



Các chiến lược marketing cạnh tranh

Bởi:

Đại Học Đà Nẵng

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.

Các chiến lược marketing cạnh tranh

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.

Nội dung

1. Phân tích đối thủ cạnh tranh
 1. Sự cần thiết phải nghiên cứu đối thủ cạnh tranh
 2. Xác định đối thủ cạnh tranh
 3. Xác định chiến lược của đối thủ cạnh tranh
 4. Xác định mục tiêu của đối thủ
 5. Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ
 6. Ước lượng các kiểu phản ứng của đối thủ
 7. Thiết kế hệ thống tình báo cạnh tranh
 8. Các quan điểm định hướng theo khách hàng và đối thủ cạnh tranh
2. Các vị thế cạnh tranh
 1. Đứng đầu hẳn về giá
 2. Tạo đặc điểm khác biệt
 3. Tập trung
3. Các chiến lược marketing cạnh tranh
 1. Các chiến lược của người dẫn đầu thị trường
 2. Những chiến lược của người thách thức thị trường
 3. Những chiến lược của người đi theo thị trường
 4. Những chiến lược của người lấp chỗ trống thị trường
4. Câu hỏi ôn tập

Tham khảo chi tiết [ở đây](#) và [Slide bài giảng](#).