

# CHƯƠNG 6

## *Phân tích cạnh tranh*

# Mục tiêu

- **Hiểu cách công ty làm thế nào xác định những đối thủ cạnh tranh chính của mình và xác định chiến lược.**
- **Xem xét lại làm thế nào công ty thiết kế hệ thống tình báo cạnh tranh.**

# Mục tiêu

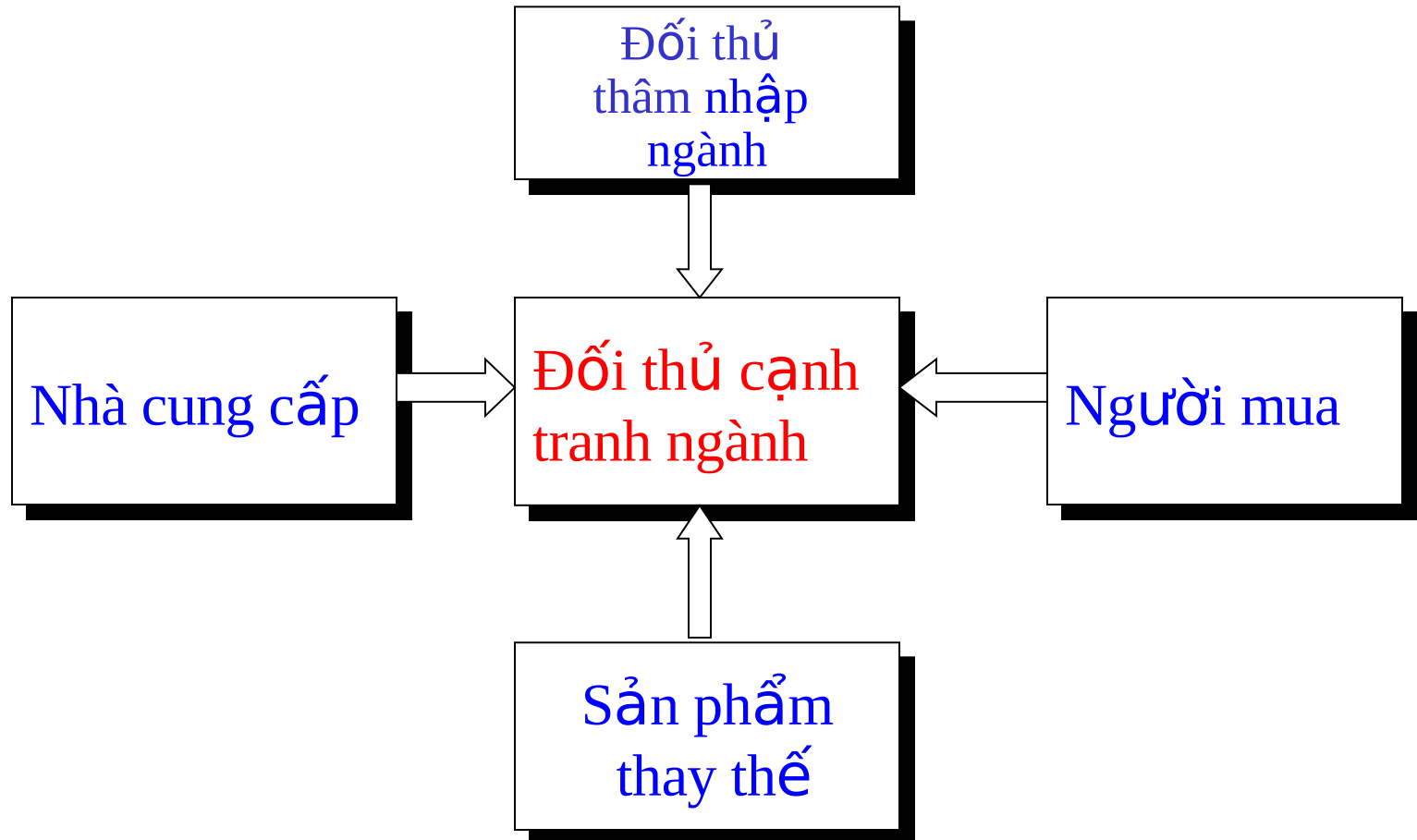
- **Tìm hiểu cách làm thế nào công ty quyết định có nên định vị mình như là người lãnh đạo thị trường, người thách thức, người theo đuổi hay một người lấp lỗ hổng thị trường.**
- **Xác định làm thế nào công ty có thể cân bằng giữa định hướng khách hàng và định hướng theo đối thủ cạnh tranh.**

# CẠNH TRANH LÀ GÌ?

- Tình huống có hơn một người sản xuất hay bán. Do vậy ngành nghiệp không thể kiểm soát hoàn toàn thị trường
- Giác độ ngành:
  - Sản phẩm cùng loại
  - Thay đổi theo thời gian
  - Định dạng bởi nhiều yếu tố khác nhau:
    - số lượng công ty, rào chắn thâm nhập hoặc cấu chi phí, mức độ khác biệt của sản phẩm và qui mô toàn cầu
- Giác độ thị trường:
  - Thoả mãn cùng loại nhu cầu khách hàng



# 5 LỰC LƯỢNG CẠNH TRANH



# Thị trường cạnh tranh

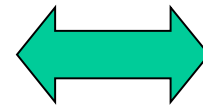
- Năm lực lượng cạnh tranh của Porter xác định tính hấp dẫn của thị trường:
  - *Đe dọa từ mức độ cạnh tranh trên phân đoạn*
  - *Đe dọa từ những người thâm nhập mới*
  - *Đe dọa từ các sản phẩm thay thế*
  - *Đe dọa từ sức mạnh thương lượng của người mua*
  - *Đe dọa từ sức mạnh thương lượng của người cung ứng*

# Thị trường cạnh tranh

- Thất bại trong việc xác định các đối thủ cạnh tranh có thể dẫn đến sự hủy diệt
- Kinh doanh trên Internet dẫn đến việc loại bỏ vai trò trung gian buôn bán của các trung gian thương mại
- Cạnh tranh có thể được xác định bằng cách sử dụng cách tiếp cận thị trường hoặc ngành

# ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

- **Cạnh tranh nhãn hiệu:**
  - *Đối thủ cạnh tranh cung cấp sản phẩm cùng loại cùng loại khách hàng với mức giá tương đương.*
- **Cạnh tranh ngành:**
  - *Mọi công ty cùng cung cấp sản phẩm hay lớp sản phẩm tương tự*
- **Cạnh tranh công dụng:**
  - *Đối thủ cạnh tranh cung cấp cùng dịch vụ*
- **Cạnh tranh chung:**
  - *Đối thủ cạnh tranh chi tiêu của người tiêu dùng*



Global Perspective—6-2—Changing the Image of Air Canada





# Thị trường cạnh tranh

## Ngành có thể được sắp xếp theo:

- Số lượng người bán và mức độ khác biệt
- Cấu trúc chi phí
- Các rào cản xuất, nhập và rào cản thay đổi
- Mức độ tích hợp dọc
- Mức độ toàn cầu hóa

# Thị trường cạnh tranh

## Cấu trúc ngành

---

- *Độc quyền*
- *Bán độc quyền đơn thuần*
- *Bán độc quyền khác biệt*
- *Bán Cạnh tranh*
- *Cạnh tranh hoàn hảo*

- Chỉ một công ty cung ứng một sản phẩm hoặc dịch vụ không khác biệt trên một vùng
  - *Không bị điều tiết*
  - *Bị điều tiết*
- *Ví dụ:* hầu hết các công ty công ích

# Thị trường cạnh tranh

## Cấu trúc ngành

---

- *Độc quyền*
  - *Bán độc quyền đơn thuần*
  - *Bán độc quyền khác biệt*
  - *Bán Cạnh tranh*
  - *Cạnh tranh hoàn hảo*
- Một vài công ty sản xuất những hàng hóa cơ bản giống nhau và ít có sự khác biệt
  - Chi phí thấp hơn là chìa khóa của lợi nhuận cao hơn
  - Ví dụ: dầu mỡ

# Thị trường cạnh tranh

## Cấu trúc ngành

---

- *Độc quyền*
  - *Bán độc quyền đơn thuần*
  - *Bán độc quyền khác biệt*
  - *Bán Cạnh tranh*
  - *Cạnh tranh hoàn hảo*
- Một số công ty sản xuất những hàng hóa khác biệt nhau một vài phần
  - Sự khác biệt ở những đặc tính quan trọng
  - Có thể định giá cao
  - Ví dụ: xe hơi sang trọng

# Thị trường cạnh tranh

## Cấu trúc ngành

- *Độc quyền*
- *Bán độc quyền đơn thuần*
- *Bán độc quyền khác biệt*
- ***Bán Cạnh tranh***
- *Cạnh tranh hoàn hảo*

- Nhiều công ty tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của mình một cách hoàn toàn hoặc một phần
- Phân đoạn thị trường phù hợp là chìa khóa của thành công
- ***Ví dụ:*** bia, nhà hàng

# Thị trường cạnh tranh

## Cấu trúc ngành

---

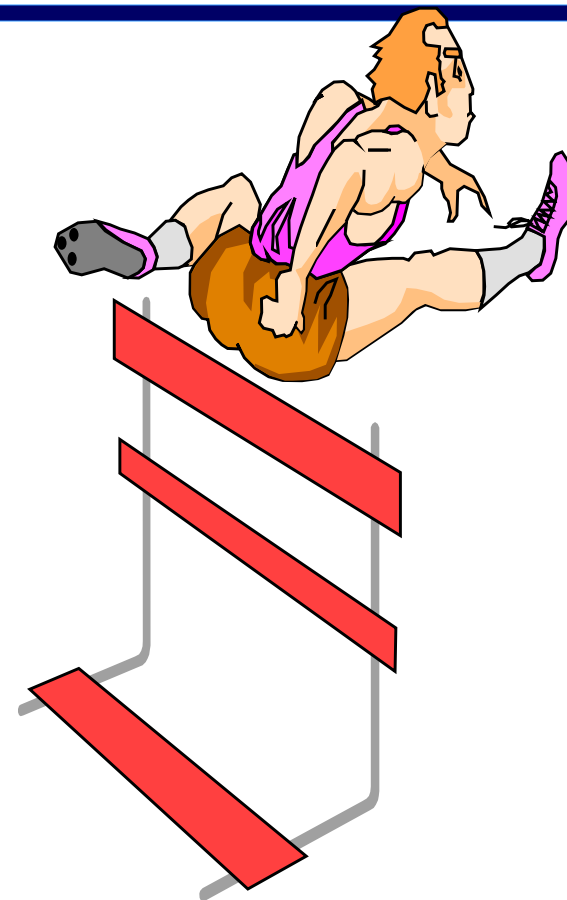
- *Độc quyền*
  - *Bán độc quyền đơn thuần*
  - *Bán độc quyền khác biệt*
  - *Bán Cạnh tranh*
  - *Cạnh tranh hoàn hảo*
- **Nhiều đối thủ cạnh tranh cùng cung ứng sản phẩm giống nhau**
  - **Giá giống nhau vì ít sự khác biệt**
  - **Ví dụ: nông sản**

# Thị trường cạnh tranh

- Nhóm các đối thủ cạnh tranh rộng hơn sẽ được xác định bằng cách sử dụng cách tiếp cận thị trường
- *Sơ đồ cạnh tranh* vạch ra các bước mua hàng trong quá trình mau và sử dụng hàng hóa cũng như vạch ra các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp.

# CHIẾN LƯỢC CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

- **Đối thủ** cạnh tranh trực tiếp và nhóm chiến lược
- **Rào cản** chiến lược cạnh tranh
- **Tập trung sức mạnh vượt** qua một vài rào cản trên **cơ sở khả năng** của tổ chức
- **Xác định lợi thế** cạnh tranh của từng nhóm chiến lược
- **Thông tin chi tiết về đối thủ** cạnh tranh
- **Dự đoán những thay đổi** của nhu cầu





# Phân tích đối thủ cạnh tranh

- **Các đặc điểm cơ bản của cạnh tranh cần phải được xác định:**
  - ***Chiến lược***
  - ***Mục tiêu***
  - ***Điểm mạnh và điểm yếu***
    - Tác động lên vị thế cạnh tranh của công ty trên phân đoạn mục tiêu
  - ***Phản ứng***

# Phân tích đối thủ cạnh tranh



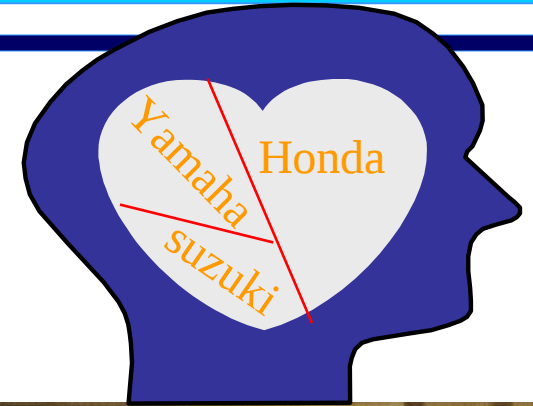
- **VỊ THẾ CẠNH TRANH**
  - **Khống chế**
  - **Mạnh**
  - **Thuận lợi**
  - **Có thể trụ được**
  - **Yếu**
  - **Không có khả năng tồn tại**

# MỤC TIÊU CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

- **Đặt tổ chức vào vị trí của đối thủ cạnh tranh:**
  - *Đối thủ cạnh tranh muốn gì và họ sẽ hành động thế nào?*
  - *Cân nhắc mức độ thỏa mãn kết quả và cách thức phản ứng của đối thủ khi có sự tấn công khác nhau*
- **Mục tiêu của đối thủ cạnh tranh:**
  - *$Y = f$  ( qui mô, lịch sử, quản trị, tài chính, SBU or parent Company.)*
- **Cần phải kiểm soát kế hoạch mở rộng của đối thủ**

# ĐÁNH GIÁ ĐIỂM MẠNH & ĐIỂM YẾU CỦA ĐỐI THỦ

- **Thu tập thông tin:**
  - *Doanh số, thị phần, ROI, đầu tư, công suất sử dụng*
  - *Tổ chức các cuộc nghiên cứu*
- **Sử dụng benchmarking để cải thiện thành quả cạnh tranh:**
  - *Tại sao và bằng cách nào một vài công ty hoạt động tốt hơn*
  - *Bắt chước và cải tiến phương cách của đối thủ*



# DỰ TÍNH CÁCH THỨC PHẢN ỨNG CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

- **Đối thủ điềm tĩnh:**

- *Không phản ứng nhanh hay mạnh với những thay đổi của của doanh nghiệp cạnh tranh*
- *Tin tưởng vào lòng trung thành khách hàng, thiếu khả năng*

- **Đối thủ chọn lọc:**

- *Chỉ phản ứng với một số thay đổi nhất định trong cạnh tranh*

- **Đối thủ quyết liệt:**

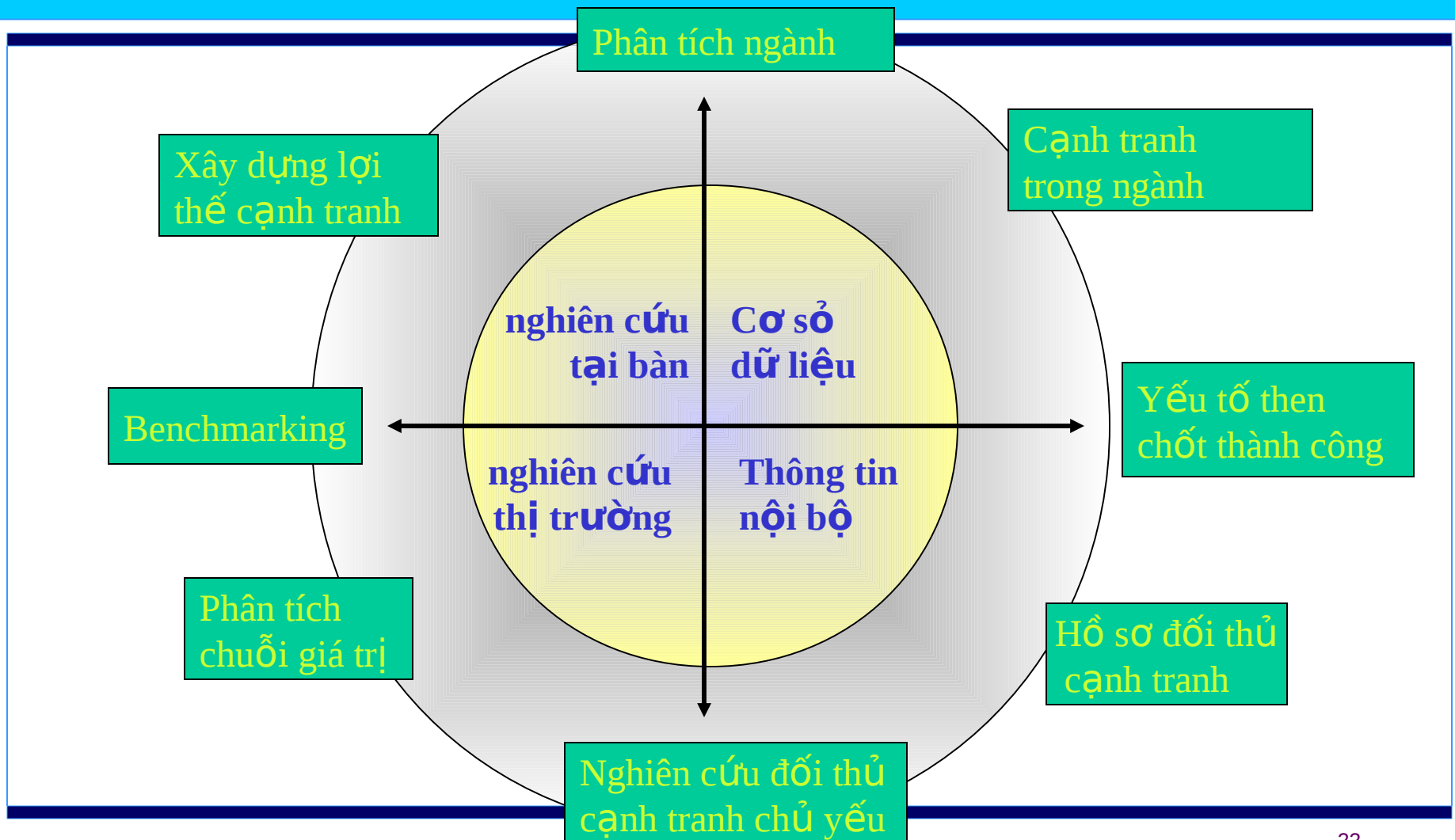
- *Phản ứng nhanh và mạnh mẽ với những thay đổi*

- **Đối thủ khôn ngoan:**

- *Không thể dự đoán sự phản ứng theo chiều hướng nào và có xảy ra hay không*



# HỆ THỐNG TÌNH BÁO CẠNH TRANH



# Hệ thống tình báo cạnh tranh

- **Thiết kế hệ thống liên quan đến:**
  - *Thiết lập hệ thống*
  - *Thu thập thông tin*
  - *Đánh giá và phân tích dữ liệu*
  - *Phổ biến thông tin và giải đáp các thắc mắc.*

# Hệ thống tình báo cạnh tranh

- ***Phân tích giá trị*** giúp công ty lựa chọn các đối thủ cạnh tranh để tấn công và tránh
  - *Khách hàng xác định và đánh giá các đặc tính quan trọng trong quyết định mua đối với các sản phẩm của công ty và của đối thủ cạnh tranh*
- **Tấn công các đối thủ cạnh tranh xấu tính, gần và mạnh sẽ đem lại nhiều lợi ích**



# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

## Các chiến lược quan trọng

---

- *Lãnh đạo thị trường*
  - *Thách thức thị trường*
  - *Theo đuổi thị trường*
  - *Lấp lỗ trống thị trường*
- **Mở rộng toàn bộ thị trường**
  - **Bảo vệ thị phần**
  - **Phát triển thị phần**

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

- **Mở rộng toàn bộ thị trường:**
  - *Hướng sản phẩm đến những người sử dụng mới*
    - Chiến lược thâm nhập thị trường
    - Chiến lược thị trường mới
    - Chiến lược mở rộng về mặt địa lý
  - *Cổ động những công dụng mới của sản phẩm*
  - *Khuyến khích sử dụng sản phẩm nhiều hơn*

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

## BẢO VỆ THỊ PHẦN

### 1. Bảo vệ vị thế:

- *Xây dựng thành trì bảo vệ cho vị thế*

### 2. Bảo vệ bên sườn:

- *bảo vệ các lĩnh vực yếu kém*

### 3. Bảo vệ chặn trước:

- *chủ động tấn công đối thủ trước khi bị tấn công lại*

### 4. Bảo vệ phản công:

- *Phản công lại khi bị đối thủ tấn công*

### 5. Bảo vệ cơ động:

- *đa dạng hóa SP & mở rộng thị trường làm cơ sở tương lai để phòng vệ & tấn công/ tạo ra khả năng tiến công liên tục hoặc tung ra những đòn trả đũa*

### 6. Bảo vệ cơ cụm

- *rút lui chiến lược, từ bỏ phân đoạn thị trường yếu kém, tập trung nguồn lực vào phân đoạn thị trường mạnh hơn.*

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

- Trước khi tiến hành mở rộng thị phần, phải xem xét:
  - *Khả năng của các hành động chống độc quyền*
  - *Chi phí kinh tế có liên quan*
  - *Khả năng các quyết định phối thức marketing giúp tăng lợi nhuận*

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

## Các chiến lược quan trọng

---

- *Lãnh đạo thị trường*
- *Thách thức thị trường*
- *Theo đuổi thị trường*
- *Lấp lỗ trống thị trường*

- Trước hết là xác định mục tiêu chiến lược và các đối thủ
- Lựa chọn chiến lược tấn công
- Lựa chọn chiến lược tấn công cụ thể

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

## 1. Tấn công trực diện:

*Tập trung điểm mạnh để tấn công điểm mạnh của đối thủ*

## 2. Tấn công bên sườn:

*Tập trung sức mạnh tấn công vào điểm yếu của đối thủ*

## 3. Tấn công bao vây:

*Dùng tiềm lực vững mạnh để tấn công trên tất cả trận tuyến.*

## 4. Tấn công đường vòng:

*Sử dụng chiến lược đa dạng hóa không liên quan, mở rộng thị trường mới và sử dụng công nghệ mới*

## 5. Tấn công du kích:

*Dựa vào tính năng động của qui mô nhỏ hơn đối thủ cạnh tranh.*

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

- **Chiến lược tấn công:**
  - *Tấn công trực diện để đối phó với đối thủ cạnh tranh*
  - *Tấn công bên sườn nhằm phục vụ những nhu cầu thị trường chưa được phục vụ hoặc những vùng thị trường phục vụ chưa đủ.*
  - *Tấn công bao vây*
  - *Tấn công đường vòng và tấn công vào những thị trường dễ hơn cũng là một lựa chọn*

# Thị trường cạnh tranh

## Chiến lược tấn công cụ thể như:

- Chiết khấu giá
- Hàng hóa giá thấp
- Hàng hóa uy tín
- Dịch vụ được cải thiện
- Sự phát triển của sản phẩm
- Đổi mới sản phẩm
- Đổi mới trong phân phối
- Giảm chi phí sản xuất
- Cổ động quảng cáo tăng cường



# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

## Các chiến lược quan trọng

---

- *Lãnh đạo thị trường*
- *Thách thức thị trường*
- *Theo đuổi thị trường*
- *Lấp lỗ trống thị trường*

- **Bắt chước có thể có lợi hơn là tự đổi mới, cải tiến**
- **Bốn chiến lược :**
  - *Làm giả*
  - *Hàng nhái*
  - *Bắt chước*
  - *Điều chỉnh*

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

- Lĩnh vực áp dụng:
  - *sự đồng nhất về sản phẩm và giá nhạy cảm*
- Mục đích:
  - *Giảm chi phí R & D*
- Nhân tố chiến lược:
  - *Các loại dịch vụ hỗ trợ*
- Hình thức chiến lược:
  - *Sao chép*
  - *Nhái sản phẩm*
  - *Cải tiến*
- Chú ý: hệ thống luật pháp liên quan.



# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

## Các chiến lược quan trọng

---

- *Lãnh đạo thị trường*
- *Thách thức thị trường*
- *Theo đuổi thị trường*
- *Lấp lỗ trống thị trường*

## ▪ Các dạng lỗ hổng thị trường:

- *Người sử dụng cuối cùng*
- *Mức độ dọc*
- *Qui mô khách hàng*
- *Khách hàng chuyên biệt*
- *Theo địa lý*
- *Dòng sản phẩm/sản phẩm*
- *Đặc tính sản phẩm*
- *Job-shop*
- *Chất lượng - giá*
- *Dịch vụ*
- *Kênh*

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

- **Cơ hội:**

- Khai thác **lợi thế** của chuyên môn hóa cao cho thị trường mục tiêu qui mô nhỏ
- Lợi nhuận cao trên cơ sở chuyên môn hóa cao

- **Xác định chỗ trống thị trường:**

- Qui mô và sức mua
- Tiềm năng tăng trưởng
- Không được quan tâm bởi các công ty lớn
- Nguồn tài nguyên và năng lực có sẵn
- Uy tín của công ty để phòng thủ khi bị tấn công

# Thiết kế chiến lược cạnh tranh

## Định hướng chuyên môn hóa

1. *Chuyên môn hóa theo khách hàng sử dụng cuối cùng*
2. *Chuyên môn hóa theo chuỗi sản xuất- phân phối*
3. *Chuyên môn hóa theo quy mô khách hàng*
4. *Chuyên môn hóa theo khách hàng đặc biệt*
5. *Chuyên môn hóa theo phạm vi địa lý*
6. *Chuyên môn hóa theo sản phẩm*
7. *Chuyên môn hóa theo đơn đặt hàng chuyên biệt*
8. *Chuyên môn hóa theo giá cả/ chất lượng*
9. *Chuyên môn hóa theo dịch vụ*
10. *Chuyên môn hóa theo kênh phân phối*

# Cân đối giữa định hướng khách hàng và định hướng vào đối thủ cạnh tranh

- ***Các công ty định hướng cạnh tranh*** đánh giá những gì đối thủ làm, sau đó hình thành những phản ứng cạnh tranh
- ***Các công ty định hướng khách hàng*** tập trung vào sự phát triển khách hàng khi hình thành chiến lược