

CHƯƠNG 8

KỸ THUẬT PHÂN TÍCH

CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH



I. CƠ SỞ CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH



Chiến lược cạnh tranh là phương thức mà công ty có thể cạnh tranh hiệu quả trong một lĩnh vực (hay thị trường) kinh doanh cụ thể.

- ❖ Công ty phải làm gì để cạnh tranh thành công và giữ vững thị phần của mình ?
- ❖ Lợi thế cạnh tranh của chúng ta là gì?
- ❖ Làm sao duy trì và phát triển được lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp mình?

I. CƠ SỞ CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH



Lợi thế cạnh tranh là năng lực phân biệt của công ty so với đối thủ cạnh tranh và tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng (được khách hàng đánh giá cao).

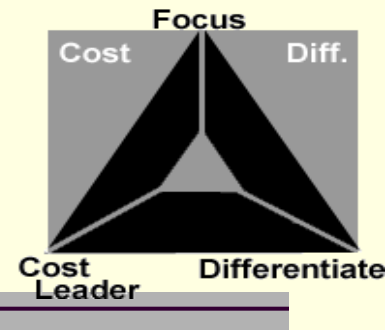
Theo Michael Porter các dạng cơ bản của lợi thế cạnh tranh

- Chi phí thấp
- Khác biệt hóa
- Thích ứng nhanh

I. CƠ SỞ CỦA CHIẾN LƯỢC CẠNH TRANH

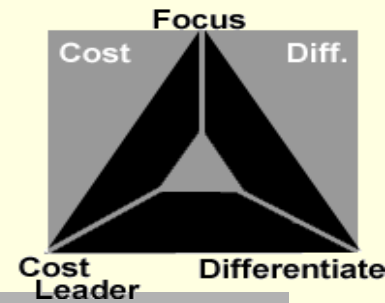


II. MA TRẬN PORTER



- ❖ Do Michael Porter xây dựng năm 1980
- ❖ Dựa vào **lợi thế cạnh tranh** (về chi phí hay về năng lực khác biệt hóa) và **mục tiêu cạnh tranh** (độ lớn của thị trường) để xác định các trường hợp kinh doanh.
- ❖ *Công dụng* : xác định tư duy chiến lược & phương thức cạnh tranh tổng quát

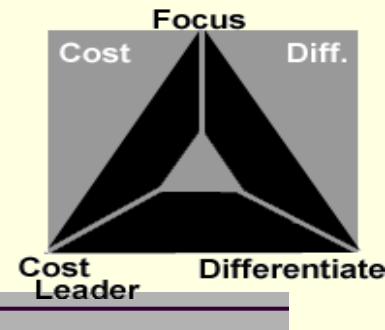
II. MA TRẬN PORTER



- Nếu xét trên góc độ chi phí

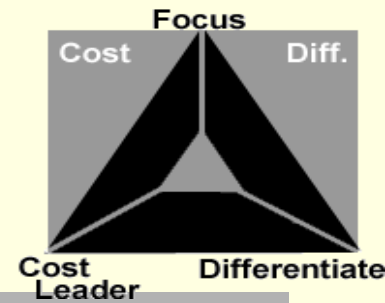
		Lợi thế cạnh tranh (về chi phí)	
		Cao (chi phí thấp)	Thấp (chi phí cao)
Mục Tiêu cạnh tranh	rộng	DẪN ĐẦU HẠ GIÁ	CHUYÊN BIỆT HOÁ
	hẹp	TRỌNG TÂM HOÁ	

II. MA TRẬN PORTER



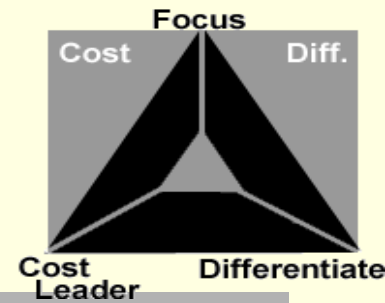
- DẪN ĐẦU VỀ CHI PHÍ
 - ❖ Dùng giá là yếu tố cạnh tranh chính
 - ❖ Giá đặt ở mức thấp có tính cạnh tranh (khác với bán phá giá)
 - ❖ Giá có xu hướng giảm theo qui mô thị trường
 - ❖ Công nghệ được sử dụng như là một yếu tố hỗ trợ giá, không sử dụng như một lợi thế cạnh tranh

II. MA TRẬN PORTER



- CHUYỂN BIỆT HOÁ
 - ❖ Tạo ra khác biệt nổi trội có ý nghĩa được khách hàng chấp nhận
 - ❖ Phân biệt với các sản phẩm, dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh.
 - ❖ Sử dụng công nghệ như lợi thế cạnh tranh
 - ❖ Tạo ra ấn tượng sản phẩm (dịch vụ) rõ ràng, phù hợp với năng lực của DN
 - ❖ Giữ vững vị trí cạnh tranh, hạn chế cạnh tranh về giá

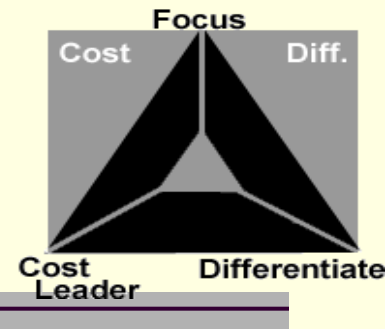
II. MA TRẬN PORTER



Các cách tạo sự khác biệt

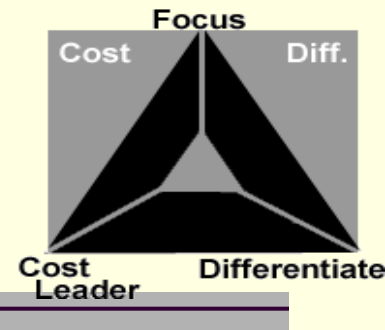
- Khác biệt hóa hữu hình : chất lượng sản phẩm, thiết kế, tính năng ...
- Khác biệt hóa vô hình : hình ảnh, thương hiệu, danh tiếng, biểu tượng địa vị ..
- Khác biệt hóa dịch vụ đáp ứng : hệ thống phân phối, cách thức bán hàng, Dịch vụ hậu mãi

II. MA TRẬN PORTER



- TRỌNG TÂM HOÁ
 - ❖ Chọn khúc thị trường hay dãy sản phẩm hẹp và hướng hoạt động của mình vào đó
 - ❖ Trọng tâm hoá sản phẩm/ khách hàng (khác biệt hóa tập trung)
 - ❖ Trọng tâm hoá khách hàng/ sản phẩm (ưu thế giá gắn với phân khúc)
 - ❖ Tận dụng thị trường ngách
 - ❖ Hướng vào khúc khách hàng đặc thù hay khách hàng cao cấp.

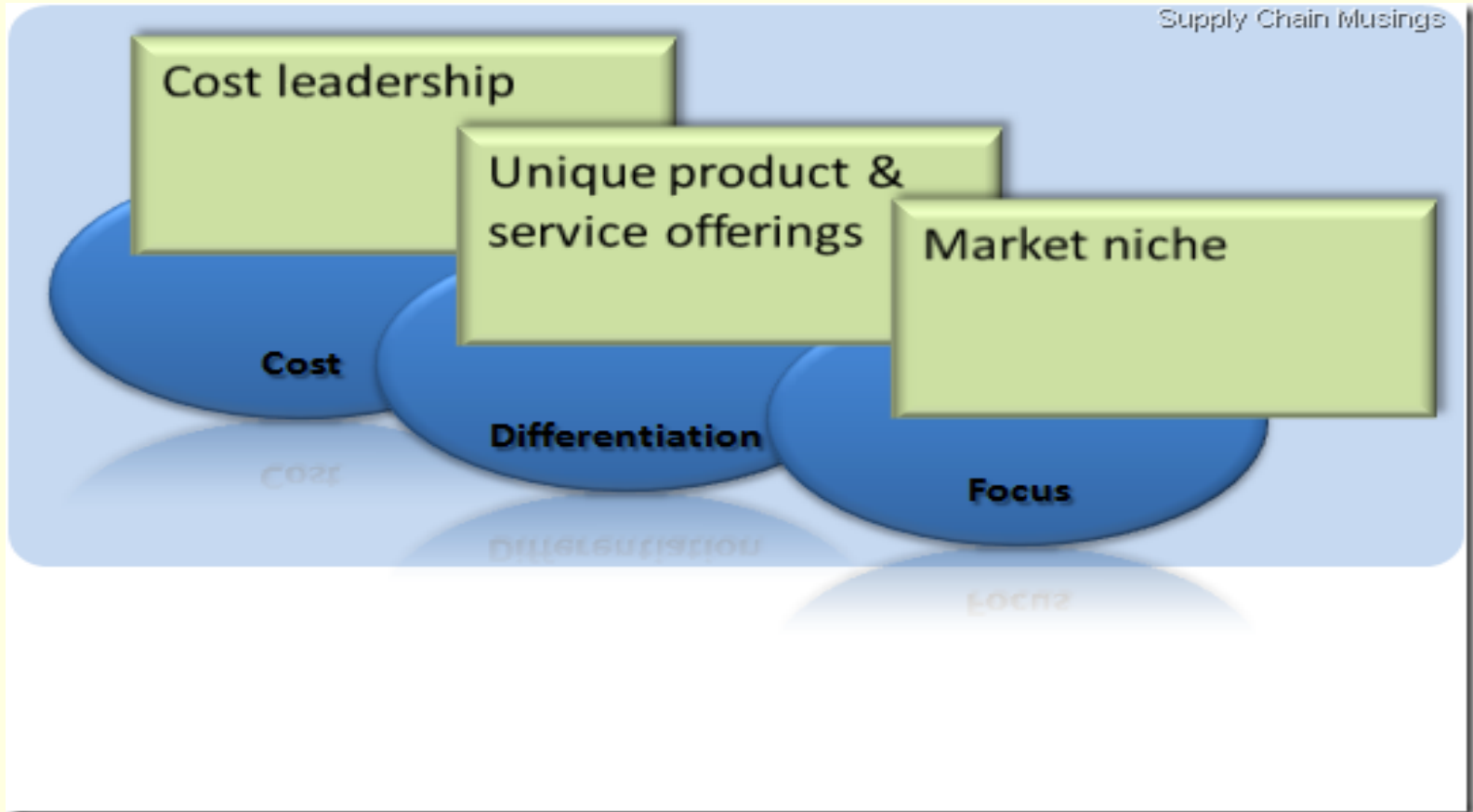
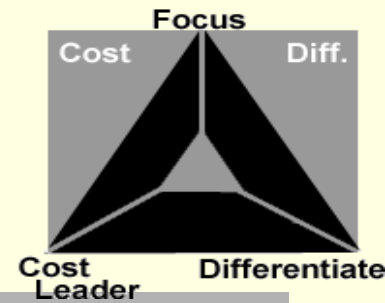
II. MA TRẬN PORTER



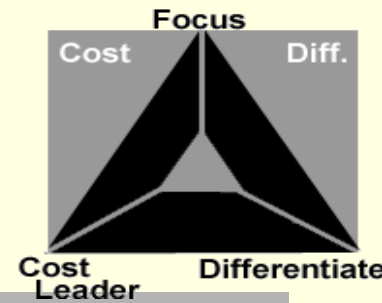
TẠI SAO ?

- các công ty cạnh tranh không thể đáp ứng cho tất cả các phân khúc với cường độ như nhau, vì vậy sẽ có những phân khúc chưa được đáp ứng tốt hoặc không có lợi thế.
- NGUYÊN LÝ 20 | 80

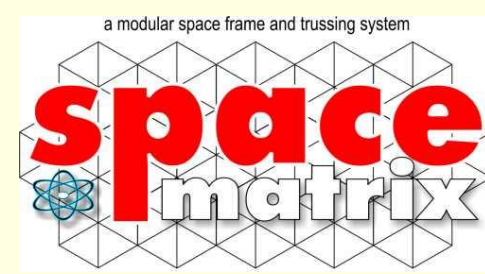
II. MA TRẬN PORTER



II. MA TRẬN PORTER



	Thị trường	Sản phẩm	Tiếp thị	Thế mạnh đặc trưng
Chiến lược dẫn đầu chi phí – Giá thấp	Thị trường đại trà , đa phân khúc	Cơ cấu sản phẩm đơn giản, thông dụng	Sử dụng chính sách tiếp thị không phân biệt	Quản trị sản xuất và nguyên liệu
Chiến lược khác biệt hóa rộng	Toàn bộ thị trường	Cơ cấu sản phẩm đa dạng phù hợp với nhiều phân khúc thị trường	Sử dụng chính sách tiếp thị phân biệt	R &D, marketing và bán hàng.
Chiến lược tập trung – hướng vào chi phí	Tập trung vào phân khúc thị trường nhạy cảm với giá thấp	1 loại sản phẩm cho 1 phân khúc	Sử dụng chính sách tiếp thị tập trung	Quản trị sản xuất và nguyên liệu
Chiến lược tập trung – hướng vào khác biệt hóa	Tập trung vào phân khúc thị trường nhạy cảm với chất lượng	1 loại sản phẩm độc đáo cho 1 phân khúc thị trường	Sử dụng chính sách tiếp thị tập trung	R & D, marketing và bán hàng



III. MA TRẬN SPACE

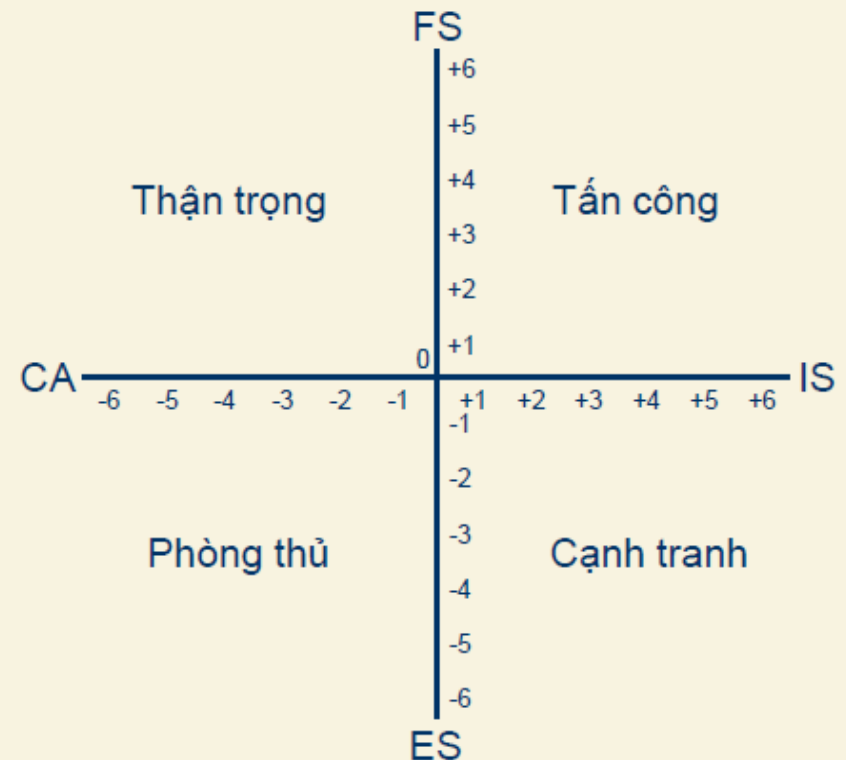
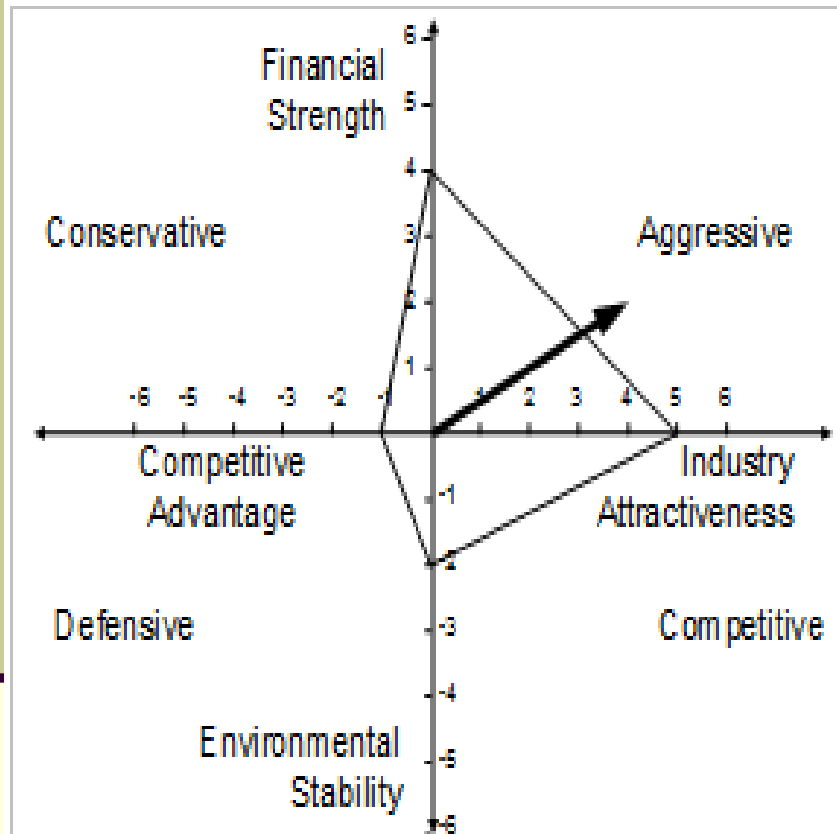
Ma trận SPACE (**S**trategic **P**osition & **A**ction **E**valuation matrix) : Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động dùng để xác định vị trí cạnh tranh và chọn lựa chiến lược cạnh tranh cho doanh nghiệp.

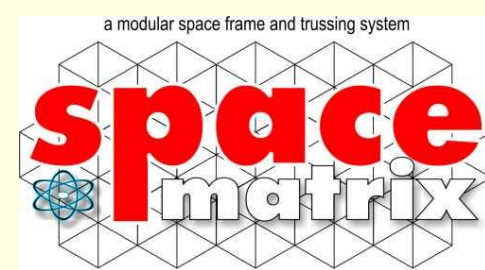
- Ma trận đặt trên cơ sở phân tích bên trong và bên ngoài với các cặp biến số đối ứng
- Các yếu tố được đánh giá theo thang điểm 6

III. MA TRẬN SPACE

- ❖ **FS** : Sức mạnh tài chính của doanh nghiệp, có thể khắc phục những rủi ro từ biến động môi trường
- ❖ **CA**: Lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi nhằm khai thác những cơ hội của ngành hàng
- ❖ **ES** : Sự ổn định của môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động
- ❖ **IS** : Sức mạnh của ngành kinh doanh thể hiện cơ hội phát triển

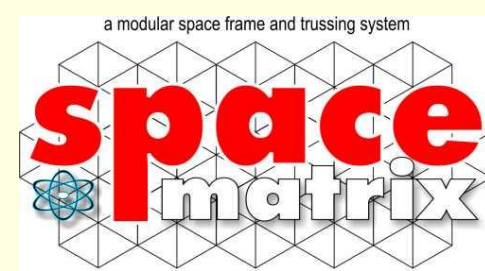
III. MA TRẬN SPACE





III. MA TRẬN SPACE

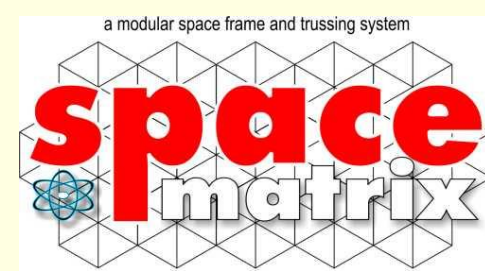
FS	ES
Doanh số lợi nhuận Đòn cân nợ Khả năng thanh toán Vốn luân chuyển Dòng tiền mặt Rào cản và thiệt hại rút lui Rủi ro kinh doanh	Sự thay đổi công nghệ Lạm phát & giảm phát Sự biến đổi của nhu cầu Áp lực cạnh tranh về giá Rào cản gia nhập Các Áp lực cạnh tranh Biến động cung - cầu
CA	IS
Thị phần & tốc độ tăng trưởng Thương hiệu, chất lượng Phát triển sản phẩm Uy tín công ty Bí quyết công nghệ Lợi thế cung ứng	Tốc độ tăng trưởng Mức lợi nhuận tiềm năng Sự ổn định Đòi hỏi công nghệ Nhu cầu sử dụng nguồn lực Quy mô vốn Khả năng thâm nhập thị trường



III. MA TRẬN SPACE

Xác định các biến số

1. Các yếu tố trong các biến số có thể khác nhau ở các ngành và thị trường khác nhau
2. **Thực hành** : xây dựng các yếu tố để xác định các biến số cho trường đại học



III. MA TRẬN SPACE

1. **TẤN CÔNG** : chủ động khai thác các thế mạnh của doanh nghiệp để tấn công trên thị trường, sẵn sàng đối mặt.
2. **THẬN TRỌNG** : Cân nhắc thị trường, xem xét những rủi ro tiềm tàng, kiểm soát hoạt động.
3. **PHÒNG THỦ** : né tránh cạnh tranh, phòng thủ tích cực.
4. **CẠNH TRANH** : nhanh chóng khai thác những cơ hội, những ngách thị trường.

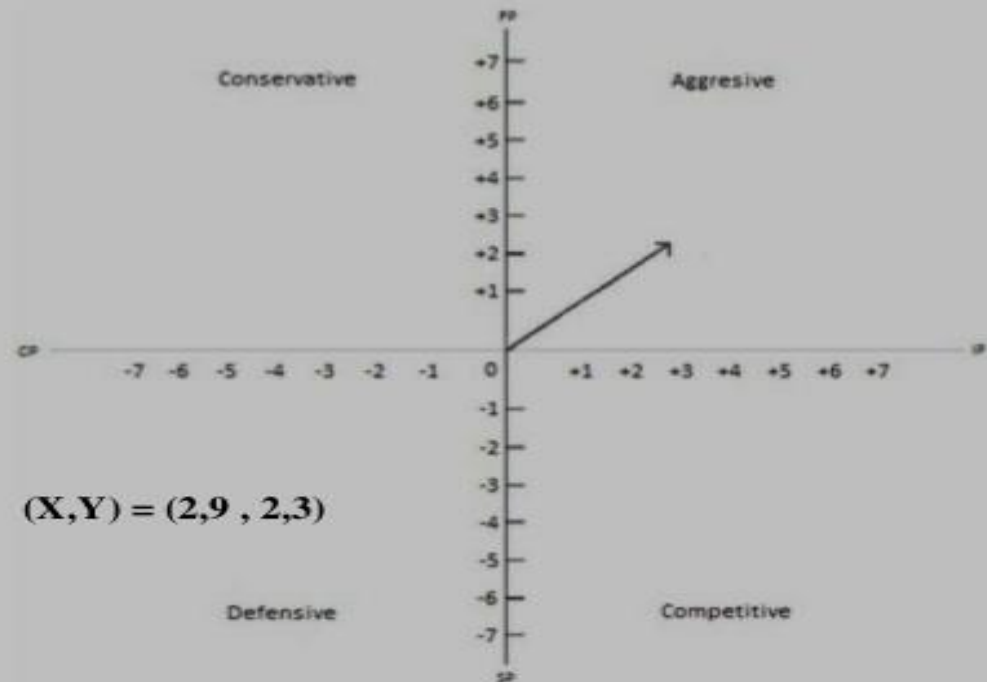


III. MA TRẬN SPACE

SPACE MATRIX

- After illustrating the SPACE Matrix it is obvious that the company should follow aggressive strategies. This means that Apple should implement backward, forward, horizontal integration, as well as market penetration, market development, product development and diversification (related or unrelated).

$$\left. \begin{array}{l} X'X \rightarrow 5,5 + (-2,6) = 2,9 \\ Y'Y \rightarrow 5,8 + (-3,5) = 2,3 \end{array} \right\} \rightarrow (X,Y) = (2,9, 2,3)$$



Khi phân tích cần chú ý

1. Hướng và độ dài Vectơ cạnh tranh
2. Hệ số góc
3. Các yếu tố nổi trội trong từng biến
4. Sự tương tác giữa các yếu tố đối ứng