers to do in order to plan competitive strategies for their products and services. The Five Forces competition model of Michael E.Porter is considered as one of the most effective tools to help businesses to solve the aforementioned task.

Keywords: Five forces competition model, competitive environment, business, management, strategy.