

# CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC XÂY DỰNG LỢI THẾ CẠNH TRANH

## 1. Lợi thế cạnh tranh

### 1.1 Định nghĩa

Lợi thế cạnh tranh trong tiếng Anh là Competitive Advantage. Lợi thế cạnh tranh là khả năng mà doanh nghiệp có thể tạo ra giá trị của sản phẩm và dịch vụ cao hơn cho khách hàng so với sản phẩm tương đương của đối thủ cạnh tranh.

### 1.2 Đặc trưng và ý nghĩa

Lợi thế cạnh tranh bao gồm các yếu tố như cơ cấu chi phí, thương hiệu, chất lượng dịch vụ sản phẩm, mạng lưới phân phối, sở hữu trí tuệ và dịch vụ khách hàng.

Lợi thế cạnh tranh tạo ra giá trị lớn hơn cho một công ty và các cổ đông của công ty đó.

Lợi thế cạnh tranh càng bền vững, đối thủ càng khó trung hòa lợi thế.

### 1.3 Phân loại

Michael Porter đã nhận diện được hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản. Theo ông, hai loại lợi thế cạnh tranh cơ bản mà các doanh nghiệp thường sử dụng để xây dựng các chiến lược cạnh tranh đó là:

- Lợi thế về tạo sự khác biệt (Lợi thế khác biệt)
- Lợi thế cạnh tranh chi phí thấp (Lợi thế chi phí)

### 1.4 Mô hình chiến lược cạnh tranh để đạt được lợi thế cạnh tranh

	Chi phí thấp	Tạo sự khác biệt
Thị trường lớn	Dẫn đầu về chi phí thấp (Cost Leadership)	Khác biệt hóa (Differentiation)
Thị trường nhỏ	Tập trung vào chi phí thấp (Cost Focus)	Tập trung vào khác biệt hóa (Differentiation Focus)

## 2. Các chiến lược cạnh tranh cơ bản

### 2.1 Chiến lược dẫn đầu về chi phí (Cost Leadership Strategy)

Mục tiêu của doanh nghiệp khi lựa chọn chiến lược này là bằng mọi cách tạo ra sản phẩm, dịch vụ có chi phí thấp hơn các đối thủ cạnh tranh trong ngành.

## 2.2 Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm (Product Differentiation Strategy)

Mục tiêu của chiến lược khác biệt hoá sản phẩm là đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm, dịch vụ được xem là duy nhất, độc đáo đối với khách hàng.

## 2.3 Chiến lược tập trung (Focus strategy, Concentration strategy)

Chiến lược tập trung là chiến lược cạnh tranh chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu của một nhóm khách hàng hoặc một vài đoạn thị trường.

Doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược tập trung thông qua hai phương thức: chi phí thấp hoặc khác biệt hóa. Trong đó:

- Chiến lược tập trung vào chi phí thấp (Cost Focus strategy) tìm kiếm lợi thế về chi phí trong phân đoạn thị trường mục tiêu.
- Trong khi đó, chiến lược tập trung vào khác biệt hóa (Differentiation Focus strategy) lại nhắm đến sự khác biệt sản phẩm trong phân đoạn thị trường mục tiêu.

## 3. Yếu tố tác động đến việc xây dựng lợi thế cạnh tranh

Các yếu tố tác động đến khả năng tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp có phạm vi rất rộng. Các nhà khoa học đưa ra nhiều phương pháp xác định các yếu tố tác động, nhưng các quan điểm đó đều xoay quanh 8 yếu tố cơ bản sau đây:

### 3.1 Bầu không khí trong nội bộ doanh nghiệp

Yếu tố này thể hiện sự phải ứng chung của nhân viên trong doanh nghiệp với công việc.

Nó cho thấy thái độ chung của mọi người trong doanh nghiệp. Nó là một yếu tố vô hình đủ mạnh để hình thành phong cách và lề lối làm việc mà nhân viên phải tuân theo. Những phong cách và lề lối này sẽ quyết định hiệu quả, lợi nhuận của doanh nghiệp. Đây là tài sản vô hình quan trọng quyết định tương lai của doanh nghiệp và cũng là một yếu tố quyết định đến lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì bất cứ doanh nghiệp nào mà không giải quyết được vấn đề nội bộ luôn có mâu thuẫn, kiện cáo nhau thì không thể có sức cạnh tranh mạnh.

### 3.2 Sức sinh lời của vốn đầu tư

Yếu tố này thể trình độ tổ chức sản xuất và quản lý của doanh nghiệp nhằm phát huy tối đa hiệu quả sử dụng các yếu tố vật chất cũng như phi vật chất của doanh nghiệp. Để đánh giá hiệu quả của vốn đầu tư có thể sử dụng một số chỉ tiêu tổng hợp như: Tổng số lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận, hệ số sinh lời, số vòng quay của vốn... Nếu doanh nghiệp quản lý và sử dụng vốn hiệu quả thì sẽ đem lại lợi nhuận cao, từ đó có khả năng tái sản xuất mở rộng, mở rộng phần thị trường tiềm năng, nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nhờ vào quy mô sản xuất ngày càng được mở rộng tạo lợi thế vượt trội so với đối thủ cạnh tranh.

### 3.3 Năng suất lao động

Đây là yếu tố phản ánh trình độ trang bị kỹ thuật công nghệ cho sản xuất, trình độ tổ chức sản xuất, trình độ tổ chức quản lý. Nếu máy móc thiết bị được trang bị hiện đại, trình độ tay nghề của công nhân cao phù hợp với trình độ máy móc thiết bị và có trình độ tổ chức, quản

lý tốt thì công việc quản lý kinh doanh sẽ suôn sẻ, tạo ra được nhiều lợi thế so với đối thủ, khẳng định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Để đạt được điều đó cần phải kết hợp nhuần nhuyễn cả ba yếu tố trên. Thiếu một trong ba yếu tố ; máy móc thiết bị, lao động và tổ chức quản lý thì có đạt được một sức mạnh cạnh tranh có thể chiến thắng trên thương trường.

### **3.4 Lợi thế về chi phí và khả năng hạ giá thành địa phương**

Giá thành là yếu tố đặc biệt quan trọng quyết định đến lợi nhuận của n trong trường hợp cạnh tranh. Nếu chênh lệch giữa giá bán và giá thành cá biệt của doanh nghiệp càng cao so với đối thủ thì khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp càng lớn. Đây cũng là vũ khí lợi hại trên thương trường cạnh tranh về giá.

### **3.5 Chất lượng sản phẩm, dịch vụ**

Cung cấp cho khách hàng, chất lượng sản xuất tác động trực tiếp đến người tiêu dùng nên nó quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Nó đảm bảo cho doanh nghiệp mở rộng được phần thị trường, tiêu thụ sản phẩm nhiều hơn đảm bảo thu hồi vốn nhanh để sản xuất.

### **3.6 Kinh nghiệm doanh nghiệp trên thương trường**

Trong môi trường doanh nghiệp cạnh tranh hiện nay các doanh nghiệp phải có kinh nghiệm để tận dụng những cơ hội có thể đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải nắm bắt được những thông tin trong môi trường kinh doanh từ đó rìm ra những cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp mình. Có kinh nghiệm trên thương trường thì mới duy trì và phát huy khả năng hiện có của doanh nghiệp. Trong môi trường cạnh tranh gay gắt tất cả các doanh nghiệp đều phải có những tiểu xảo, thủ pháp để tận dụng những cơ hội có thể đem lại lợi nhuận cao cho doanh nghiệp. Điều đó đòi hỏi các nhà doanh nghiệp phải nắm bắt được những thông tin trong môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Những thông tin này có thể thu nhập từ thị trường, từ người tiêu dùng, hay từ phía các đối thủ cạnh tranh. Có kinh nghiệm trên thương trường thì khả năng tồn tại của doanh nghiệp trên thị trường là chắc chắn.

### **3.7 Sự linh hoạt**

Yếu tố này biểu hiện sự nhạy bén của lãnh đạo doanh nghiệp. Muốn thành công, muốn chiến thắng đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp phải chủ động dự đoán được những biến động của thị trường, đi trước các đối thủ cạnh tranh trong việc đáp ứng những thay đổi nhu cầu đó. Không chỉ thế doanh nghiệp cần phải tìm ra những loại sản phẩm mới thay thế sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh đang bán trên thị trường, thậm chí phải thường xuyên thay đổi chủng loại sản phẩm của chính doanh nghiệp theo xu hướng ngày càng tốt hơn về chất lượng và rẻ hơn về giá thành. Sự ra đời của những sản phẩm thay thế cho phép doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh, đẩy lùi sự xâm lấn của đối thủ trên thị trường mà doanh nghiệp đang tham gia. Sự nhạy bén của doanh nghiệp sẽ cho phép doanh nghiệp đứng vững trong thị trường cạnh tranh.

### **3.8 Vị trí cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.**

Biểu cụ thể của yếu tố này là thị phần mà doanh nghiệp chiếm lĩnh, uy tín của doanh nghiệp đối với khách hàng, bạn hàng, thậm chí cả đối với đối thủ cạnh tranh, Đây là một tài sản vô hình quan trọng đặc biệt trong thời điểm cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Nhân tố này được tích lũy trong suốt quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Vì vậy nó tạo ra lợi thế to lớn cho doanh nghiệp trong quá trình cạnh tranh. Trên thị trường, vị trí của doanh nghiệp có ưu thế hơn đối thủ thì doanh nghiệp càng có khả năng mở rộng được thị phần, nâng cao được doanh số tiêu thụ, góp phần tăng lợi nhuận của doanh nghiệp.

Những nhân tố này tác động rất lớn đến việc tạo các lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

#### 4. Quan điểm tạo lợi thế cạnh tranh

Những lợi thế được doanh nghiệp tạo ra và sử dụng cho cạnh tranh thì được gọi là lợi thế cạnh tranh.

Lợi thế cạnh tranh còn được hiểu như là các đặc điểm hay các biến số của sản phẩm hoặc nhãn hiệu, mà nhờ có chúng doanh nghiệp tạo ra một số tính trội hơn, ưu việt hơn so với những người cạnh tranh trực tiếp.

Lợi thế cạnh tranh được coi là bên ngoài khi chúng dựa trên chiến lược phân biệt sản phẩm, hình thành nên giá trị cho người mua, hoặc bằng cách giảm chi phí sử dụng, hoặc bằng cách tăng khả năng sử dụng. Lợi thế này tạo cho doanh nghiệp "Quyền lực thị trường".

Lợi thế cạnh tranh bên trong dựa trên tính ưu việt của doanh nghiệp trong việc làm chủ chi phí sản xuất. Nó tạo nên giá trị cho người sản xuất bằng cách tạo ra cho doanh nghiệp một giá thành thấp hơn so với người cạnh tranh chủ yếu.

Ngày nay, quá trình cạnh tranh đang có khuynh hướng chuyển mục đích của cạnh tranh từ phía cạnh tranh người tiêu dùng sang cạnh tranh đối thủ. Cốt lõi của cạnh tranh hiện nay được quan niệm là tạo ưu thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh. Thích ứng với cạnh tranh đòi hỏi phải có sự sáng tạo và khai thác lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp có thể sáng tạo ra lợi thế cạnh tranh theo các cách khác nhau: Hoặc là chọn tuyến thị trường khác với đối thủ cạnh tranh, hoặc là đầu tư giảm giá thành để cạnh tranh trong cùng một tuyến thị trường, hoặc kiểm soát hệ thống phân phối. Đằng sau các cách này là hai thái độ cạnh tranh:

- Đối đầu trực tiếp với đối phương
- Phát triển con đường tránh cạnh tranh (chiến thắng mà không cần phải chiến đấu)

Sử dụng lợi thế cạnh tranh để chiến thắng đối thủ cạnh tranh đòi hỏi phải đáp ứng được những yêu cầu nhất định:

- Một là, phải xác định được chính xác đối thủ cạnh tranh. Yêu cầu này được hiểu là phải nắm vững đối thủ về tiềm lực khả năng. Chiến lược cạnh tranh thành công hay thất bại tùy thuộc vào doanh nghiệp có xác định chính xác đối thủ cạnh tranh hay không. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm cả những doanh nghiệp nước ngoài và các doanh nghiệp trong nước, trước hết doanh nghiệp cần phải tập trung vào các doanh nghiệp trong nước bởi các đối thủ trong nước không chỉ giành giật thị

trường mà còn giành giật cả con người, giành sự so sánh về uy tín, về sức mạnh của mình với cá đối thủ khác.

- Hai là, khi muốn tạo ra lợi thế cạnh tranh doanh nghiệp cần phải lựa chọn vũ khí cạnh tranh cho phù hợp. Tìm ra phương pháp để sử dụng tối đa hiệu quả các khí giới đó. Điều trước tiên, doanh nghiệp phải lựa chọn khu vực kinh doanh, sau đó lựa chọn vũ khí. Khu vực địa lý với những đặc điểm riêng có của thị trường đó giúp doanh nghiệp biết phải lựa chọn vũ khí nào cho hiệu quả.

Có thể phân ra ba loại vũ khí chủ yếu: Sản phẩm, giá cả và dịch vụ. Để lựa chọn vũ khí cạnh tranh doanh nghiệp cần suy tính cân nhắc đến tài nguyên của doanh nghiệp mình cũng như sức mạnh của đối phương, điều kiện của thị trường và những nhu cầu của khách hàng. Chẳng hạn nếu lựa chọn vũ khí là sản phẩm thì việc nghiên cứu sản phẩm phải mạnh, thiết kế dịch vụ phải phù hợp với người sử dụng. Chiến lược sản phẩm và việc kiểm soát chất lượng trở nên vô cùng quan trọng. Mặc dù chọn được vũ khí cạnh tranh tối ưu trong từng thời điểm nhất định doanh nghiệp vẫn phải sử dụng đồng thời hai vũ khí còn lại. Có như vậy hiệu quả của vũ khí mới phát huy được tối đa sức mạnh của nó.

Quyết định lựa chọn vũ khí cạnh tranh còn phụ thuộc vào chu kỳ sử dụng vũ khí cạnh tranh.

Trong bất kỳ tuyến thị trường hay sản phẩm nào, vũ khí cạnh tranh thích hợp thay đổi theo thời gian. Thông thường sản phẩm được coi là vũ khí tối ưu nhất, sau đó là các dịch vụ phụ và cuối cùng là giá cả. Hầu hết các doanh nghiệp đều cho rằng sản phẩm là vũ khí có hiệu quả nhất bởi nó tác động trực tiếp đến người tiêu dùng. Cùng với sản phẩm là các dịch vụ phụ, cạnh tranh bằng giá cả được coi là biện pháp nghèo nàn nhất bởi nó ảnh hưởng rất mạnh đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp mới xâm nhập vào thị trường lại có chu kỳ khác hẳn. Họ chọn vũ khí khởi đầu là giá cả, sau đó là sản phẩm rồi mới đến dịch vụ.

Lựa chọn vũ khí cạnh tranh là bước đầu sau đó để đạt được kết quả trong cạnh tranh cần phải có thời gian, công sức để chuẩn bị vũ khí sao cho phát huy được hiệu quả cao nhất của công cụ đó

Thị trường và nhu cầu khách hàng quyết định vũ khí cạnh tranh nào là vũ khí cạnh tranh có hiệu quả. Hạ thấp chi phí sử dụng vũ khí cạnh tranh là mục tiêu lớn nhất của doanh nghiệp.

Có hai phương pháp cơ bản đi đến quyết định đầu tư tài nguyên vào chiến lược cạnh tranh:

- Cách thứ nhất Sử dụng tài nguyên mà đối phương không có như uy tín, mạng lưới phân phối... tạo ra vũ khí mà đối phương không có
- Cách thứ hai không đòi hỏi doanh nghiệp phải có tài nguyên trội hơn đối phương. Nếu đối phương có mức độ tài sản tương đối như doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ phải tập trung trọng điểm của mình vào trọng điểm khác với đối phương.