

# CHƯƠNG III

## CÁC CHIẾN LƯỢC

### MARKETING CẠNH TRANH

#### I. PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

##### 1. Sự cần thiết phải nghiên cứu đối thủ cạnh tranh

Ngày nay trong kinh doanh, các doanh nghiệp chỉ mới hiểu được các khách hàng của mình thôi là chưa đủ để thành công. Họ còn phải am hiểu về các đối thủ cạnh tranh của mình nữa, để có thể hoạch định các chiến lược marketing cạnh tranh có hiệu quả.

Trong vài ba thập kỷ trở lại đây, sự phát triển doanh nghiệp ngày càng gặp phải sự cạnh tranh quyết liệt cả trên thị trường trong nước lẫn thị trường ngoài nước. Nhiều nền kinh tế đang điều chỉnh lại và khuyến khích các lực lượng thị trường hoạt động. Thị trường chung Châu Âu đã hủy bỏ các hàng rào mậu dịch và thống nhất một đồng tiền chung Euro trong phạm vi hầu hết các nước thành viên. Hệ thống kinh tế đa quốc gia đang tiến đến các thị trường mới mang tính toàn cầu. Vì thế, doanh nghiệp không có con đường nào khác ngoài việc phải củng cố khả năng cạnh tranh của mình. Họ phải bắt đầu chú ý đến các đối thủ cạnh tranh cũng như các khách hàng mục tiêu của họ.

Triết lý marketing chỉ ra rằng để thành đạt mục tiêu kinh doanh, nhà quản trị marketing phải xác định được những nhu cầu, mong muốn của khách hàng mục tiêu, và đem lại sự hài lòng cho họ một cách có kết quả và hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh. Do vậy, chiến lược marketing chẳng những phải phù hợp với khách hàng mục tiêu mà còn phải thích nghi với những chiến lược của các đối thủ cạnh tranh, vốn cũng đang phục vụ cho những khách hàng mục tiêu ấy. Để thành công, nhà quản trị marketing phải thiết lập các chiến lược định vị một cách mạnh mẽ những cống hiến của mình trong tâm trí của khách hàng chống lại cống hiến của đối thủ cạnh tranh.

Doanh nghiệp phải thường xuyên so sánh sản phẩm, giá cả, phân phối và cổ động bán hàng với đối thủ trực tiếp. Trong cách này, có thể xác định các lĩnh vực cạnh tranh thuận lợi và bất lợi. Doanh nghiệp có thể tung ra nhiều cuộc tiến công trực diện vào đối thủ cũng như chuẩn bị phòng thủ mạnh mẽ hơn chống lại các đợt tấn công của chúng.

Không có chiến lược nào tốt nhất cho mọi doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp phải xác định cái gì có ý nghĩa nhất trong chức năng hoạt động của mình, các cơ hội và các tiềm năng của mình. Ngay cả trong một doanh nghiệp, các chiến lược có thể được hoạch định khác nhau theo các đơn vị kinh doanh chiến lược hoặc các sản phẩm khác nhau của doanh nghiệp.

Những người làm marketing cần biết rõ năm vấn đề về đối thủ cạnh tranh :

- Những ai là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp ?

- Chiến lược của họ như thế nào ?
- Mục tiêu của họ là gì ?
- Các điểm mạnh và điểm yếu của họ như thế nào ?
- Cách thức phản ứng của họ ra sao ?

## **2. Xác định đối thủ cạnh tranh**

Các doanh nghiệp cần nhận thức đúng các đối thủ cạnh tranh của mình, bao gồm các đối thủ cạnh tranh hiện tại và đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

Căn cứ vào mức độ thay thế của sản phẩm, có thể phân biệt bốn loại đối thủ cạnh tranh :

1. *Đối thủ cạnh tranh về nhãn hiệu.* Một doanh nghiệp có xem đối thủ cạnh tranh là các doanh nghiệp khác đưa ra một sản phẩm và các dịch vụ tương tự cho cùng một số khách hàng ở mức giá tương tự. Ví dụ, Sony có thể xem Matsushita là đối thủ cạnh tranh của mình như một nhãn hiệu danh tiếng về các sản phẩm nghe nhìn điện tử, nhưng không thấy mình đang cạnh tranh với Daewoo.

2. *Đối thủ cạnh tranh cùng ngành.* Một doanh nghiệp có thể xem đối thủ cạnh tranh của họ là các doanh nghiệp sản xuất cùng một sản phẩm hay các loại sản phẩm trong cùng một ngành. Trong trường hợp này, Sony coi đối thủ cạnh tranh là tất cả các hãng sản xuất sản phẩm nghe nhìn điện tử.

3. *Đối thủ cạnh tranh về công dụng.* Một doanh nghiệp có thể xem đối thủ cạnh tranh của mình một cách rộng hơn nữa như tất cả các doanh nghiệp cung ứng cùng một dịch vụ. Trường hợp này, Sony nhận thấy mình đang cạnh tranh với tất cả các hãng sản xuất các sản phẩm khác nhau nhưng đều phục vụ nhu cầu nghe nhìn, như các hãng sản xuất máy vi tính hay thiết bị viễn thông có gắn các thiết bị nghe nhìn.

4. *Đối thủ cạnh tranh chung.* Một doanh nghiệp có thể xem các đối thủ cạnh tranh còn rộng hơn nữa khi các doanh nghiệp cùng cạnh tranh để kiếm tiền của cùng một khách hàng. Như vậy, Sony có thể thấy mình đang cạnh tranh với những công ty sản xuất các sản phẩm dùng lâu bền, như hàng nội thất, xe máy đến những thứ như lương thực, thực phẩm hay ca nhạc, thời trang.

## **3. Xác định chiến lược của đối thủ cạnh tranh**

Mỗi đối thủ cạnh tranh đều có những chiến lược và mục tiêu riêng của họ, nhằm phát huy những ưu thế của mình để khai thác tốt nhất những cơ hội thị trường và gia tăng khả năng cạnh tranh.

Các đối thủ cạnh tranh gần nhất của doanh nghiệp là những người theo đuổi cùng một thị trường mục tiêu với cùng một chiến lược marketing. Nhóm chiến lược bao gồm các doanh nghiệp áp dụng cùng một chiến lược cạnh tranh giống nhau trên một thị trường mục tiêu nhất định. Vì vậy doanh nghiệp cần phân tích và tiên lượng các chiến lược của các đối thủ thông qua việc xem xét các phản ứng chiến lược có thể có khi đối thủ ở trong cùng một nhóm chiến lược nào đó.

Việc phân tích các đặc điểm cạnh tranh của một ngành công nghiệp qua các chỉ tiêu: số người tham gia, các hàng rào hội nhập và thoát ly, cơ cấu chi phí, mức

độ cạnh tranh trong các hình thái thị trường,... cũng giúp doanh nghiệp phân tích và xác định chiến lược của các đối thủ cạnh tranh.

Ngoài ra, doanh nghiệp có thể thông qua hệ thống tình báo và nghiên cứu marketing để thu thập các thông tin chi tiết hơn về các đối thủ cạnh tranh như: đặc điểm sản phẩm, hệ thống dịch vụ, giá bán, phân phối, chương trình quảng cáo, khuyến mãi, hệ thống sản xuất, nhân sự, tài chính và nghiên cứu phát triển...

#### **4. Xác định mục tiêu của đối thủ**

Sau khi đã xác định các đối thủ quan trọng và chiến lược của họ, cần phải xem xét kỹ lưỡng xem mỗi đối thủ định tìm kiếm điều gì trong thị trường? Điều gì chi phối hành vi của mỗi đối thủ ?...

Khi phân tích các đối thủ cạnh tranh, điều cảm nhận đầu tiên là các đối thủ đều muốn tối đa hóa lợi nhuận của mình. Tuy nhiên, trong vấn đề này quan điểm của các doanh nghiệp cũng khác nhau về tầm quan trọng của lợi nhuận trước mắt và lợi nhuận lâu dài. Hơn nữa, một số doanh nghiệp định hướng ở mức độ thỏa mãn mục tiêu lợi nhuận dự kiến hơn là tìm cách tối đa hóa lợi nhuận.

Ngoài ra, mỗi đối thủ cạnh tranh có thể theo đuổi một số mục tiêu. Chúng ta cần biết đối thủ cạnh tranh đánh giá ở mức độ nào tầm quan trọng tương đối của khả năng sinh lời hiện tại, mức tăng trưởng thị phần, lưu lượng tiền mặt, vị trí dẫn đầu về công nghệ hay dịch vụ,... Nhận thức các quan điểm của đối thủ cạnh tranh cho phép chúng ta biết đối thủ cạnh tranh có hài lòng hay không với kết quả tài chính hiện tại và họ có thể phản ứng như thế nào với các kiểu tấn công cạnh tranh khác nhau của các đối thủ khác.

Một ví dụ điển hình về sự khác biệt lớn giữa các mục tiêu của các công ty Nhật và Mỹ. Các công ty Mỹ thường hoạt động theo mô hình tối đa hóa lợi nhuận trước mắt vì các cổ đông đều quan tâm đến kết quả kinh doanh hiện tại của họ, và nếu để mất lòng tin của các cổ đông và họ bán cổ phiếu của mình đi thì sẽ làm tăng chi phí vốn của công ty. Các Công ty Nhật hoạt động phần lớn theo mô hình tối đa hóa thị phần vì họ cần tạo ra công ăn việc làm cho hơn 100 triệu người ở một nước Nhật nghèo tài nguyên thiên nhiên. Các Công ty Nhật có yêu cầu về lợi nhuận thấp hơn, bởi vì phần lớn vốn vay từ các ngân hàng muốn thu tiền lãi đều đặn chứ không muốn thu nhiều lợi nhuận nhưng kèm theo rủi ro lớn. Chi phí vốn của các công ty Nhật thấp hơn nhiều so với chi phí vốn của các công ty Mỹ, và vì thế họ có thể chịu được thời gian hoàn vốn lâu hơn. Kết quả là các công ty Nhật có thể tính giá thấp hơn và kiên trì hơn trong việc thâm nhập thị trường. Điều này cũng có nghĩa là các công ty chấp nhận lợi nhuận thấp hơn sẽ có lợi thế hơn các đối thủ của mình.

Các mục tiêu của đối thủ được hình thành trên cơ sở phân tích một cách có hệ thống nhiều vấn đề, bao gồm quy mô kinh doanh, quá trình lịch sử, bộ máy quản lý và tình trạng tài chính của họ. Nếu đối thủ là một bộ phận của một doanh nghiệp lớn hơn, chúng ta sẽ phải biết nó đang được hoạt động để phát triển hoặc kiếm tiền hay được công ty mẹ bao cấp.

#### **5. Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ**

Khả năng thực thi của chiến lược và mức độ thành đạt mục tiêu của các đối thủ khác nhau tùy thuộc rất nhiều vào nguồn lực và khả năng cạnh tranh của mỗi đối thủ. Do vậy, các doanh nghiệp cần xác định điểm mạnh và điểm yếu của mỗi đối thủ để có chiến lược cạnh tranh thích hợp. Doanh nghiệp cần phải thu thập các dữ liệu quan trọng về tình hình kinh doanh của mỗi đối thủ, đặc biệt là doanh số, tỷ trọng thị trường, lợi nhuận biên, lợi tức trên vốn đầu tư, lượng tiền mặt, đầu tư mới và công suất huy động. Những thông tin này sẽ giúp doanh nghiệp quyết định tấn công đối thủ nào trong thị trường kiểm soát được dự tính trước.

Thông thường các doanh nghiệp biết về điểm mạnh và điểm yếu đối thủ của họ qua các dữ liệu thứ cấp, kinh nghiệm cá nhân và dư luận. Họ có thể tăng cường sự hiểu biết nhờ tiến hành nghiên cứu marketing trực tiếp với khách hàng, nhà cung ứng và các đại lý bán hàng của mình.

## **6. Ước lượng các kiểu phản ứng của đối thủ**

Xuất phát từ mục tiêu, điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ, cần phải dự đoán các phản ứng, hoạt động của đối thủ để doanh nghiệp tiến hành việc cắt giảm giá, hoạt động hay giới thiệu sản phẩm mới. Hơn nữa, mỗi đối thủ cạnh tranh có triết lý kinh doanh riêng, một nền văn hóa nội tại, một niềm tin hướng dẫn tư duy và hành động của mình. Cần phải hiểu một cách sâu sắc ý đồ của đối thủ để có dự đoán hành động hay phản ứng của đối thủ. Sau đây là một số dạng phản ứng của các đối thủ cạnh tranh.

1. *Đối thủ cạnh tranh điềm tĩnh.* Một số đối thủ không phản ứng nhanh chóng hay mạnh mẽ đối với biện pháp của một đối thủ khác. Họ có thể cảm thấy khách hàng của mình trung thành, hoặc thiếu tận tâm với công việc kinh doanh hay chậm phát hiện ra biện pháp đó, hay cũng có thể thiếu kinh phí để phản ứng. Doanh nghiệp phải tìm hiểu các lý do dẫn đến thái độ điềm tĩnh của đối thủ.

2. *Đối thủ cạnh tranh chọn lọc.* Đối thủ có thể chỉ phản ứng với một vài kiểu tấn công nhất định mà không có phản ứng gì với những kiểu tấn công khác. Họ có thể phản ứng lại bằng cách giảm giá để báo hiệu rằng điều đó chẳng có ý nghĩa gì. Biết được đối thủ phản ứng như thế nào sẽ giúp doanh nghiệp có cơ sở để thiết lập hệ thống tấn công có tính khả thi.

3. *Đối thủ cạnh tranh phản ứng mạnh mẽ.* Doanh nghiệp này phản ứng nhanh chóng và mạnh mẽ đối với bất cứ cuộc tiến công nào trên phần thị trường của họ. Ví dụ, P&G không để một loại bột giặt mới nào dễ dàng xuất hiện trên thị trường. Đối thủ phản ứng mạnh mẽ là một tín hiệu cho các doanh nghiệp khác biết rằng tốt hơn là đừng nên tấn công, vì người phòng thủ sẽ chiến đấu tới cùng để bảo vệ lợi ích của họ.

4. *Đối thủ cạnh tranh khôn ngoan.* Một số đối thủ không để lộ ra kiểu phản ứng nào có thể đoán trước được. Đối thủ này có thể không trả đũa ở bất cứ trường hợp cụ thể nào, và vì vậy doanh nghiệp khó có thể tiên liệu họ sẽ làm gì và dựa trên cơ sở nào để hành động.

## **7. Thiết kế hệ thống tình báo cạnh tranh**

Chúng ta đã mô tả các loại thông tin chủ yếu mà người thực hiện quyết định cần biết về đối thủ của họ. Thông tin này phải được thu thập, diễn giải, phổ biến và sử dụng. Tuy chi phí và thời gian để thu thập thông tin tình báo cạnh tranh rất lớn, nhưng cái giá của việc không thu thập những thông tin đó còn đắt hơn. Vì vậy, doanh nghiệp phải thiết kế hệ thống tình báo cạnh tranh sao cho có hiệu quả về chi phí. Có bốn bước chính:

1. *Hình thành hệ thống.* Bước đầu tiên là cần phải xác định xem loại thông tin cạnh tranh nào là quan trọng, nguồn thu thập tốt nhất các thông tin đó và xác chỉ định người quản lý hệ thống và dịch vụ liên quan.

2. *Thu thập dữ liệu.* Dữ liệu phải được thu thập một cách liên tục trên hiện trường (lực lượng bán hàng, các kênh phân phối, những người cung ứng, các tổ chức nghiên cứu thị trường, hiệp hội doanh nghiệp và các dữ liệu đã được công bố (các niên giám thống kê, báo cáo tổng kết của ngành, các kết quả nghiên cứu,...)). Doanh nghiệp phải triển khai các phương pháp hiệu quả để có được các thông tin tức cần thiết về các đối thủ một cách hợp pháp.

3. *Đánh giá và phân tích.* Ở bước này, dữ liệu được kiểm tra về giá trị và độ tin cậy, diễn giải ý nghĩa và sắp xếp theo phương pháp phù hợp.

4. *Báo cáo và đối ứng.* Thông tin chủ yếu được gửi đến những người có trách nhiệm ra quyết định và trả lời những yêu cầu của các nhà quản trị về các đối thủ cạnh tranh.

Việc thu thập thông tin tình báo cạnh tranh đã phát triển mạnh mẽ do nhu cầu tìm hiểu đối thủ cạnh tranh của các doanh nghiệp. Một bản tin trong tạp chí Fortune liệt kê hơn 20 kỹ thuật mà doanh nghiệp sử dụng để thu thập thông tin. Các kỹ thuật đó gồm 4 loại chủ yếu:

*Thu thông tin từ người tập sự, nhân viên của đối thủ.* Các doanh nghiệp có thể có được thông tin tình báo qua việc phỏng vấn xin việc hay nói chuyện với nhân viên của đối thủ. Các doanh nghiệp gửi kỹ sư đến hội nghị và triển lãm thương mại để hỏi về đối thủ bằng kỹ thuật thông qua công chúng. Đôi khi họ quảng cáo và tổ chức phỏng vấn xin việc không cần thiết để khai thác thông tin của nhân viên đối thủ. Các doanh nghiệp thuê các nhân viên điều hành của đối thủ để tìm hiểu những điều mà họ cần biết.

*Thu thập thông tin từ người giao dịch làm ăn với đối thủ.* Khách hàng chủ yếu có thể giữ vai trò cung cấp cho doanh nghiệp các thông tin về đối thủ. Họ có thể sẵn sàng đáp ứng yêu cầu và chuyển giao thông tin về sản phẩm đối thủ. Các doanh nghiệp có thể cung cấp các dịch vụ hỗ trợ quản lý miễn phí cho khách hàng. Mỗi quan hệ hợp tác gần gũi mà các nhà quản trị đó xây dựng với đội ngũ quản lý của khách hàng thường giúp họ hiểu biết sản phẩm mới nào mà đối thủ đang hướng tới.

*Thu thập thông tin từ các tài liệu, sách báo, các ấn phẩm công cộng* có thể trợ giúp cho việc cung cấp thông tin tình báo về đối thủ cạnh tranh. Thu thập thông tin bằng việc quan sát hay phân tích mẫu hiện vật của đối thủ. Các doanh nghiệp mua các sản phẩm của đối thủ và mở xẻ để xác định chi phí sản xuất hay tìm hiểu phương pháp sản xuất. Một số doanh nghiệp còn mua cả rác phế thải của đối thủ cạnh tranh.

## **8. Các quan điểm định hướng theo khách hàng và đối thủ cạnh tranh**

Trong thực tiễn hoạt động kinh doanh thường gặp những trường hợp doanh nghiệp tập trung nỗ lực và sự quan tâm của mình vào đối thủ cạnh tranh đến mức sao nhãng việc tập trung vào khách hàng, hay ngược lại. Cả hai xu hướng này đều dẫn đến những kết quả không mấy khả quan. Do vậy, các doanh nghiệp phải đảm bảo sự cân bằng giữa định hướng theo khách hàng và định hướng theo đối thủ cạnh tranh.

### ***a. Doanh nghiệp tập trung vào đối thủ cạnh tranh***

Một doanh nghiệp tập trung vào đối thủ cạnh tranh hay lấy đối thủ cạnh tranh làm trung tâm là doanh nghiệp đề ra các giải pháp của mình cơ bản dựa vào những phản ứng và hành động của đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp đó theo dõi các hoạt động và thị phần của đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Cách thức tiến hành của doanh nghiệp này như sau :

*Tình hình :*

- Đối thủ cạnh tranh X giảm giá bán ở Hà Nội và làm giảm thị phần của ta 3%.
- Đối thủ cạnh tranh Y đang mở rộng mạng lưới phân phối ở thành phố Hồ Chí Minh và làm giảm doanh số của ta.
- Đối thủ cạnh tranh Z đang tung ra một dịch vụ mới ở Cần Thơ và khách hàng bắt đầu dùng thử.

*Giải pháp :*

- Ta sẽ đáp lại việc hạ giá của đối thủ ở Hà Nội bằng cách giảm giá sản phẩm của mình.
- Ta sẽ tăng thêm ngân sách quảng cáo ở thành phố Hồ Chí Minh.
- Ta sẽ tăng cường chi phí giới thiệu sản phẩm tại Cần Thơ.

Ưu điểm của kiểu hoạch định chiến lược này là giúp cho doanh nghiệp triển khai định hướng chống trả. Nó rèn luyện cho những người làm marketing khả năng cảnh giác, luôn sẵn sàng theo dõi sát sao những điểm yếu của doanh nghiệp và của đối thủ để có giải pháp bảo vệ hay tấn công đối thủ có hiệu quả. Hạn chế là doanh nghiệp đưa ra quá nhiều giải pháp của mình dựa trên các giải pháp của đối thủ cạnh tranh và bị chi phối bởi các giải pháp đó của đối thủ. Kết quả là doanh nghiệp không hành động theo hướng đã định trước để hướng về mục tiêu cơ bản là thỏa mãn tốt nhất lợi ích của khách hàng.

### ***b. Doanh nghiệp tập trung vào khách hàng***

Một doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm cho hoạt động của mình sẽ tập trung nhiều hơn vào việc phát triển khách hàng khi hoạch định các chiến lược của mình. Doanh nghiệp sẽ quan tâm đến những hướng phát triển sau đây.

*Tình hình :*

- Tổng thị trường có mức tăng trưởng hàng năm 5 %.
- Phân đoạn thị trường nhạy cảm với giá cả tăng 10 %.

- Khách hàng mua theo hợp đồng cung ứng định kỳ tăng nhanh , nhưng có xu hướng không quan hệ lâu dài với nhà cung cấp nào.

*Giải pháp :*

- Ta sẽ tìm cách giảm chi phí để giảm giá nhằm thu hút thêm các khách hàng nhạy cảm với giá cả.

- Ta cố gắng tranh thủ các hợp đồng có thể ký kết được, nhưng không tập trung nỗ lực vào nhóm khách hàng không trung thành đó.

Các doanh nghiệp định hướng theo khách hàng thường có vị thế tốt hơn các doanh nghiệp định hướng theo đối thủ cạnh tranh trong việc phát hiện các cơ hội mới và đưa ra những chiến lược có ý nghĩa lâu dài. Qua việc theo sát khách hàng, doanh nghiệp hiểu được nhóm khách hàng nào và những nhu cầu mới nào của họ cần ưu tiên phục vụ trong khả năng nguồn lực cho phép và phù hợp với mục tiêu của mình.

		Tập trung vào khách hàng	
		Không	Có
Tập trung vào đối thủ cạnh tranh	Không	Định hướng theo sản phẩm	Định hướng theo khách hàng
	Có	Định hướng theo đối thủ cạnh tranh	Định hướng theo thị trường

**Hình 3.1. Các định hướng của doanh nghiệp**

Trên thực tế hiện nay thì mỗi doanh nghiệp phải theo dõi cả khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp thường triển khai quá trình hoạt động của mình theo bốn cách định hướng. Trong giai đoạn đầu tiên, các doanh nghiệp ít chú ý đến khách hàng cũng như đối thủ cạnh tranh (định hướng theo sản phẩm). Ở giai đoạn thứ hai, họ bắt đầu chú ý đến khách hàng (định hướng theo khách hàng). Ở giai đoạn thứ ba họ lại chú ý hơn đến đối thủ cạnh tranh (định hướng theo đối thủ cạnh tranh). Trong giai đoạn hiện nay họ cần chú ý đến cả khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh (định hướng theo thị trường).

## **II. CÁC VỊ THẾ CẠNH TRANH**

Quy mô và vị thế trong ngành của mỗi doanh nghiệp sẽ xác định chiến lược của doanh nghiệp ấy. Những doanh nghiệp lớn với ưu thế vượt trội trong ngành có thể thực hành những chiến lược mà doanh nghiệp nhỏ không đủ khả năng thực hiện. Nhưng lớn cũng chưa phải là đủ. Có những chiến lược thành công cho những doanh nghiệp lớn, thì cũng có những chiến lược để đạt được tỷ lệ sinh lời cao hoặc cao hơn các doanh nghiệp lớn. Cả hai loại doanh nghiệp lớn và nhỏ đều phải thiết kế những chiến lược định vị có hiệu quả của mình chống lại đối thủ trên thị trường.

Mục tiêu của hệ thống marketing chỉ ra những gì mà hoạt động marketing của doanh nghiệp phải đạt được thông qua các nỗ lực marketing. Chiến lược marketing của doanh nghiệp phải xác định được các phương tiện và giải pháp nhằm đạt được các mục tiêu marketing đã đề ra. Theo Michael Porter, có 3 cách tiếp cận cơ bản làm cơ sở cho tư duy chiến lược.

### **1. Đứng đầu hẳn về giá**

Ở đây, doanh nghiệp tập trung mọi nỗ lực để đạt được phí tổn sản xuất và phân phối thấp nhất, vì vậy có thể định giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh và đạt được một phân suất thị trường lớn. Những doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này phải giỏi về kỹ thuật cung ứng, sản xuất, phân phối sản phẩm và cần ít kỹ thuật marketing hơn. Tuy nhiên, vấn đề nảy sinh khi doanh nghiệp theo đuổi chiến lược này là thường xuyên xuất hiện những đối thủ cạnh tranh đạt được chi phí sản xuất và phân phối thấp hơn và do đó, gây trở ngại đáng kể cho những doanh nghiệp định hướng vào việc giảm chi phí để định giá bán thấp. Khả năng thực tế để một doanh nghiệp đạt được chi phí thấp nhất trong số các đối thủ cạnh tranh là áp dụng chiến lược tạo đặc điểm khác biệt hay chiến lược tập trung.

### **2. Tạo đặc điểm khác biệt (nổi bật)**

Doanh nghiệp tập trung vào việc tạo ra một loại sản phẩm và chương trình marketing đặc sắc, tạo ra sự thỏa mãn khách hàng trong một lĩnh vực lợi ích quan trọng được thị trường đánh giá cao. Doanh nghiệp cố gắng để chiếm vị trí dẫn đầu về dịch vụ, chất lượng, mẫu mã hay công nghệ... nhưng doanh nghiệp khó có thể dẫn đầu về tất cả các mặt này. Doanh nghiệp phải phát huy những điểm mạnh nào đó để tạo ra lợi thế cạnh tranh về một hay nhiều lợi ích. Chẳng hạn, muốn giành vị trí dẫn đầu về chất lượng trong lĩnh vực máy photocopy, hãng Canon đã phải chọn chế tạo hay mua những bộ phận tốt nhất, lắp ráp chúng lại với một trình độ kỹ thuật cao, kiểm tra chúng thật kỹ lưỡng,...

### **3. Tập trung**

Ở đây, doanh nghiệp tập trung nỗ lực vào việc phục vụ một vài phân đoạn thị trường hơn là theo đuổi toàn bộ thị trường. Doanh nghiệp phải nắm vững nhu cầu riêng biệt của từng thị trường mục tiêu và cố gắng tạo ra vị trí dẫn đầu về chi phí thấp hay một đặc điểm nổi bật nào khác trong thị trường mục tiêu đó. Ví dụ, công ty Armstrong Rubber đã chuyên về sản xuất lốp xe chất lượng cao cho các loại máy nông nghiệp và xe giải trí và luôn tìm được chỗ trống thị trường mới để phục vụ.

Để có thể thiết kế các chiến lược marketing thành công, doanh nghiệp cần xem xét các chiến lược của các đối thủ cạnh tranh. Theo công ty tư vấn Arthur D. Little, một doanh nghiệp có thể chiếm một trong sáu vị thế cạnh tranh trên thị trường mục tiêu :

- *Không chế*. Doanh nghiệp không chế hành vi của các đối thủ cạnh tranh khác và có thể lựa chọn nhiều chiến lược cạnh tranh khác nhau.

- *Mạnh*. Doanh nghiệp có thể hành động độc lập mà không gây ra nguy hiểm cho vị thế cạnh tranh lâu dài của mình và có thể duy trì vị thế đó bất kể hành động

nào của đối thủ cạnh tranh.

- *Thuận lợi.* Doanh nghiệp có một thế mạnh có thể khai thác trong những chiến lược cụ thể và có cơ hội khá tốt để phát triển vị thế của mình.

- *Có thể trụ được.* Doanh nghiệp đạt được những mục tiêu kinh doanh của mình nhưng sự tồn tại của nó là một trở ngại đối với doanh nghiệp đang khống chế thị trường và nó có ít cơ hội để cải thiện vị thế của mình.

- *Yếu.* Doanh nghiệp không đạt được kết quả mong muốn nhưng vẫn có cơ hội tìm cách thay đổi tình thế, nếu không nó buộc phải rút lui khỏi thị trường.

- *Không có khả năng tồn tại.* Doanh nghiệp đạt kết quả kinh doanh kém và không có cơ hội cải thiện vị thế của mình.

### III. CÁC CHIẾN LƯỢC MARKETING CẠNH TRANH

Tùy thuộc vào vai trò của các doanh nghiệp trên thị trường, có thể phân chia chúng thành những doanh nghiệp dẫn đầu, thách thức, đi theo và lập chỗ trống thị trường. Giả sử một thị trường có các doanh nghiệp với các thị phần giả định của chúng trong cấu trúc thị trường như sau: doanh nghiệp dẫn đầu thị trường nắm giữ một thị phần là 40 %, doanh nghiệp thách thức hiện đang kiểm soát 30 % thị trường và muốn tăng hơn nữa, doanh nghiệp đi theo thị trường muốn giữ 20 % thị phần đang có và không muốn thị trường có những thay đổi bất lợi, và cuối cùng là doanh nghiệp lập chỗ trống thị trường chiếm giữ 10 % còn lại ở những phân đoạn thị trường nhỏ mà các doanh nghiệp lớn không để ý đến.

Người dẫn đầu thị trường	Người thách thức thị trường	Người đi theo thị trường	Người lập chỗ trống thị trường
40 %	30 %	20 %	10 %

#### **Hình 2.1. Cấu trúc thị trường giả định**

Căn cứ vào vị thế và khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường, các doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong các chiến lược marketing sau đây:

- Chiến lược của người dẫn đầu thị trường.
- Chiến lược của người thách thức thị trường.
- Chiến lược của người đi theo thị trường.
- Chiến lược lập chỗ trống thị trường.

#### **1. Các chiến lược của người dẫn đầu thị trường**

Hầu hết các ngành công nghiệp đều có một doanh nghiệp được thừa nhận như người dẫn đầu thị trường. Doanh nghiệp này có thị phần lớn nhất trong thị trường sản phẩm tương ứng. Nó thường dẫn đầu các doanh nghiệp khác về thay đổi giá cả, giới thiệu sản phẩm mới, khối lượng phân phối và cường độ cổ động. Người dẫn đầu thị trường là điểm chuẩn định hướng đối với các đối thủ cạnh tranh thách thức, theo đuổi hay lập chỗ trống thị trường. Các công ty dẫn đầu thị trường nổi tiếng như Mercedes-Benz ( ô tô ), IBM ( máy tính ), Microsoft ( các giải pháp phần mềm máy tính ), Coca - Cola ( nước ngọt ), Gillette ( lưỡi dao cạo ),...

Các doanh nghiệp dẫn đầu đều muốn giữ vai trò số một của mình. Điều này đòi hỏi sự hoạt động theo 3 hướng :

Thứ nhất, doanh nghiệp phải tìm cách mở rộng toàn bộ thị trường , tức là tăng tổng cầu thị trường lên.

Thứ hai, doanh nghiệp phải bảo vệ thị phần hiện có thông qua các hoạt động phòng vệ và tiến công.

Thứ ba, doanh nghiệp cố gắng phát triển thị phần của mình lớn hơn nữa, ngay cả khi quy mô thị trường vẫn giữ nguyên.

### • **Mở rộng toàn bộ thị trường**

Mọi doanh nghiệp trong ngành đều có thể có lợi khi toàn bộ thị trường được mở rộng, nhưng doanh nghiệp dẫn đầu thường được lợi nhiều hơn hết. Nếu người Mỹ thích chụp ảnh nhiều hơn thì Kodak được lợi nhiều nhất vì nó bán hơn 80 % lượng phim ở Mỹ. Nói chung người dẫn đầu thị trường nên tìm kiếm nhiều người sử dụng mới, tạo ra nhiều công dụng mới và khuyến khích dùng nhiều hơn cho các sản phẩm của mình.

*Người tiêu dùng mới.* Mỗi loại sản phẩm đều có tiềm năng thu hút những người mua mới trong số những người chưa biết đến sản phẩm hay không mua nó vì giá cả hay do sản phẩm thiếu một số đặc tính nào đó theo yêu cầu của họ. Những người sản xuất có thể tìm kiếm những người mua mới trong ba nhóm khách hàng tiềm năng này. Ví dụ, một hãng mỹ phẩm có thể cố gắng thuyết phục những phụ nữ trước đây không dùng mỹ phẩm nay sẽ dùng nó (chiến lược thâm nhập thị trường), hay thuyết phục nam giới bắt đầu dùng dầu thơm (chiến lược mở rộng thị trường theo khách hàng), hoặc tìm cách bán dầu thơm sang những khu vực khác (chiến lược mở rộng thị trường theo địa lý).

*Công dụng mới.* Nhờ vào việc phát hiện và quảng cáo những công dụng mới của sản phẩm mà doanh nghiệp có thể mở rộng được thị trường. Thông thường, người sản xuất khi thiết kế sản phẩm thường xác lập những thuộc tính cơ bản qui định những công dụng chủ yếu của sản phẩm đó nhằm thỏa mãn những mong muốn của người tiêu dùng. Nhưng trong quá trình nghiên cứu cải tiến sản phẩm của doanh nghiệp hay trong quá trình sử dụng của người tiêu dùng, người ta có thể phát hiện ra những công dụng mới của sản phẩm, nhờ đó có thể làm tăng số lượng và tần suất sử dụng chúng. Mỗi công dụng mới cũng làm cho sản phẩm có chu kỳ sống mới.

Theo các nghiên cứu của Von Hippel thì hầu hết các sản phẩm công nghiệp mới đều do những người tiêu dùng đề xuất trước tiên, chứ không phải là các phòng nghiên cứu và phát triển của công ty. Ví dụ, thuốc nở làm bánh của công ty Arm Hammer được một nửa số gia đình người Mỹ dùng phổ biến như một chất khử mùi trong tủ lạnh hơn là để làm bánh. Nhiệm vụ của các doanh nghiệp là theo dõi cách sử dụng của người tiêu dùng, thu thập và xử lý các thông tin về nhu cầu của khách hàng để đề xuất phát triển sản phẩm mới.

*Tăng khối lượng sử dụng.* Một ý tưởng nữa của chiến lược mở rộng thị trường là thuyết phục dân chúng sử dụng nhiều hơn trong mỗi lần dùng và do đó sẽ làm tăng tổng mức bán hàng của doanh nghiệp . Hãng Procter & Gamble khuyến cáo khách hàng dùng dầu gội đầu Head & Shoulders hai lần sẽ có hiệu quả tốt hơn là dùng một lần. Hay vì muốn các chủ xe người Pháp tăng số kilomet chạy xe và như

vậy sẽ dùng nhiều lớp xe hơn, Công ty sản xuất lốp xe Michelin đã nảy ra ý tưởng giới thiệu các nhà hàng ba sao tuyệt vời ở miền nam nước Pháp kèm theo những cuốn sách hướng dẫn có bản đồ và những cảnh đẹp dọc đường để câu dẫn nhiều người Paris đi nghỉ cuối tuần hay đi du lịch xa hơn.

### • **Bảo vệ thị phần**

Trong lúc cố mở rộng quy mô thị trường, doanh nghiệp dẫn đầu thị trường cũng phải thường xuyên bảo vệ mình chống lại sự tấn công của đối thủ cạnh tranh.

Người dẫn đầu thị trường có thể làm gì để bảo vệ vị thế của mình? Câu trả lời tốt nhất là đổi mới liên tục. Người dẫn đầu không được bằng lòng với những gì đang có và dẫn đầu ngành về những ý tưởng sản phẩm mới, dịch vụ khách hàng, hiệu năng phân phối và giảm giá. Doanh nghiệp phải luôn gia tăng hiệu quả cạnh tranh và nâng cao giá trị phục vụ khách hàng. Doanh nghiệp cần giành thế chủ động và tìm cách tấn công vào những điểm yếu của đối phương. Cách phòng thủ hay nhất là tấn công tốt nhất.

Doanh nghiệp dẫn đầu, ngay cả khi không tung ra các cuộc tấn công, ít ra cũng phải bảo vệ mọi mặt và không để hở các điểm yếu. Doanh nghiệp phải tìm cách giảm chi phí, và giá cả phải phù hợp với giá trị mà khách hàng cảm nhận được từ nhãn hiệu của mình với nhiều kích cỡ và hình thức để đáp ứng được các sở thích đa dạng của khách hàng và chiếm được nhiều chỗ trên các quầy hàng của các đại lý.

Chi phí cho việc bảo vệ các điểm yếu là khá tốn kém, nhưng chi phí cho việc từ bỏ một sản phẩm không sinh lời trong một phân đoạn thị trường có thể còn cao hơn. Hãng General Motors không muốn mất tiền vào việc sản xuất những loại xe nhỏ, Xerox không quan tâm đến việc chế tạo các máy photocopy cỡ nhỏ giờ đây phải chi phí nhiều hơn cho các sản phẩm này do các công ty Nhật Bản đã thâm nhập thị trường và đang phát triển mạnh thị phần của mình trên đất Mỹ.

Người dẫn đầu thị trường không thể bảo vệ được tất cả các vị trí của mình trên thị trường, họ phải tập trung nguồn lực vào những điểm trọng yếu. Mục đích của chiến lược phòng vệ là giảm bớt xác suất bị tấn công và hướng các cuộc tấn công của đối thủ cạnh tranh vào những nơi ít nguy hại hơn. Ngày nay các nhà quản trị quan tâm nhiều đến việc nghiên cứu và vận dụng nghệ thuật quân sự vào lĩnh vực kinh doanh như các nguyên lý của binh pháp Tôn Tử, các tác phẩm của Mushashi, Von Clausewitz và Lidell-Hart.

Có 6 chiến lược phòng vệ mà người dẫn đầu thị trường có thể sử dụng :

#### *Phòng vệ vị thế.*

Hình thức phòng vệ căn bản nhất là dựng thành trì chung quanh một vị trí. Tuy nhiên, chỉ đơn thuần bảo vệ vị thế và sản phẩm hiện tại được coi là một hình thức thiển cận trong thực hành marketing. Nó không đảm bảo chắc chắn rằng sản phẩm hiện có của Công ty và ưu thế của nó là tuyệt đối trong trường hợp đối thủ cạnh tranh tạo được lợi thế và chủ động tấn công. Ngay như Coca-Cola huyền thoại bán gần một nửa số nước ngọt trên thế giới ngày nay cũng đang phải đa dạng hóa sản phẩm sang nước trái cây, thiết bị khử mùi và đồ nhựa.

#### *Phòng vệ bên sườn.*

Trong khi bảo vệ vị trí cao của mình, người dẫn đầu thị trường nên đặc biệt chú ý bảo vệ những lĩnh vực trọng yếu của mình. Để phòng vệ bên sườn thực sự có ý nghĩa, cần đánh giá đầy đủ mọi nguy cơ và cần thiết thì phải đầu tư thích đáng để bảo vệ các vị trí trọng yếu đó. Bài học cay đắng của các hãng hàng đầu General Motors và Ford trong việc thiết kế các loại xe nhỏ kém hiệu năng không cạnh tranh nổi với các hãng ô tô Nhật Bản và châu Âu thâm nhập thị trường Mỹ trong những năm 70 là một ví dụ điển hình.

#### *Phòng vệ chặn trước.*

Một sự phòng vệ năng nổ hơn chính là chủ động tấn công đối thủ trước khi nó có thể tấn công chống lại doanh nghiệp. Phòng vệ chặn trước có thể tiến hành trên từng thị trường mục tiêu hay trên phần lớn các thị trường, như Seiko đã thực hiện với 2300 kiểu đồng hồ được phân phối trên khắp thế giới, hay Texas Instruments tiến hành một cuộc tấn công giá cả kéo dài. Những chiến lược gây sức ép cao và kéo dài nhằm luôn luôn giữ thế chủ động và duy trì sự cạnh tranh ở thế phòng thủ. Người dẫn đầu thị trường có nguồn lực mạnh thường có khả năng chống lại các cuộc tấn công, và trong trường hợp có ưu thế tuyệt đối trên thị trường nó có thể như đối phương lao vào những cuộc tấn công tốn kém mà không cần phản ứng lại.

#### *Phòng vệ phản công.*

Một khi người dẫn đầu thị trường đã bảo vệ bên sườn, hoặc đã triển khai các biện pháp ngăn ngừa mà vẫn bị tấn công thì nó phải phản công lại. Nó không thể thụ động trước việc đối thủ cạnh tranh cắt giảm giá, cải tiến sản phẩm hay tìm cách xâm chiếm thị trường của mình được. Tuy vậy, kinh nghiệm cho thấy doanh nghiệp dẫn đầu thị trường không nên tiến hành phản công ngay mà tạm thời rút lui để tìm ra chỗ sai lầm, sơ hở trong chiến thuật của đối phương để đánh đòn phản công quyết định thì mới chắc thành công. Cách phản công có hiệu quả là đánh thẳng vào thị trường và sản phẩm sinh lợi cao nhất của đối phương buộc nó phải rút lui một phần nguồn lực về để bảo vệ.

#### *Phòng vệ cơ động.*

Trên thực tế, phòng vệ cơ động được vận dụng nhiều hơn phòng vệ vị thế hiện có của người dẫn đầu thị trường. Phòng vệ cơ động bao gồm sự mở rộng thị trường lân cận mà người dẫn đầu thị trường có thể dùng như những cơ sở tương lai cho sự phòng vệ cũng như tấn công của mình. Doanh nghiệp cần đầu tư vào các khu vực mới này thông qua việc mở rộng thị trường và đa dạng hóa sản phẩm. Những chiến lược này có ý nghĩa tạo ra cho doanh nghiệp khả năng tiến công liên tục hoặc tung ra những đòn trả đũa.

Việc mở rộng thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải chuyển trọng tâm từ sản phẩm hiện tại sang nhu cầu cơ bản chung và tập trung nghiên cứu, phát triển toàn bộ công nghệ gắn liền với nhu cầu đó. Doanh nghiệp cũng không nên mở rộng thị trường quá mức sẽ làm phân tán nguồn lực trên thị trường hiện tại. Cần tuân thủ hai nguyên tắc cơ bản là nguyên tắc mục tiêu (theo đuổi một mục tiêu được xác định rõ ràng và có thể đạt được) và nguyên tắc tập trung (dồn lực lượng vào điểm yếu của đối phương). Armstrong Work Industrien tiêu biểu cho công ty thực hành chiến lược mở rộng thị trường thành công bằng cách xác định lại lĩnh vực kinh

doanh của mình từ “vật liệu phủ sàn” sang “vật liệu trang trí phòng” và đạt được sự cân đối chung giữa việc tăng trưởng và phòng thủ.

### *Phòng vệ co cụm.*

Một khi doanh nghiệp không còn bảo vệ được toàn bộ thị trường của mình nữa vì nguồn lực quá dàn trải và vì đối thủ cạnh tranh đang lấn dần trên một số phân đoạn thị trường thì cách tốt nhất là nên co cụm lại, tức là rút lui chiến lược. Việc rút lui chiến lược không có nghĩa là từ bỏ thị trường, mà là từ bỏ những phân đoạn thị trường yếu kém và tập trung nguồn lực sang những phân đoạn thị trường mạnh hơn.

### **• Mở rộng thị phần**

Những người dẫn đầu thị trường cũng có thể phát triển bằng cách làm tăng hơn nữa thị phần của mình. Thực tiễn kinh doanh ở các nước phát triển cho thấy rằng giữa thị phần chiếm lĩnh và khả năng sinh lời có mối quan hệ khá chặt chẽ. Khả năng sinh lời của doanh nghiệp (được đánh giá bằng tỉ suất lợi nhuận trước thuế trên vốn đầu tư - ROI) tăng tỉ lệ thuận với mức tăng của thị phần tương đối của nó trên thị trường mà doanh nghiệp phục vụ. Điều này đã làm cho nhiều doanh nghiệp theo đuổi các chiến lược mở rộng thị phần và lấy đó làm mục tiêu, bởi vì nó không chỉ tạo ra nhiều lợi nhuận, mà còn tạo ra khả năng sinh lời lớn hơn.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp không được nghĩ rằng cứ tăng được thị phần trên thị trường mà mình phục vụ là đương nhiên sẽ tăng khả năng sinh lời. Điều này còn tùy thuộc nhiều vào chiến lược tăng thị phần của doanh nghiệp đó. Đôi khi chi phí cho việc tăng thị phần có thể vượt quá giá trị thu nhập của nó. Mercedes đạt được lợi nhuận cao vì nó là một công ty có thị phần lớn trên thị trường xe cao cấp mà nó phục vụ, cho dù công ty này có thị phần thấp trên toàn bộ thị trường ô tô. Ngoài ra, Mercedes đạt được thị phần lớn trên thị trường mà nó phục vụ còn vì nó đã thực hiện tốt những việc khác, như tạo ra sản phẩm chất lượng cao và đạt được tốc độ quay vòng vốn nhanh cũng như kiểm soát được giá thành sản phẩm.

Theo các tác giả Buzzel và Wiersema, những công ty giành được mức tăng thị phần lớn hơn các đối thủ cạnh tranh là do họ đã thành công trong ba lĩnh vực: Tạo được sản phẩm mới, nâng cao chất lượng sản phẩm và tăng chi phí marketing một cách hợp lý.

## **2. Những chiến lược của người thách thức thị trường**

Những doanh nghiệp chiếm hàng thứ hai, thứ ba hay thấp hơn trong một ngành công nghiệp có thể áp dụng một trong hai chiến lược cạnh tranh. Họ có thể tấn công vào doanh nghiệp dẫn đầu và các đối thủ khác trong một cố gắng năng nổ để tăng thêm thị phần (những người thách thức thị trường), hoặc họ có thể hợp tác với các đối thủ và không đụng chạm đến ai cả (những người theo đuổi thị trường).

Có những trường hợp những người thách thức thị trường đã đuổi kịp hay vượt qua những người dẫn đầu thị trường. Canon chỉ có qui mô khoảng một phần mười Xerox vào những năm 1970, ngày nay đã sản xuất một lượng máy photocopy nhiều hơn cả Xerox. Toyota ngày nay sản xuất nhiều xe hơn General Motors, British Airways đã vận chuyển khách quốc tế nhiều hơn Pan Am.

Sau đây chúng ta sẽ khảo sát những chiến lược cạnh tranh có thể có đối với những người thách thức thị trường.

### • **Xác định mục tiêu chiến lược và đối thủ cạnh tranh**

Người thách thức thị trường trước hết phải xác định mục tiêu chiến lược của mình. Phần lớn những người thách thức thị trường tìm cách tăng khả năng sinh lợi nhờ vào việc tăng thị phần. Thế nhưng, mục tiêu chiến lược đó lại tùy thuộc vào đối thủ là ai. Trong hầu hết các trường hợp, doanh nghiệp có thể chọn để thách thức những đối thủ nằm trong số ba loại sau đây :

- Doanh nghiệp có thể *tấn công vào người dẫn đầu thị trường*. Đây là một chiến lược có nhiều rủi ro, nhưng có khả năng thành công nếu người dẫn đầu thị trường không thực sự mạnh và không phục vụ tốt thị trường. Cơ sở để kiểm tra điều này là nhu cầu hay mức độ thỏa mãn của người tiêu dùng. Người thách thức thị trường có thể tấn công vào những phân đoạn thị trường mà người dẫn đầu không phục vụ hay phục vụ không tốt, hoặc đổi mới một cách mạnh mẽ hơn đối thủ trên toàn bộ phân đoạn thị trường đó.

- Doanh nghiệp có thể *tấn công vào những doanh nghiệp cùng tầm cỡ* với mình nếu những doanh nghiệp đó có những điểm yếu, như đang gặp khó khăn về tài chính hay không hoàn thành được những mục tiêu dự kiến của mình .

- Doanh nghiệp có thể *tấn công vào các doanh nghiệp nhỏ* ở địa phương nếu các doanh nghiệp đó cũng đang gặp phải những khó khăn về tài chính hay không có khả năng hoàn thành được mục tiêu đề ra.

Việc lý giải để chọn đối thủ cạnh tranh và mục tiêu chiến lược là cần thiết cho sự phân tích cạnh tranh có hệ thống vì hai vấn đề này có liên quan chặt chẽ với nhau. Mỗi doanh nghiệp phải thu nhập thông tin về các đối thủ cạnh tranh, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, qui mô và năng lực cạnh tranh của họ, trên cơ sở đó mà xác định mục tiêu tấn công cho phù hợp. Nếu doanh nghiệp tấn công đi sau người dẫn đầu thị trường, thì mục tiêu của nó là giành lấy một thị phần nhất định. Như Bic không có ảo tưởng giành vị trí số một của Gillette trên thị trường dao cạo râu, mà chỉ muốn kiếm một thị phần lớn hơn mức đã có. Nếu doanh nghiệp tấn công đi sau một doanh nghiệp nhỏ hơn, thì mục tiêu của nó có thể là đánh bại doanh nghiệp này. Nguyên tắc cơ bản ở đây vẫn là: mọi cố gắng thách thức thị trường đều phải nhằm vào một mục tiêu được xác định rõ ràng, dứt khoát và có thể đạt được.

### • **Chọn chiến lược tấn công**

Bằng cách nào người thách thức thị trường có thể tấn công một cách tốt nhất vào đối thủ đã chọn và đạt được các mục tiêu chiến lược ? Nguyên tắc tập trung của chiến lược đòi hỏi doanh nghiệp phải tập trung những lực lượng quan trọng nhất vào thời điểm quyết định và ưu tiên cho mục tiêu quyết định. Doanh nghiệp thách thức thị trường có thể vận dụng năm chiến lược tấn công sau đây.

#### *Tấn công trực diện*

Doanh nghiệp có thể tung ra một cuộc tấn công trực diện bằng cách tập trung các điểm mạnh của mình để chống lại các điểm mạnh của đối thủ. Và để cho một cuộc tấn công trực diện giành thắng lợi, người tấn công phải có ưu thế về

sức mạnh so với đối thủ cạnh tranh. Thông thường người thách thức sẽ tấn công trực diện đối thủ bằng các ưu thế về sản phẩm, giá cả và quảng cáo...Nếu người tấn công trực diện có lực lượng yếu hơn thì hầu hết các cuộc tấn công trực diện đều không thành công. General Motors và Xerox đã thất bại khi tung ra những đòn tấn công trực diện vào IBM mà coi thường khả năng phòng thủ vững chắc của công ty này.

#### *Tấn công bên sườn.*

Đối thủ thường tập trung tiềm lực bảo vệ những vị thế mạnh nhất mà theo dự đoán của họ là sẽ bị tấn công. Do đó sẽ ít có khả năng bảo vệ tốt những điểm yếu khác. Chính những điểm yếu này sẽ là đối tượng cho những người thách thức tấn công. Người thách thức có thể tấn công vào điểm mạnh của đối thủ để phân tán bớt nguồn lực của nó, rồi sau đó sẽ tấn công thực sự vào điểm yếu sơ hở của đối thủ. Chiến thuật này thường làm cho người phòng thủ mất cảnh giác và nó đặc biệt có ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp có nguồn lực ít hơn đối thủ cạnh tranh.

#### *Tấn công bao vây.*

Tấn công bên sườn đòi hỏi việc tìm ra những sơ hở trên thị trường hiện tại của đối thủ. Tấn công bao vây, ngược lại, bao hàm việc tung ra một cuộc tấn công trên nhiều trận tuyến, do đó đối thủ phải bảo vệ phía trước, bên cạnh và đằng sau ngay lập tức. Để thực hiện chiến lược này thành công người tấn công phải có ưu thế về nguồn lực hơn, có khả năng cung ứng cho thị trường tốt hơn và nhiều lợi ích hơn đối thủ cạnh tranh, sao cho có thể thuyết phục khác hàng rằng sản phẩm và dịch vụ của nó đem lại cho họ nhiều sự thỏa mãn hơn đối thủ.

#### *Tấn công đường vòng.*

Cuộc tấn công đường vòng là một chiến lược cạnh tranh gián tiếp, tránh được việc phải đương đầu trực tiếp với đối thủ. Người thách thức tấn công vòng qua đối thủ và nhằm vào những thị trường dễ hơn để mở rộng cơ sở nguồn lực của mình. Chiến lược này có thể triển khai theo ba hướng: Đa dạng hóa sang những sản phẩm không liên quan đến những sản phẩm hiện có; đa dạng hóa sang những thị trường mới; nhảy vào những lĩnh vực công nghệ mới để tạo ưu thế mới và loại bỏ những

sản phẩm hiện có. Như trường hợp Colgate đầu những năm 1970 đã thực hiện chiến lược tấn công đường vòng đối với P & G có nguồn lực lớn gấp ba lần bằng cách tăng cường vị trí dẫn đầu của mình về xà phòng và chất tẩy cứng ở nước ngoài và đa dạng hóa sang các thị trường không phải thế mạnh của P & G ở trong nước như các sản phẩm dệt, sản phẩm phục vụ bệnh viện, mỹ phẩm, thực phẩm và dụng cụ thể thao để tăng qui mô kinh doanh từ một nửa lên ba phần tư so với P & G.

#### *Tấn công du kích.*

Tấn công theo kiểu du kích là sự lựa chọn khác có thể có được đối với người thách thức thị trường, đặc biệt đối với doanh nghiệp nhỏ và yếu kém tài chính.

Nhà thách thức thực hiện những cuộc tấn công nhỏ, định kỳ để quấy rối làm suy yếu lực lượng và tinh thần đối thủ, hy vọng rằng dần dần sẽ xây dựng được chỗ đứng ổn định trên thị trường.

Các cuộc tấn công du kích thường do một doanh nghiệp nhỏ hơn sử dụng để chống lại một doanh nghiệp lớn hơn và thường tập trung vào những thị trường nhỏ hẹp hay các nguồn cung ứng của đối thủ, hướng họ vào những cuộc tấn công không có khả năng sinh lời và buộc họ phải dàn trải nguồn lực. Các phương tiện được sử dụng phổ biến là cắt giảm giá có chọn lọc, tăng cường các đợt khuyến mãi chớp nhoáng,... Triết lý ở đây là người tấn công có thể lực yếu hơn đối thủ nếu tấn công nhiều trận nhỏ sẽ có tác dụng tích lũy lớn hơn là tấn công một vài trận lớn. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là tấn công du kích liên tục là ít tốn kém, mặc dù nó có thể ít tốn kém hơn tấn công trực diện hay tấn công bao vây.

### **3. Những chiến lược của người đi theo thị trường**

Có nhiều doanh nghiệp đứng hàng thứ hai chủ trương chiến lược đi theo hơn là thách thức người đứng đầu thị trường. Theo Levitt, một chiến lược bắt chước hay cải tiến sản phẩm của người đi theo thị trường có thể đạt mức sinh lời không kém hay thậm chí còn cao hơn chiến lược phát triển sản phẩm mới của người dẫn đầu thị trường cho dù qui mô kinh doanh có thể nhỏ hơn, bởi vì họ không phải chịu gánh nặng chi phí để nghiên cứu, phát triển và thương mại hóa sản phẩm mới như người dẫn đầu thị trường.

Chiến lược đi theo thị trường được áp dụng phổ biến trong những ngành có sản phẩm đồng nhất như sắt thép, phân bón, hóa chất là nơi ít có cơ hội tạo sự khác biệt về sản phẩm, hình ảnh hay chất lượng dịch vụ, nhưng có sự nhạy cảm về giá rất cao.

Một người đi theo thị trường phải biết làm cách nào để giữ các khách hàng hiện có và đạt được thêm một số khách hàng mới. Mỗi người đi theo thị trường đều cố gắng mang đến cho khách hàng mục tiêu của mình những lợi điểm riêng về địa điểm, dịch vụ, tài chính. Người đi theo thị trường phải biết giữ cho chi phí sản xuất của mình thấp, chất lượng sản phẩm cao, và dịch vụ tốt. Doanh nghiệp cũng phải nhảy vào những thị trường mới, khi những thị trường này mở rộng. Đi theo thị trường không phải là thụ động làm giống theo, cũng không phải là bản sao của người dẫn đầu thị trường. Người đi theo thị trường phải xác định con đường phát triển, nhưng là một con đường không tạo ra sự trả đũa có tính cạnh tranh. Có thể phân biệt 3 chiến lược phổ biến của người đi theo thị trường :

- *Sao chép.* Ở đây, người đi theo thị trường làm giống theo người dẫn đầu cả về sản phẩm lẫn cách phân phối và quảng cáo...mà không có một sự sáng tạo hay khác biệt nào. Thực chất đây là một kiểu ăn bám theo đầu tư của người dẫn đầu thị trường.

- *Nhái kiểu.* Người đi theo thị trường cố gắng duy trì một số điểm khác biệt về bao gói, quảng cáo... nhưng vẫn đi theo người dẫn đầu trong phạm vi những đổi mới về thị trường và sản phẩm, mức giá cơ bản và phân phối.

- *Cải tiến.* Doanh nghiệp này theo sát người dẫn đầu ở một vài điểm, và đôi khi theo cách thức riêng của mình, họ cải tiến sản phẩm mang tính đổi mới hoàn toàn, nhưng tránh cạnh tranh trực tiếp bằng cách bán chúng trên các thị trường khác. Người đi theo thị trường này thường trở thành người thách thức tương lai.

### **4. Những chiến lược của người lấp chỗ trống thị trường**

Hầu như trong mọi ngành đều có những doanh nghiệp nhỏ chuyên hóa vào những phần thị trường mà ở đó họ tránh được sự đụng chạm với các doanh nghiệp lớn. Những doanh nghiệp nhỏ này cố tìm lấy một hoặc nhiều chỗ an toàn và có lợi trên thị trường, chiếm những chỗ trống của thị trường mà họ có thể phục vụ một cách có hiệu quả thông qua sự chuyên môn hóa mà những doanh nghiệp lớn ít hoặc không quan tâm đến. Họ phải cố gắng hiểu rõ khách hàng để có thể phục vụ tốt hơn những người tình cờ cho khoảng trống thị trường đó. Người lấp chỗ trống thị trường thường đạt lợi nhuận cao, trong khi người bán đại trà đạt được khối lượng lớn.

Mỗi chỗ trống lý tưởng ở thị trường có những đặc điểm sau :

- Chỗ trống ấy có quy mô và mãi lực đủ để có thể sinh lời.
- Chỗ trống ấy có tiềm năng tăng trưởng.
- Chỗ trống ấy không được những người dẫn đầu thị trường để ý đến.
- Doanh nghiệp có những kỹ năng cần thiết và nguồn lực để phục vụ chỗ trống ấy của thị trường một cách có hiệu quả.
- Doanh nghiệp có thể phòng vệ chống lại một cuộc tấn công của đối thủ mạnh hơn thông qua sự mẫn chuộng của khách hàng mà doanh nghiệp đã gây dựng lên.

Tư tưởng then chốt trong nghệ thuật lấp chỗ trống thị trường là sự chuyên môn hóa. Doanh nghiệp phải chuyên môn hóa theo các phân đoạn thị trường, khách hàng, sản phẩm, marketing -mix. Người lấp chỗ trống thị trường có thể thực hiện chuyên môn hóa trong các lĩnh vực sau đây.

*Chuyên môn hóa theo khách hàng sử dụng cuối cùng* . Doanh nghiệp chuyên môn hóa trong việc phục vụ một loại khách hàng sử dụng cuối cùng nào đó. Ví dụ, một doanh nghiệp pháp lý có thể chuyên hóa trong các thị trường luật hình sự, dân sự, hay thương mại.

*Chuyên môn hóa theo chuỗi giá trị sản xuất - phân phối sản phẩm*. Doanh nghiệp chuyên hóa theo các giai đoạn trong chu kỳ sản xuất - phân phối.

*Chuyên môn hóa theo qui mô khách hàng*. Doanh nghiệp tập trung vào việc bán cho những khách hàng quy mô nhỏ, trung bình hay lớn. Nhiều người lấp chỗ trống thị trường chuyên hóa vào việc phục vụ loại khách hàng nhỏ mà các doanh nghiệp lớn không quan tâm.

*Chuyên môn hóa theo khách hàng đặc biệt*. Doanh nghiệp giới hạn việc bán cho một hoặc vài khách hàng lớn chủ yếu nào đó.

*Chuyên môn hóa theo địa lý*. Doanh nghiệp chỉ bán hàng trong phạm vi một địa phương, một miền hay một khu vực nào đó của thị trường.

*Chuyên môn hóa theo sản phẩm hay nhóm sản phẩm*. Doanh nghiệp chỉ sản xuất loại một sản phẩm hay một nhóm sản phẩm.

*Chuyên môn hóa theo đặc tính sản phẩm*. Doanh nghiệp chuyên hóa vào việc sản xuất một loại sản phẩm nhất định hay một sản phẩm có đặc tính nhất định.

*Chuyên môn hóa theo đặt hàng chuyên biệt*. Doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm thay đổi cho phù hợp với yêu cầu của khách hàng.

*Chuyên môn hóa theo giá cả/ chất lượng*. Doanh nghiệp hoạt động ở đầu cao hoặc đầu thấp của thị trường theo chất lượng sản phẩm và mức giá tương ứng.

*Chuyên môn hóa theo dịch vụ.* Doanh nghiệp cung cấp một hoặc nhiều dịch vụ mà ở doanh nghiệp khác không thực hiện.

*Chuyên môn hóa theo kênh phân phối.* Doanh nghiệp chuyên phục vụ một kênh phân phối duy nhất.

Không có một chỗ trống thị trường nào là an toàn tuyệt đối và không có đối thủ cạnh tranh tiềm tàng. Chiến lược lấp chỗ trống thị trường có thể gặp phải những rủi ro do thị trường hết nhu cầu hay bị đối thủ tấn công. Vì thế, doanh nghiệp cần phải không ngừng củng cố vị thế của chỗ trống thị trường hiện có, đồng thời khai thác thêm những chỗ trống mới trên thị trường để giảm bớt nguy cơ và duy trì khả năng sống còn của mình.

## TÓM TẮT

Để thành công, các doanh nghiệp không chỉ phải hiểu khách hàng, mà còn phải am hiểu về các đối thủ cạnh tranh. Không có chiến lược nào tốt nhất cho mọi doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải thường xuyên so sánh sản phẩm, giá cả, phân phối và cổ động bán hàng với đối thủ trực tiếp và xác định cái gì có ý nghĩa nhất trong chức năng hoạt động của mình nhằm thiết lập các chiến lược định vị những cống hiến của mình trong tâm trí của khách hàng chống lại đối thủ.

Những người làm marketing cần xác định rõ năm vấn đề về đối thủ cạnh tranh: họ là ai, chiến lược của họ như thế nào, mục tiêu của họ là gì, các điểm mạnh và điểm yếu của họ, và cách thức họ phản ứng ra sao.

Căn cứ vào mức độ thay thế của sản phẩm, có thể phân biệt bốn loại đối thủ cạnh tranh: Đối thủ cạnh tranh về nhãn hiệu ( sản phẩm và các dịch vụ tương tự cho cùng một số khách hàng ở mức giá tương tự ), đối thủ cạnh tranh cùng ngành ( sản xuất cùng một sản phẩm hay các loại sản phẩm trong một ngành ), đối thủ cạnh tranh về công dụng ( cung ứng cùng một dịch vụ ), và đối thủ cạnh tranh chung ( kiếm tiền của cùng một khách hàng ).

Doanh nghiệp cần xác định các chiến lược marketing và mục tiêu của các đối thủ cạnh tranh, bằng cách phân tích các phản ứng của các đối thủ trong cùng một nhóm chiến lược, phân tích các đặc điểm cạnh tranh của ngành ( số người tham gia, các hàng rào hội nhập và thoát ly, cơ cấu chi phí, mức độ cạnh tranh trong các hình thái thị trường ), tiến hành nghiên cứu marketing để thu thập các thông tin về đặc điểm sản phẩm cạnh tranh, hệ thống dịch vụ, giá bán, phân phối, chương trình quảng cáo, khuyến mại, hệ thống sản xuất, nhân sự, tài chính và nghiên cứu phát triển của các đối thủ, các mục tiêu của họ ( lợi nhuận trước mắt hay lâu dài, lợi nhuận dự kiến hay tối đa hóa lợi nhuận ) và tầm quan trọng tương đối của khả năng sinh lời hiện tại, mức tăng trưởng thị phần, lưu lượng tiền mặt, vị trí dẫn đầu về

công nghệ hay dịch vụ,... trên cơ sở đó mà xác định điểm mạnh và điểm yếu của mỗi đối thủ để có chiến lược cạnh tranh thích hợp.

Doanh nghiệp cũng cần tiên lượng các phản ứng của đối thủ trước những quyết định của mình, như việc cắt giảm giá, hoạt động hay giới thiệu sản phẩm mới. Các dạng phản ứng chủ yếu của các đối thủ là : phản ứng với thái độ điềm tĩnh, phản ứng có chọn lọc, phản ứng nhanh chóng và mạnh mẽ .

Doanh nghiệp phải đảm bảo sự cân bằng giữa định hướng theo khách hàng và định hướng theo đối thủ cạnh tranh, bằng cách triển khai hoạt động của mình theo bốn định hướng : định hướng theo sản phẩm (trong giai đoạn đầu), định hướng theo khách hàng ( ở giai đoạn thứ hai ), định hướng theo đối thủ cạnh tranh (ở giai đoạn thứ ba), và định hướng theo thị trường, tức là chú ý đến cả khách hàng lẫn đối thủ cạnh tranh (trong giai đoạn hiện nay).

Các doanh nghiệp phải thiết kế những chiến lược định vị có hiệu quả chống lại các đối thủ trên thị trường. Có 3 cách tiếp cận cơ bản làm cơ sở cho tư duy chiến lược : *Đúng đầu hẳn về giá* (tập trung nỗ lực đạt phí tổn sản xuất và phân phối thấp để định giá thấp hơn các đối thủ cạnh tranh ), *tạo đặc điểm khác biệt* ( tạo ra một loại sản phẩm và chương trình marketing đặc sắc đem sự thỏa mãn khách hàng trong một lĩnh vực lợi ích quan trọng, như dịch vụ , chất lượng, mẫu mã hay công nghệ ), *tập trung phục vụ một vài phân đoạn thị trường mục tiêu* và cố gắng tạo ra vị trí dẫn đầu về chi phí thấp hay một đặc điểm nổi bật nào khác.

Việc xây dựng chiến lược marketing phụ thuộc rất nhiều vào vị thế mà doanh nghiệp đang chiếm giữ. Với một trong sáu vị thế cạnh tranh : không chế, mạnh, thuận lợi, có thể trụ được, yếu, và không có khả năng tồn tại, mà doanh nghiệp sẽ đóng vai trò là người dẫn đầu, người thách thức, người đi theo hay là người lấp chỗ trống thị trường.

Người dẫn đầu thị trường có thể lựa chọn ba chiến lược marketing: mở rộng toàn bộ thị trường, bảo vệ thị phần và mở rộng thị phần. Chiến lược mở rộng toàn bộ thị trường nhằm tăng khối lượng bán, và trên cơ sở đó tăng khả năng kiểm soát thị trường. Để mở rộng thị trường người dẫn đầu thị trường tìm thêm những người sử dụng mới, phát hiện những công dụng mới của sản phẩm và khuyến khích sử dụng nhiều hơn. Để bảo vệ thị phần hiện có người dẫn đầu thị trường thực hiện các chiến lược phòng vệ vị thế, phòng vệ bên sườn, phòng vệ chặn trước, phòng vệ phản công, phòng vệ cơ động, phòng vệ co cụm. Người dẫn đầu thị trường cũng có thể bảo vệ vị thế bằng cách tăng thị phần chiếm lĩnh, do đó tăng được khả năng sinh lời.

Người thách thức thị trường tìm cách mở rộng thị trường và xác lập vị thế mới của mình bằng cách triển khai chiến lược tấn công vào doanh nghiệp dẫn đầu thị trường, doanh nghiệp cùng tầm cỡ và các doanh nghiệp nhỏ hơn. Các chiến lược marketing mà người thách thức thị trường có thể sử dụng là: tấn công trực diện, tấn công bên sườn, tấn công bao vây, tấn công đường vòng và tấn công du kích.

Trong các ngành sản xuất những sản phẩm tương đối đồng nhất như sắt thép, phân bón và hóa chất, người đi theo thị trường thường không lựa chọn chiến lược đối đầu với người dẫn đầu hay người thách thức thị trường do tiềm lực thua kém

của mình, mà họ thường chọn cách đi theo người dẫn đầu thị trường với ba mức độ: sao chép hoàn toàn, nhái kiểu và cải tiến.

Những doanh nghiệp nhỏ thường phải cạnh tranh với những doanh nghiệp lớn hơn bằng chiến lược lấp chỗ trống thị trường, tức là nhắm vào những thị trường nhỏ có qui mô đảm bảo sinh lời và tiềm năng phát triển mà những doanh nghiệp lớn ít hoặc không quan tâm. Ý tưởng chủ đạo trong chiến lược lấp chỗ trống thị trường là chuyên môn hóa theo chuỗi giá trị sản xuất - phân phối sản phẩm, theo đối tượng, mục đích sử dụng hay qui mô khách hàng, theo địa lý, theo sản phẩm, nhóm sản phẩm hay đặc tính sản phẩm, theo đặt hàng chuyên biệt, theo giá cả/ chất lượng, dịch vụ hay kênh phân phối. Để tránh rủi ro, doanh nghiệp cần phải không ngừng củng cố vị thế của chỗ trống thị trường hiện có, đồng thời khai thác thêm những chỗ trống mới trên thị trường.

## CÂU HỎI

1. Những cơ sở nào mà để xây dựng các chiến lược marketing cạnh tranh ?
2. Vì sao khi xây dựng các chiến lược marketing, doanh nghiệp cần phân tích các đối thủ cạnh tranh ? Những gì doanh nghiệp cần biết về đối thủ và điều đó thể hiện như thế nào trong tiến trình hoạch định chiến lược marketing cạnh tranh ?
3. Thế nào là quan điểm marketing định hướng theo đối thủ cạnh tranh ? Hãy lấy ví dụ về một doanh nghiệp mà bạn biết đã thực hiện marketing theo quan điểm này ?
4. Thế nào là quan điểm marketing định hướng theo khách hàng ? Lấy ví dụ về một doanh nghiệp mà bạn biết đã thực hiện marketing theo quan điểm này ?
5. Thế nào là quan điểm marketing định hướng theo thị trường ? Ý nghĩa của nó trong hoạch định chiến lược marketing cạnh tranh ? Cho ví dụ minh họa ?
6. Vị thế cạnh tranh là gì ? Vì sao nói mục đích của hoạch định chiến lược marketing cạnh tranh là nhằm xây dựng vị thế cạnh tranh ? Điều đó có đúng không? Vì sao ?
7. Những điểm khác nhau cơ bản giữa các chiến lược dẫn đầu thị trường, thách thức thị trường, đi theo thị trường và lấp chỗ trống thị trường ?
8. Những cách thức mở rộng thị trường của “ người dẫn đầu ” thị trường ?
9. Các giải pháp bảo vệ thị phần của “ người dẫn đầu ” thị trường ?
10. Vì sao những “ người thách thức ” thị trường lựa chọn các chiến lược tấn công đối thủ ? Những chiến lược tấn công nào có thể được sử dụng để thách thức đối thủ cạnh tranh ?
11. Thế nào là một chỗ trống thị trường lý tưởng ? Những định hướng để chuyên môn hóa hoạt động của những “ người lấp chỗ trống ” thị trường ?