



HANOI UNIVERSITY OF BUSINESS AND ECONOMICS

Bài 5
Phân tích Đối thủ cạnh tranh & Xác định lợi thế cạnh tranh

www.dinhvienminh.net

T.S Đinh Tiên Minh

Mục tiêu

- ❖ Nhận diện đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.
- ❖ Phân tích ĐTCT trên các phương diện khác nhau làm cơ sở cho việc lựa chọn chiến lược Marketing.
- ❖ Tìm hiểu các yếu tố và nguồn gốc tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.
- ❖ Nghiên cứu cách thức xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt của doanh nghiệp trên thị trường.



2

Nội dung

- 5.1. Quan điểm Marketing về cạnh tranh
- 5.2. Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh
- 5.3. Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt
- 5.4. Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT



3

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh

Poor firms ignore their competitors;
Average firms copy their competitors;
Winning firms lead their competitors.

Philip Kotler

“Hãy đừng cạnh tranh nếu bạn không có một lợi thế cạnh tranh”

Jack Welch (GE)



4

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh

❖ Khái niệm:

- “Cạnh tranh là sử dụng các biện pháp để chiến thắng trên thị trường”.
- “Cạnh tranh là sử dụng các chính sách và nghệ thuật để doanh nghiệp tạo ra nhiều lợi thế để tồn tại trên thị trường”.
- “Chiến lược Marketing cạnh tranh là sử dụng các biện pháp chính sách và nghệ thuật Marketing nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn các ĐTCT để thực hiện các mục tiêu cạnh tranh trên thị trường”.

Trương Đình Chiến (2011), *Quản trị Marketing*, NXB ĐHKQTĐ, 163.



5

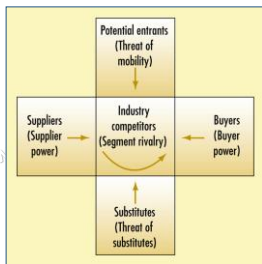
5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh

Five Forces Determining Segment Structural Attractiveness

Threat of:

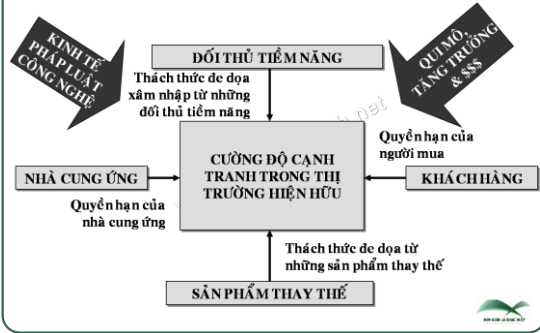
1. Intense segment rivalry
2. New entrants
3. Substitute products
4. Buyers' growing bargaining power
5. Suppliers' growing bargaining power

Michael Porter



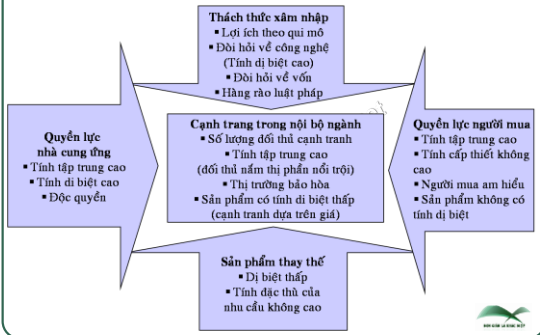
6

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh



7

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh



8

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh

❖ Áp lực của các đối thủ trong phân khúc (Segment rivalry) – Cạnh tranh nội bộ ngành

- Có những doanh nghiệp nào đang cạnh tranh với mình?
- Chiến lược của họ như thế nào?
- Mục tiêu phát triển của họ là gì?
- Điểm mạnh và điểm yếu của họ?
- Dự đoán và đánh giá phản ứng của họ sẽ giúp công ty lựa chọn và định thời gian thực hiện các biện pháp.

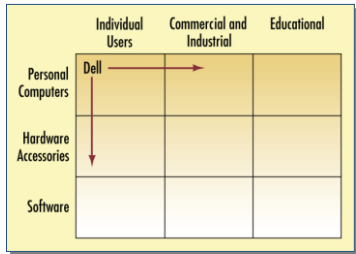
->Biện pháp tạo lợi thế cạnh tranh: Chi phí thấp; Dị biệt hóa; và Tập trung.



9

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh

A Competitor's Expansion Strategy



10

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh

Example of Customer's Ratings of Competitors on Key Success Factors (Strength & Weakness)

	Customer Awareness	Product Quality	Product Availability	Technical Assistance	Selling Staff
Competitor A	E	E	P	P	G
Competitor B	G	G	E	G	E
Competitor C	F	P	G	F	F

Note: E = Excellent, G = Good, F = Fair, P = Poor.



11

5.1 Quan điểm Marketing về cạnh tranh

Đo lường năng lực cạnh tranh có trọng số

Nhân tố đo lường năng lực cạnh tranh của công ty	Trọng số	Điểm
1. Thị phần	0.08	6
2. Mức giá so với đối thủ	0.08	9
3. Chi phí	0.15	2
4. Lợi nhuận	0.12	3
5. Sự am hiểu thị trường	0.06	6
6. Nguồn nhân lực	0.15	5
7. Năng lực công nghệ, R&D	0.05	1
8. Năng lực tài chính	0.10	5
9. Danh tiếng thương hiệu	0.06	4
10. Hệ thống phân phối	0.15	8
Tổng		59,3
Mức độ hấp dẫn trung bình của ngành		



13

Bài tập

	← Chất lượng			
Giá cả ↑		Cao	Trung bình	Thấp
	Cao	1	2	3
	Trung bình	4	A	5
	Thấp	6	7	8

Chúng ta có thể dùng ô nào trong số các ô còn lại để có thể cạnh tranh với A ?



5.2 Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh

❖ Ba biến số cơ bản phản ánh khá chính xác điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ:

- Thị phần (Share of market)
- Phần tâm trí (Share of mind): Nêu tên đối thủ khi nhắc đến đến ngành
- Phần trái tim (Share of heart): Nêu tên đối thủ khi muốn mua sản phẩm ở ngành



5.2 Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh

Market Share, Mind Share, and Heart Share

	Market Share			Mind Share			Heart Share		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Competitor A	50%	47%	44%	60%	58%	54%	45%	42%	39%
Competitor B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Competitor C	20	19	19	10	11	11	11	11	8



5.2 Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh (tt)

❖ Các kiểu phản ứng của đối thủ

- Nếu các đối thủ cạnh tranh gần như ngang nhau và có các chiến lược kinh doanh khá giống nhau trên thị trường thì sự cân bằng cạnh tranh không ổn định, nghĩa là sẽ có kẻ thắng người thua.



21

5.2 Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh(tt)

❖ Các kiểu phản ứng của đối thủ (tt)

- Nếu thị trường cạnh tranh với nhau trên một tiêu chí chính yếu thì sự cân bằng cạnh tranh cũng không ổn định.
- Nếu thị trường cạnh tranh với nhau trên nhiều tiêu chí thì mỗi đối thủ cạnh tranh vẫn có thể tạo lợi thế riêng cho mình tại một phân khúc khách hàng riêng biệt nào đó.
- Thị trường càng ít tiêu chí cạnh tranh thì càng ít đối thủ.



22

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

- ❖ **Bước 1:** Quản trị thông tin về đối thủ cạnh tranh
- ❖ **Bước 2:** Phân tích giá trị khách hàng
- ❖ **Bước 3:** Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt cho doanh nghiệp



23

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

1. Quản trị thông tin về đối thủ cạnh tranh: Bằng việc xây dựng hệ thống thông tin tình báo cạnh tranh (Competitive Intelligence System)

- ❖ **Chuẩn bị hệ thống (Setting up the system):** Xác định kiểu thông tin về ĐTCT quan trọng cần thu thập và những nguồn tốt nhất cung cấp những thông tin đó.
- ❖ **Thu thập số liệu (Collecting the data):** Tiếp xúc với LLBH, thành viên kênh phân phối, nhà cung ứng, những người có quan hệ với ĐTCT, công ty NCTT hoặc số liệu đã công bố trên ấn phẩm, tạp chí...



24

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

1. Quản trị thông tin về đối thủ cạnh tranh (tt):

- ❖ **Đánh giá và phân tích (Evaluating and Analyzing the Data):** Sắp xếp, phân loại, phân tích và đánh giá các dữ liệu thu thập được nhằm phục vụ cho việc ra quyết định của doanh nghiệp.
- ❖ **Phân phối và cung cấp (Disseminating Information and Responding):** Thông tin được gửi cho những người có trách nhiệm và trả lời những yêu cầu của nhà quản trị về ĐTCT.



25

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

2. Phân tích giá trị khách hàng – Customer Value Analysis – CVA:

$$\text{Customer Value} = \text{Customer Benefits} - \text{Customer Costs}$$

- ❖ **Customer Benefits:** Product benefits, Service benefits, Personnel benefits, Image benefits
- ❖ **Customer Costs:** Purchase price, Acquisition costs (chi phí giành được SP), Usage costs, Maintenance costs, Ownership costs (Acquisition+Usage costs), Disposal costs (chi phí bỏ SP)



26

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

2. Phân tích giá trị khách hàng – Customer Value Analysis – CVA (tt):

- ❖ Xác định những thuộc tính chính yếu quan trọng đối với khách hàng.
- ❖ Xác định mức độ quan trọng cho từng thuộc tính khác nhau đó.
- ❖ Đánh giá khả năng của doanh nghiệp và của đối thủ cạnh tranh cho từng thuộc tính.
- ❖ Đánh giá của khách hàng đối với năng lực của doanh nghiệp và của ĐTCT cho từng thuộc tính.
- ❖ Theo dõi khách hàng qua thời gian.



28

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

3. Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

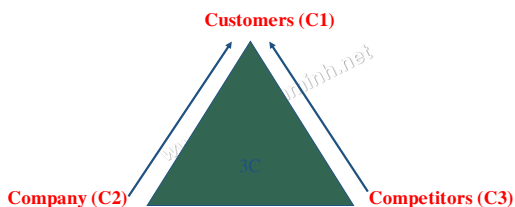
- ❖ Lợi thế cạnh tranh là *khả năng thực hiện vượt trội đối thủ* trong việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho thị trường.
- ❖ Lợi thế cạnh tranh bền vững có thể dựa trên *tài sản và kỹ năng* và *mối quan hệ* của tổ chức.
- ❖ Mấu chốt để duy trì lợi thế cạnh tranh là liên tục tập trung vào việc xây dựng những tài sản và kỹ năng dẫn tới những lợi ích hoạt động lâu dài.



29

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

Lợi thế cạnh tranh bền vững



30

5.3 Xác định lợi thế cạnh tranh khác biệt

Các cách định hướng công ty

Lấy khách hàng làm trung tâm

Lấy ĐTCT làm trung tâm

	Không	Có
Không	Định hướng theo sản phẩm	Định hướng theo khách hàng
Có	Định hướng theo ĐTCT	Định hướng theo thị trường



31

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

1. Các chiến lược dựa trên lợi thế cạnh tranh:

- Theo Micheal Porter, các chiến lược được xây dựng trên nền tảng **dẫn đầu chi phí** (cost leadership) hoặc chiến lược dựa trên **sự khác biệt** (differentiation).

www.dinhhieminh.net



32

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

1. Các chiến lược dựa trên lợi thế cạnh tranh (tt):

- ❖ Sự khác biệt

Lợi thế cạnh tranh

Phạm vi cạnh tranh

	Dị biệt hóa	Chi phí thấp
Thị trường rộng	Dị biệt hóa	Dẫn dắt chi phí
Thị trường hẹp	Tập trung dị biệt hóa	Tập trung chi phí



33

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

1. Các chiến lược dựa trên lợi thế cạnh tranh (tt):

❖ Chi phí thấp



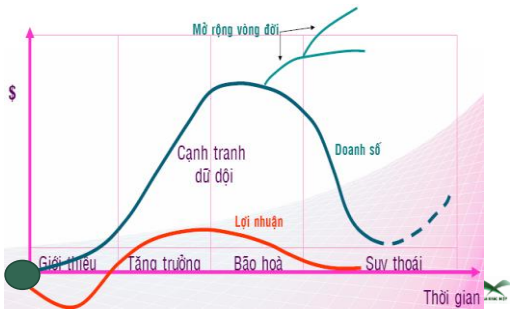
© Business Edge 2005. All rights reserved.



34

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

2. Chiến lược dựa theo chu kỳ sống sản phẩm:



35

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT


2. Chiến lược dựa theo chu kỳ sống sản phẩm (tt):

	Giới thiệu	Tăng trưởng	C. tranh dữ dội	Bảo hòa	Suy thoái
Chiến lược chung	Khuyến khích dùng thử Thiết lập phân phối	Thâm nhập thị phần Thu hút KH mới	Bảo vệ và củng cố các phân khúc	Giữ thị phần/ lợi nhuận Giữ KH trung thành Mở rộng vòng đời SP	Giảm chi phí Tối đa hoá lợi nhuận
Sản phẩm	Cơ bản	Thêm tính năng, dịch vụ Mở rộng chuỗi SP	Siết chặt chuỗi SP Cải tiến chất lượng	Đa dạng hóa nhãn hiệu và kiểu dáng Tài dinh vị nếu cần	Loại bỏ các sản phẩm yếu
Giá	Thâm nhập hoặc hớt vàng	Giữ giá	Bằng hoặc thấp hơn đối thủ cạnh tranh	Phòng thủ	Giữ % lợi nhuận
Phân phối	Chọn lọc	Bao phủ rộng	Tạo được hậu thuẫn của kênh phân phối	Rộng và sâu	Chọn lọc
Truyền thông	Tạo sự nhận biết	Khuyến khích dùng thử nhiều hơn	Củng cố mối quan hệ với KH	Nhấn mạnh sự khác biệt của thương hiệu	Ngưng hoặc chỉ duy trì

36

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

2. Chiến lược dựa theo chu kỳ sống sản phẩm (tt):

Giai đoạn Đặc điểm	Giới thiệu	Tăng trưởng	Bão hòa	Suy thoái
-Doanh thu -Chi phí -Lợi nhuận -Khách hàng -ĐTCT	Thấp, tăng dần Cao Lỗ Ít Ít	Cao, tăng nhanh Trung bình Tăng dần Tăng Tăng dần	Lớn nhất Thấp Cao Đông Nhiều, ổn định	Giảm Thấp Giảm Giảm Giảm
-Mục tiêu	Giới thiệu SP	Phát triển thị trường, Tăng tới đa thị phần	Bảo vệ thị phần, Tăng tới đa lợi nhuận	Tiết kiệm tối đa chi phí
-Mũi nhọn	P ₂ , P ₄	P ₃	P ₂ hoặc P ₃	

37

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

2. Chiến lược dựa theo chu kỳ sống sản phẩm (tt):

Giai đoạn Đặc điểm	Giới thiệu	Tăng trưởng	Bão hòa	Suy thoái
P ₁ : Sản phẩm	-Quan tâm hiệu chỉnh kỹ thuật -Tăng cường kiểm tra chất lượng	-Sản xuất hàng loạt -Cải tiến kỹ thuật -Tiêu chuẩn hóa sản phẩm	-Đi biệt hóa -Đa dạng hóa sản phẩm	- Giảm bớt các mặt hàng không hiệu quả
P ₂ : Giá cả	-P = Z+ LN ✓ Giá cao ✓ Giá thấp	-Giảm giá để phát triển thị trường -Nhiều thang giá khác nhau	Định giá cạnh tranh	Cắt giảm giá

38

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

2. Chiến lược dựa theo chu kỳ sống sản phẩm (tt):

P ₃ : Phân phối	-Tập trung chọn lọc hoặc độc quyền -Phụ phí cao	-Mở rộng, mạnh -Tồn kho nhiều, tiếp tế nhanh	-Mở rộng, ồ ạt	- Chọn lọc hoặc tập trung
P ₄ : quảng cáo	Giới thiệu tạo sự hiểu biết Mạnh để kích thích dùng thử	Tạo sự ưa thích	Củng cố lòng trung thành, nhắc nhở	-Giảm chi phí ở mức cần thiết để giữ khách hàng trung thành

39

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

3. Chiến lược dựa theo vị thế cạnh tranh:

□ Chiến lược cho công ty dẫn đầu thị trường (Market Leader Strategies)

Công ty dẫn đầu thị trường là công ty có thị phần lớn nhất và chủ động trong việc thay đổi giá, tung sản phẩm mới, phân chia phạm vi và cường độ quảng cáo.

Các chiến lược: Mở rộng toàn bộ thị trường (Expanding the total) và bảo vệ thị phần (Defending market share).



5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

3. Chiến lược dựa theo vị thế cạnh tranh (tt):

□ Chiến lược cho công ty dẫn đầu thị trường (tt)



5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

3. Chiến lược dựa theo vị thế cạnh tranh (tt):

□ Chiến lược cho công ty dẫn đầu thị trường (tt)

❖ Bảo vệ thị phần: phòng thủ (Defending market share)

- > Phòng thủ vị trí (Position defense)
- > Phòng thủ bên sườn (Flanking defense)
- > Phòng thủ chặn trước (Preemptive defense)
- > Phòng thủ phản công (Counteroffensive defense)
- > Phòng thủ linh hoạt (Mobile defense)
- > Phòng thủ co cụm (Contraction defense)



5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

3. Chiến lược dựa theo vị thế cạnh tranh (tt):

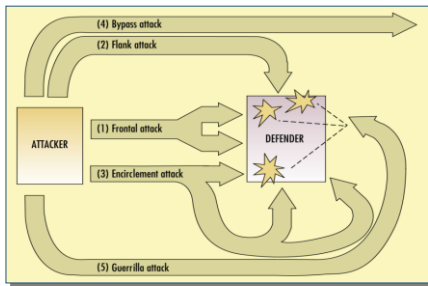
❑ Chiến lược cho công ty **thách thức**: Tấn công (Attack strategy)

- ❖ Công ty đứng thứ 2, 3 trên thị trường; thách thức điểm mạnh và giành lợi thế trước điểm yếu với công ty dẫn đầu.
- ❖ Mục tiêu: tăng thị phần để tăng khả năng sinh lời
- ❖ Lựa chọn chiến lược tấn công:
 - Tấn công trực diện (Frontal attack)
 - Tấn công bên sườn (Flanking attack)
 - Tấn công bao vây (Encirclement attack)
 - Tấn công vượt qua (By past attack)
 - Tấn công du kích (Guerilla attack)



43

Attack Strategies



Copyright 2003, Prentice Hall



44

Choosing a Specific Attack Strategy

- Price-discount
- Lower price goods
- Prestige goods
- Product proliferation (growth by rapid multiplication)
- Product innovation
- Improved services
- Distribution innovation
- Manufacturing cost reduction
- Intensive advertising promotion



45

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

3. Chiến lược dựa theo vị thế cạnh tranh (tt):

❑ Chiến lược cho công ty theo sau (Market Follower Strategies)

- ❖ Mục tiêu:
 - Giữ khách hàng hiện có và tìm một số khách hàng mới
- ❖ Biện pháp:
 - Giữ chi phí thấp, chất lượng sản phẩm, dịch vụ cao
- ❖ Các chiến lược:
 - Chiến lược bắt chước
 - Chiến lược nhái kiểu: bắt chước+ khác biệt (có khoảng cách)
 - Chiến lược cải tiến: bắt chước+ khác biệt+ sáng tạo (có chọn lọc)



46

5.4 Ứng xử của doanh nghiệp trước ĐTCT

3. Chiến lược dựa theo vị thế cạnh tranh (tt):

❑ Chiến lược cho công ty nếp góc (Market Niche Strategies)

- ❖ Điều kiện để khai thác thị trường ngách:
 - Quy mô và sức mua đủ mang đến lợi nhuận
 - Có tiềm năng tăng trưởng
 - Công ty có đủ điều kiện (tài chính, kỹ thuật)
 - Đối thủ cạnh tranh ít quan tâm
 - Có khả năng phòng thủ trước sự tấn công của đối thủ cạnh tranh
- ❖ Công ty sử dụng chiến lược chuyên môn hóa (CMH) để có thị phần lớn trong thị trường con (thế độc quyền tương đối):
CMH sản phẩm, CMH dịch vụ, CMH theo khách hàng.



47

Kết thúc !

www.dinh tien minh.net
