

# CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH THEO LÝ THUYẾT MICHAEL PORTER

Chiến lược cạnh tranh là gắn với đơn vị kinh doanh chiến lược SBU. Nếu như công ty chúng ta là một SBU thì đó cũng chính là chiến lược của công ty.

## 1. Phân biệt các định nghĩa có liên quan

**Cạnh tranh:** là sự đấu tranh giành giật giữa các đối thủ về khách hàng (thị trường) và các nguồn lực. Đặc điểm của cạnh tranh là:

- Liên tục
- Cường độ gia tăng theo thời gian
- Phạm vi ngày càng mở rộng.

Ngày xưa cạnh tranh ở địa phương, ngày nay cạnh tranh trên phạm vi toàn thế giới.

Ngày xưa cạnh tranh ít vì ít công ty, ngày nay cạnh tranh nhiều do nhiều công ty.

Ngày xưa các nguồn lực còn nhiều, ngày này các nguồn lực khan hiếm đòi hỏi phải tranh giành mới có được.

**Cường độ cạnh tranh:** Mỗi ngành, mỗi khu vực có cường độ cạnh tranh khác nhau. Cường độ cạnh tranh ám chỉ mức độ giành giật giữa các đối thủ biến đổi phụ thuộc vào quan hệ Cung - Cầu.

**Đối thủ cạnh tranh:** là các doanh nghiệp cùng bán sản phẩm có tính thay thế sản phẩm của ta trong cùng một thị trường.

Ngày xưa đối thủ nằm trong địa phương, ngày nay đối thủ có thể là một công ty ở bên kia trái đất.

**Năng lực cạnh tranh:** là khả năng duy trì và mở rộng thị phần của doanh nghiệp. Năng lực cạnh tranh được tạo bởi năng lực cạnh tranh của sản phẩm, kênh phân phối, tài chính, uy tín, thương hiệu,...

Năng lực cạnh tranh của sản phẩm được quyết định bởi các yếu tố chiến lược của sản phẩm, giá cả, sự đa dạng về chủng loại mẫu mã của sản phẩm.

**Lợi thế cạnh tranh:** khi theo đuổi chiến lược cạnh tranh thành công doanh nghiệp sẽ có lợi thế cạnh tranh. Ví dụ nếu doanh nghiệp theo chiến lược cạnh tranh chi phí thấp thì doanh nghiệp sẽ đạt được lợi thế cạnh tranh là giá sản phẩm rẻ hơn so với đối thủ.

## 2. 3 chiến lược cạnh tranh theo Michael Porter

### 2.1 Dẫn đầu về chi phí

Giải pháp của doanh nghiệp là giảm tối đa chi phí để có được giá bán thấp hơn đối thủ. Muốn có chi phí thấp thì doanh nghiệp phải tận dụng:

- Lợi thế của sự học hỏi
- Lợi thế về quy mô.

Để có thể tăng quy mô có nghĩa là tăng số lượng bán ra doanh nghiệp sẽ bán ở phạm vi rộng có nghĩa là gộp các phân khúc thị trường nhỏ vào thành phân khúc lớn. Ví dụ thay vì tạo ra các loại mì cho mỗi sở thích khách hàng thì chỉ tạo một loại mì mà khách hàng nào cũng có thể chấp nhận. Nhờ vậy thay vì chỉ tập trung phục vụ 10 khách hàng thì nay họ hướng tới phục vụ 100 khách hàng.

Do lặp đi lặp lại sản xuất một sản phẩm nên doanh nghiệp sẽ liên tục cải tiến quy trình; nhân sự sẽ thành thạo hơn,... làm cho năng suất lao động tăng lên.

Trong một thị trường cạnh tranh hoàn hảo thì doanh nghiệp buộc phải theo hình thức này.

## 2.2 Khác biệt hóa

Mục đích của chiến lược khác biệt hóa là để tạo ra lợi thế cạnh tranh bằng việc tạo ra sản phẩm/dịch vụ có sự khác biệt mà sản phẩm đối thủ không có trong khi khách hàng coi trọng và sẵn sàng trả tiền cao hơn để mua.

Khác biệt hóa đến từ:

- Chất lượng
- Đổi mới
- Thích nghi với khách hàng

Các dạng khác biệt hóa có thể là:

- Công dụng
- Kiểu dáng
- Cải tiến
- Dịch vụ đi kèm

Công ty vẫn có thể bán ở thị trường rộng nhưng tạo ấn tượng trong đầu khách hàng về có các sản phẩm chất lượng hơn hẳn đối thủ như đối với Honda, Sony,...

Sản phẩm liên tục đổi mới đặc biệt là sản phẩm công nghệ cao như điện thoại thông minh, đồng hồ thông minh, ô tô, xe máy,...

Công ty sẽ chia khách hàng ra nhiều phân khúc để sản phẩm/dịch vụ của mình thỏa mãn đầy đủ nhu cầu khách hàng phân khúc đó.

### Hai dạng khác biệt hóa:

- **Khác biệt hóa phía trên:** doanh nghiệp đưa ra một sản phẩm độc đáo được khách hàng đánh giá cao nhờ vậy bán giá cao hơn bình thường. Chi phí để tạo cho sự cao hơn phải thấp hơn chi phí tăng thêm.
- **Khác biệt hóa phía dưới:** doanh nghiệp loại bỏ một số tính chất nào đó mà khách hàng đánh giá không cao nhờ vậy có thể giảm được chi phí. Chi phí giảm được phải lớn giá bán bị giảm.

### Rủi ro khi theo đuổi khác biệt hóa:

- Khách hàng không đánh giá cao sự khác biệt
- Giá bán quá cao, không xứng đáng với sự khác biệt
- Khách hàng không được truyền thông để nhận biết sự khác biệt.
- Chi phí tạo ra khác biệt lớn hơn giá bán.

## 2.3 Chiến lược tập trung hóa

Công ty chỉ tập trung phục vụ cho một phân khúc thị trường rất nhỏ. Tại phân khúc này công ty sẽ thực hiện kết hợp với chi phí thấp hoặc khác biệt hóa.

Lợi thế của công ty theo chiến lược này là họ rất hiểu khách hàng, các công ty khác khi nhảy vào phân khúc này hoặc là sẽ không thể chịu nổi giá bán đó hoặc không thể tạo ra sự khác biệt mới để chiếm khách hàng. Các công ty lớn có tiềm lực cũng sẽ không buồn tấn công vào phân khúc nhỏ đó vì không bỏ công.

Không theo chiến lược nào thì không có chiến lược mà cũng không thể theo cả ba chiến lược vì mỗi chiến lược đòi hỏi cách thức làm khác nhau.

### 3. Các phương án kết hợp

		LỢI THẾ CẠNH TRANH	
		LỢI THẾ CHI PHÍ	KHÁC BIỆT HÓA
QUY MÔ	RỘNG	1 Chiến lược Dẫn đầu về chi phí thấp	2 Chiến lược Khác biệt hóa
	HẸP	3 Chiến lược tập trung Chi phí thấp	4 Chiến lược tập trung Khác biệt hóa

Quy mô rộng có nghĩa là SBU hướng tới thị trường rộng. Khi doanh nghiệp theo chiến lược dẫn đầu về chi phí thấp ở một quy mô rộng thì nhược điểm là khó cạnh tranh với các doanh nghiệp có chiến lược tập trung vào các phân khúc xác định (tạo lên thị trường) vì vậy phải là doanh nghiệp lớn mới có thể áp dụng chiến lược này.

#### 3.1 Chiến lược chi phí thấp quy mô rộng hay cũng có thể gọi là chiến lược giá thấp trên toàn bộ thị trường

*Điều kiện:* Giá thấp phải là quan trọng đối với lượng lớn khách hàng trên thị trường

*Năng lực công ty đòi hỏi:*

- Phải tận dụng được lợi thế về quy mô,
- Có khả năng thiết kế, sản xuất và tiêu thụ các sản phẩm được tiêu chuẩn hóa (càng nhiều loại thì quản lý phức tạp, chi phí cao).
- Có khả năng duy trì lợi thế về lâu dài.

#### 3.2 Chiến lược khác biệt hóa quy mô rộng hay còn gọi là chiến lược khác biệt hóa trên toàn bộ thị trường

*Điều kiện:* Các đặc điểm khác biệt (chất lượng, mẫu mã, dịch vụ,...) là quan trọng đối với hầu hết khách hàng trên thị trường. Các nhu cầu phải đồng nhất để tránh phân đoạn thị trường.

*Năng lực công ty đòi hỏi:*

- Tổ chức công ty cho phép phục vụ toàn bộ thị trường
- Khả năng xây dựng lợi thế cạnh tranh trên toàn bộ thị trường
- Có khả năng duy trì, bảo vệ lợi thế về lâu dài.

#### 3.3 Chiến lược chi phí thấp quy mô hẹp hay còn gọi là chiến lược giá thấp trên một phân khúc thị trường

*Điều kiện:* Phân khúc phải tạo dựng từ những khách hàng đều coi trọng giá thấp

*Năng lực công ty đòi hỏi:*

- Tổ chức công ty hợp lý để phục vụ cho chi phí thấp

- Khả năng xây dựng lợi thế về giá trên phân khúc đó.
- Có khả năng duy trì lợi thế chi phí trong thời gian dài.

### 3.4 Chiến lược khác biệt hóa quy mô hẹp hay còn gọi là chiến lược khác biệt hóa trên một phân khúc thị trường

*Điều kiện:* Phân khúc phải được tạo dựng từ những khách hàng có sự đồng nhất tương đối về nhu cầu. Sự khác biệt mà doanh nghiệp hướng tới phải là quan trọng đối với khách hàng.

*Năng lực công ty đòi hỏi:*

- Tổ chức công ty hợp lý để phục vụ cho sự khác biệt
- Khả năng xây dựng lợi thế cạnh tranh trên phân khúc đó
- Có khả năng bảo vệ lợi thế cạnh tranh về lâu dài.

## 4. Ma trận tối ưu chiến lược cạnh tranh

### 4.1 Ma trận các yếu tố bên trong (IFE – Internal Factor Evaluation Matrix)

*Mục đích:* dùng để phân tích điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp

*Cách thức:* xác định các yếu tố (tiêu chí) quan trọng, cho điểm các yếu tố dựa vào so sánh với chuẩn ngành hoặc công ty đối thủ được lựa chọn. Tính tổng điểm để so sánh với tổng điểm của đối thủ.

### 4.2 Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE – External Factor Evaluation Matrix)

*Mục đích:* dùng để phân tích cơ hội và nguy cơ bên ngoài, từ đó xác định khả năng tận dụng cơ hội và phòng tránh nguy cơ của doanh nghiệp.

*Cách thức:* xác định các yếu tố (tiêu chí) quan trọng, cho điểm tầm quan trọng các yếu tố và mức độ phản ứng của doanh nghiệp.

### 4.3 Ma trận SWOT

*Mục đích:* phân tích điểm mạnh điểm yếu của doanh nghiệp, phân tích cơ hội và thách thức bên ngoài. Từ đó xây dựng chiến lược thông qua các cặp S-O, S-T, W-O, W-T.

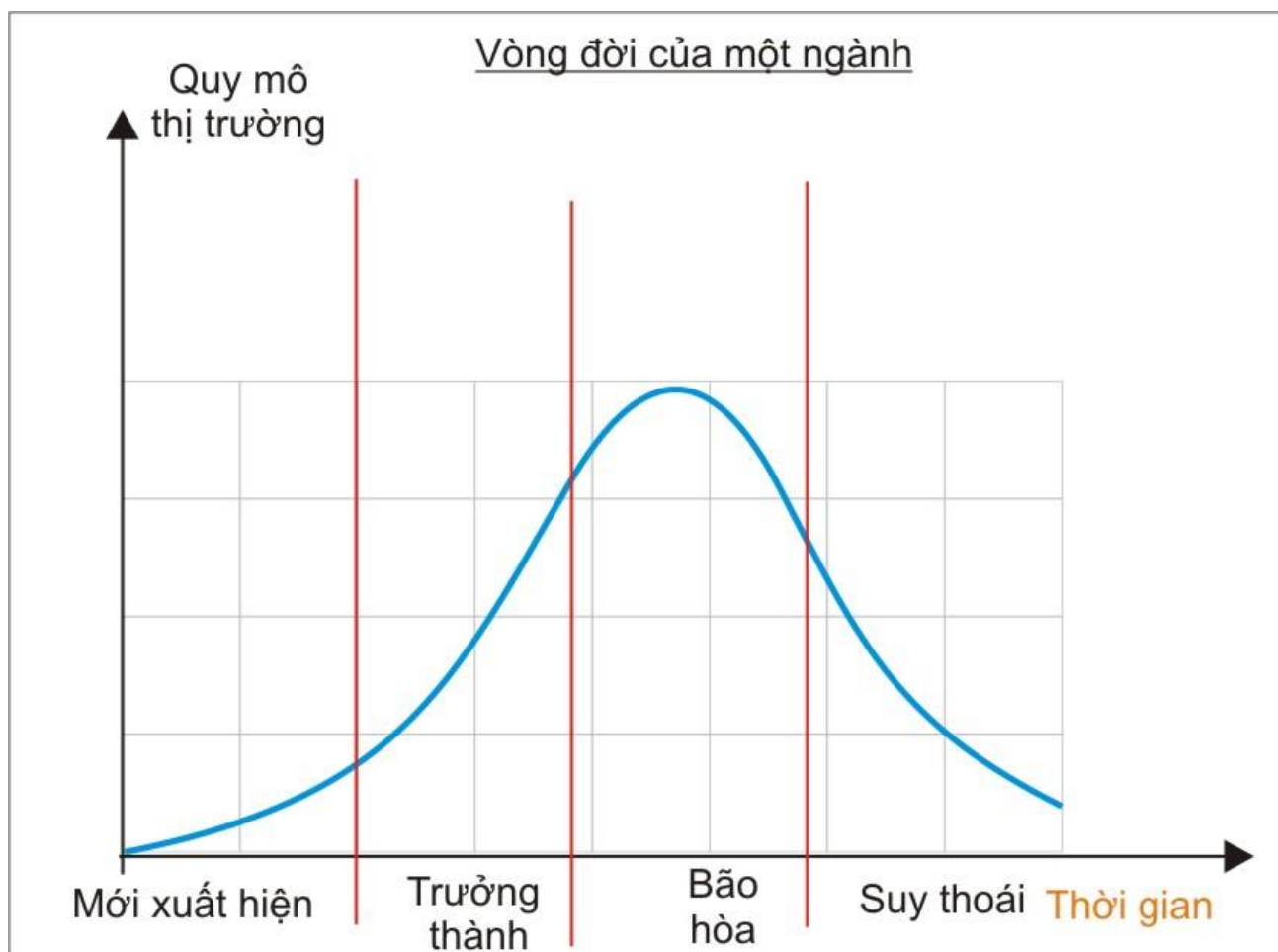
*Cách thức:* xác định các tiêu chí quan trọng trong doanh nghiệp. Thông thường để không bỏ sót, chúng ta dùng phân tích chuỗi giá trị. Xác định các tiêu chí quan trọng bên ngoài ảnh hưởng tới doanh nghiệp, có thể dùng phân tích PEST để bổ trợ.

### 4.4 Phân biệt ma trận chiến lược cạnh tranh

Thông qua mục đích và cách thức xây dựng có thể phân biệt như sau:

- Ma trận EFE, IEF là một ảnh chụp để biết bạn đang mạnh hay yếu tương đối so với đối thủ, bạn có đang tận dụng tốt cơ hội cũng như phòng tránh được các nguy cơ không.
- SWOT giúp cho ta xây dựng chiến lược ngắn hạn (kết hợp điểm mạnh với cơ hội), trung hạn (kết hợp điểm yếu với cơ hội), phòng chống nguy cơ (kết hợp điểm mạnh với nguy cơ), nhìn ra các điểm chết (kết hợp điểm yếu với nguy cơ).

Cả hai phương pháp đều phải cho điểm, muốn cho điểm chuẩn đòi hỏi phải biết thông tin về đối thủ. Có những ngành dễ dàng thu thập thông tin như ngành bất động sản, cũng có những ngành rất khó thu thập thông tin như các ngành tiêu dùng tuy nhiên ở VN hiện cũng có các công ty bán thông tin thị trường chuyên nghiệp.



- **Ma trận BCG** giúp doanh nghiệp đa ngành có nhiều SBU thực hiện các chiến lược của mỗi SBU với nguồn lực có hạn thông qua vòng đời của SBU. Giả sử như doanh nghiệp chỉ có một SBU thì vẫn có thể phân tích BCG để quản lý sự thay đổi. Giúp doanh nghiệp vượt qua sự phá sản để bước vào chu kỳ mới.

Tóm lại nếu mục đích của ta là để xây dựng chiến lược thì ta dùng SWOT. Nếu mục đích của ta là biết ta đang ở đâu thì dùng IEF, EEF. Nếu giúp doanh nghiệp biết ở đâu trong chu kỳ sống của doanh nghiệp để có phản ứng tương ứng thì dùng BCG.

## 5. Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter

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.

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:

#### 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.

#### **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.

#### **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.

#### **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.

#### **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.

## **6. Phân tích năm lực lượng cạnh tranh**

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 ngại 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 Ratio – 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.