

## **CHƯƠNG 7**

# **PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH TRONG NGÀNH NGÂN HÀNG**

### **I. SỰ QUAN TRỌNG CỦA PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

### **II. PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

### **III. NHẬN DẠNG ĐỐI PHƯƠNG**

1. **Các đối thủ trực tiếp đang tồn tại**
2. **Các đối thủ mới**
3. **Xâm nhập thị trường mới tiềm năng**

### **IV. CÁC NGUỒN THÔNG TIN VỀ DO THẨM ĐỐI THỦ**

### **V. DỮ LIỆU CƠ BẢN PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ**

### **VI. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐỐI THỦ**

1. **Phân tích vai trò và chức năng**
2. **Mục tiêu bộ phận kinh doanh**
3. **Mục tiêu kinh doanh của nhóm ngân hàng**

### **VII. ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG CHIẾN LƯỢC CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

## **VIII. TÓM TẮT**

Trong quá trình kinh doanh của các ngân hàng thương mại hiện nay, điều kiện cạnh tranh đang ngày càng trở nên gay gắt. Để ngân hàng có thể quản trị tốt thị trường, khách hàng và mục tiêu kinh doanh của ngân hàng, ngân hàng cần xác định được đối thủ cạnh tranh của chúng ta một cách cụ thể và chính xác. Trong chương này, mục tiêu là giúp người đọc có thể thấy được tầm quan trọng, cũng như cách xác định, nhận dạng đối thủ cạnh tranh của ngân hàng, để từ đó giúp ngân hàng có thể quản trị hoạt động kinh doanh của ngân hàng ngày càng hiệu quả hơn.

### **I. SỰ QUAN TRỌNG CỦA PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

TOP

Đa số các NH hoạt động trong một môi trường cạnh tranh. Trong nhiều thị trường mức độ cạnh tranh đã và đang gia tăng trong những năm gần đây theo sau sự xâm nhập của các ngân hàng nước ngoài.

Một kết quả của sự gia tăng trong cạnh tranh đã tạo ra sự tăng trưởng trong nhận thức và nhận biết rằng điều cơ bản để kinh doanh thành công thì không chỉ phân tích thị trường và khách hàng một cách cẩn thận mà còn phải bao gồm cả phân tích chi tiết các đối thủ cạnh tranh.

Vấn đề này sẽ giúp cho các nhà lập kế hoạch thị trường NH, và các nhà lãnh đạo NH, cải tiến năng lực của họ để phân tích đối thủ cạnh tranh và vì thế tăng lên cơ hội đạt đến thành công.

Để tìm hiểu và phân tích đối thủ cạnh tranh, NH của bạn có thể:

- + Đề ra chiến lược cho NH có thể làm vô hiệu điểm mạnh của đối thủ bất cứ nơi nào có thể, đặt trọng tâm vào những dịch vụ mà nơi đó NH bạn có mối quan hệ mạnh và chọn những hoạt động một cách cẩn thận nơi nào mà NH bạn có cơ hội lớn đưa đến sự thành công.

- + Giúp cho khách hàng tiềm năng đánh giá dịch vụ của NH bạn một cách thực tế ngược lại những gì của đối thủ bạn.

- + Chứng minh với sự tin chắc tại sao một khách hàng nên chọn NH bạn hơn là đối thủ của bạn.

- + Tự tin hơn bởi sự gia tăng hiểu biết về những điểm mạnh, những điểm yếu liên quan đến các dịch vụ của chính NH bạn.

## **II. PHÁT TRIỂN HỆ THỐNG THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

**TOP**

Phát triển một hệ thống thông tin đối thủ cạnh tranh là một yếu tố quan trọng trong hoạch định chiến lược và phân khúc thị trường.

Phát triển một hệ thống thông tin thích hợp dành riêng cho mình, điều tra sự tồn tại và tiềm năng về các đối thủ cạnh tranh, vì thế cho nên một nhiệm vụ quan trọng được tiến hành cho tất cả các cấp trong NH.

- + Ở mức độ hợp tác, sự phân tích đối thủ cạnh tranh sẽ do chính các NH đó, hoặc các cơ quan tài chính khác nó tác động mạnh lên mục tiêu và sứ mệnh chung của NH.

+ Ở mức độ thị trường địa phương, các đối thủ thường sẽ được các NH bản xứ nằm trong địa thế thích hợp của thị trường phục vụ phân tích. Ở tầm chi tiết yêu cầu các chương trình hoạt động cá nhân, tổ chức, cấu trúc công việc, chi nhánh tài trợ... với quan điểm thích hợp chiến lược phân khúc thị trường mà nó có thể sử dụng để xâm nhập vào thị trường của đối phương.

### **III. NHẬN DẠNG ĐỐI PHƯƠNG**

**TOP**

Trong việc tiến hành phân tích đối phương đó thì bí quyết cần thiết để xem xét những hoạt động của đối phương ở hiện tại, và trong tương lai sẽ có ảnh hưởng lớn đối với chiến lược của NH hàng bạn.

Những đối thủ của ngân hàng bạn bao gồm:

#### **1. Các đối thủ trực tiếp đang tồn tại**

**TOP**

Tập trung trên các đối thủ NH lớn hoặc là các NH có kỷ lục tăng trưởng cao, đặc biệt khi họ đang hoạt động một cách thích hợp các chiến lược thành công.

Bạn nên chú ý rằng NH không cạnh tranh với NH bạn xuyên qua lãnh đạo mà qua những thị trường và sản phẩm cụ thể. Đây là những đối thủ đang hoạt động trên cùng địa bàn với ngân hàng chúng ta, đang dành chia phần thị trường với ngân hàng bằng cách là đưa ra những sản phẩm và dịch vụ cùng loại nhưng với những chất lượng khác nhau.

#### **2. Các đối thủ mới**

**TOP**

Bạn phải chú ý những NH nước ngoài danh tiếng đang mở rộng hoạt động trong nước, đặc biệt là trên cùng địa bàn với ngân hàng bạn.

Đây có thể là những đối thủ lớn với bề dày kinh nghiệm hơn trong quá trình kinh doanh tiền tệ. Chúng cũng có thể ưu thế hơn trong kinh nghiệm quản lý, tiên tiến hơn công nghệ và có lực lượng lao động với trình độ chuyên môn cao.

### **3. Xâm nhập thị trường mới tiềm năng**

[TOP](#)

Các đối thủ mới không phải là NH: Sự đe dọa lớn đối với NH không cần thiết phải từ đối thủ trực tiếp mà còn có thể là những tổ chức tài chính phi ngân hàng khác.

Ngân hàng bạn có thể sẽ có nhiều thua lỗ bởi việc phá vỡ cấu trúc thị trường do các đối thủ khác gây ra.

Những đối thủ cạnh tranh mới bao gồm các cơ quan khác nhau với cơ sở khách hàng được thiết lập, nó có thể dễ dàng đạt đến bởi sự mở rộng sự phân phối, theo sự sử dụng công nghệ mới chi phí thấp.

## **IV. CÁC NGUỒN THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

[TOP](#)

Thu thập những thông tin về đối thủ thì dễ dàng nếu bạn thực sự tiếp cận các nguồn thông tin ở mức độ giới hạn có thể có cho công việc của bạn. Tuy nhiên, một số tổ chức thực sự cố gắng xem xét đối thủ của họ ngoài phương diện tài chính. Nguồn thông tin cơ bản về đối thủ cạnh tranh bao gồm:

- Các báo cáo hàng năm, nơi có sẵn những báo cáo hàng năm hoặc thu nhập của các chi nhánh/ các đơn vị kinh doanh.

- Những tài liệu về sản phẩm cạnh tranh.

- Tạp chí, báo chí thuộc ngân hàng, những thông tin rất hữu ích về những chi tiết như trình độ của nhân viên, hoạt động kinh doanh, triết lý kinh doanh, các chi nhánh mới, dịch vụ và sản phẩm, và sự thay đổi chiến lược.

- Lịch sử về công ty và NH, nội dung này rất hữu dụng làm tăng thêm sự hiểu biết về văn hóa tổ chức, lý do cơ bản về vị trí tồn tại và chi tiết về hệ thống nội bộ và nguyên tắc chính trị.

- Quảng cáo. Những lời quảng cáo và làm rõ các chủ đề, lựa chọn phương tiện truyền thông, mức sử dụng thời gian của chiến lược cụ thể.

- Niên giám NH. Đây là nguồn quan trọng để nhận biết được các tổ chức, loại dịch vụ khách hàng, sự bao gồm chuyên môn sâu, hình thức hoạt động và vị thế liên quan.

- Báo chí ngành tài chính. Đây là nguồn hữu ích nó chi tiết về sự thay đổi sản phẩm, giá cả, bán, nhân viên tiếp thị, đơn vị mới và sự đầu tư.

- Báo chí tài chính trong nước và quốc tế, những nguồn này rất hữu ích cho sự thông báo về chiến lược và tài chính ngân hàng và phân tích sự thông báo tổ chức /nhân viên .

- Những bài viết và diễn văn của các giám đốc. Những vấn đề này cũng rất hữu ích cho sự tổ chức , phương pháp, triết lý quản trị và mục đích chiến lược.

- Nhà quản lý chi nhánh/ lãnh đạo hoạt động. Những báo cáo từ những nhà quản lý này cho thấy được sự hoạt động trên thị trường của đối phương, khách hàng, giá cả, sản phẩm dịch vụ, chất lượng, phân phối . . .

- Khách hàng. Báo cáo từ khách hàng có thể là những thông tin cung cấp về thị trường rất là tích cực.

- Người cung cấp. Báo cáo từ các nhà cung cấp thì rất hữu ích đặc biệt trong việc đánh giá kế hoạch đầu tư, mức hoạt động, hiệu quả . . .

- Các cố vấn chuyên nghiệp. Nhiều NH đã nhờ đến các cố vấn NH một cách tích cực, các cố vấn này thường cho NH biết nhiều về các loại hệ thống và phương pháp để NH có thể chấp nhận được.

- Báo cáo của các nhà môi giới chứng khoán. Những báo cáo này thường cung cấp những thông tin rất hữu ích chi tiết về tổ chức thường được thu thập từ thông tin bên trong với sự phân tích tài chính.

- Hội liên hiệp NH và giao tiếp xã hội, đây là diễn đàn để thảo luận và là cơ hội để tìm hiểu về phương pháp và hoạt động của đối phương.

- Phân tích dịch vụ đối phương. Xem xét thật kỹ dịch vụ của đối phương , nhưng phải cẩn thận là không chỉ tìm kiếm những đặc trưng của chúng mà phải biết vận dụng và cải tiến chúng cho chính mình.

- Chiêu mộ nhân viên đối phương. Xin nhớ rằng khi giới thiệu dịch vụ hay sản phẩm mới thì chi rất cao, do đó nếu muốn những người cơ bản từ những NH đối mới dịch vụ thành công là dễ nhất.

- Các cố vấn điều hành đã về hưu. Các nhà điều hành về hưu từ các NH đối phương có thể được muốn như một nhà cố vấn, và những thông tin có thể yêu cầu họ xác định rõ ràng và trong từng lãnh vực công việc cụ thể.

## V. DỮ LIỆU CƠ BẢN PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ

TOP

Để đánh giá điểm mạnh và yếu kém của đối phương, cần thiết là phải thu thập dữ liệu thực tế trên từng đối thủ hiện tại hoặc đối thủ tiềm ẩn (xuất hiện trong tương lai) một cách có ý nghĩa. Các dữ liệu thu thập nên bao gồm:

- Tên của NH đối thủ hiện tại hoặc đối thủ tiềm ẩn.
- Số lượng và địa phương của các văn phòng, các chi nhánh, các chi nhánh phi NH.
- Số lượng và đặc điểm của nhân viên trong mỗi chi nhánh.
- Chi tiết về tổ chức NH và cấu trúc bộ phận kinh doanh.
- Chi tiết tài chính của nhóm NH, và cá nhân từng NH, và bộ phận kinh doanh phi NH.
- Khả năng sinh lợi, tỷ lệ tăng trưởng của từng NH hay nhóm NH.
- Chi tiết về dịch vụ sản phẩm, bao gồm giá cả, chất lượng dịch vụ.
- Chi tiết về thị phần bởi sự phân khúc thị trường, theo vùng địa lý.
- Chi tiết về quảng cáo và sự khuyến mãi.
- Chi tiết về phạm vi và lãnh vực hoạt động của NH.
- Chi tiết về các khách hàng được phục vụ chính và các hoạt động cơ bản.
- Chi tiết của thị trường chuyên môn.



- Chi tiết về sự nghiên cứu và phát triển đã sử dụng.
- Chi tiết về hoạt động và hệ thống các phương tiện, qui mô năng lực, sự sử dụng tài sản, đánh giá hiệu quả, tăng cường vốn . . .
- Chi tiết đơn vị cung cấp cơ bản.
- Chi tiết về số lượng nhân viên.
- Chi tiết về những cá nhân quan trọng trong NH.
- Chi tiết về hệ thống kế hoạch, thông tin và kiểm soát.

Những nguồn thông tin này sẽ cung cấp cho bạn những chi tiết về đối thủ của bạn, từ đó bạn hiểu được đối thủ của bạn mạnh hơn hoặc yếu hơn mình ở điểm nào, chẳng hạn như là giá thành, khả năng quản lý, nguồn nhân lực, sản phẩm, thị trường... Để từ đó bạn có thể điều chỉnh những hạn chế của mình hoặc là phát huy thế mạnh của mình một cách có hiệu quả.

## **VI. PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC ĐỐI THỦ**

**TOP**

Chiến lược của các đối thủ cơ bản nên được phân tích và đánh giá điểm mạnh điểm yếu có liên quan của họ để chọn lựa chiến lược cho ngân hàng bạn, và thiết lập sự thay đổi chiến lược cho chính NH bạn.

Hầu hết các NH lớn hiện nay quan tâm đến nhiều lãnh vực kinh doanh, vì vậy chiến lược của đối thủ cần được đánh giá ở mức độ khác nhau, cụ thể:

- Vai trò và chức năng

- Mục tiêu bộ phận kinh doanh.
- Mục tiêu của ngân hàng, hay nhóm NH

## **1. Phân tích vai trò và chức năng**

TOP

Nhận xét và đánh giá vai trò chủ yếu, chiến lược của đối thủ cơ bản sử dụng một số nội dung sau:

- + Chiến lược thị trường,
- + Chiến lược hoạt động.
- + Sự phát triển dịch vụ / sản phẩm
- + chiến lược tài chính.

### **1.1 Chiến lược thị trường**

- Chiến lược dịch vụ mỗi đối thủ đã áp dụng liên quan đến chiến lược của bạn là gì?

- Thị phần của đối thủ bởi sự phân chia thị trường?

- Tốc độ tăng trưởng của từng đối thủ bởi loại dịch vụ/ phân loại khách hàng là bao nhiêu?

- Chiến lược dịch vụ của mỗi đối thủ là gì?

- Chính sách về dịch vụ mới của mỗi đối thủ là gì? Tốc độ giới thiệu dịch vụ mới trong 5 năm qua như thế nào? Phương pháp tiếp cận cụ thể đối với việc đưa ra dịch vụ mới đã được sử dụng một cách thích hợp là gì?

- Chất lượng dịch vụ liên quan của từng đối thủ so sánh với từng loại dịch vụ của bạn là gì?

- Chiến lược giá cả của mỗi đối thủ áp dụng cho từng loại dịch vụ/ khách hàng là gì?

- Chiến lược quảng cáo và khuyến mãi của mỗi đối thủ là gì?

## **1.2 Chiến lược hoạt động**

- Số lượng, qui mô và nơi các chi nhánh, văn phòng của mỗi đối thủ? Những dịch vụ gì mà mỗi chi nhánh đã cung cấp. Khả năng cung cấp?

- Năng lực thực sự của mỗi đối thủ? Khả năng sử dụng năng lực?

- Vốn của đối thủ trong tài sản? Tài sản của chính đối thủ? Mỗi loại tài sản so sánh với vốn chủ sở hữu thế nào?

- Số lượng nhân viên được thu nhận ở chi nhánh/ văn phòng? Lương bao nhiêu?

- Các khoản cho vay và dịch vụ bao nhiêu? Vốn huy động của mỗi đối phương?

- Số lượng cho vay và dịch vụ cho mỗi nhân viên là bao nhiêu? Chi phí cho mỗi nhân viên liên quan là bao nhiêu?

- Tổ chức đoàn thể trong mỗi đối thủ cạnh như thế nào? Sự không an tâm lao động trong mỗi đối thủ là gì?

- Tỷ lệ phần trăm nguồn vốn được cung cấp từ nội bộ? Bao nhiêu % của số lượng cung cấp dùng cho nội bộ?

- Chi phí dịch vụ gì bạn ước lượng cho mỗi đối thủ có liên quan đến chính của bạn?

- Hệ thống tổ chức nào được sử dụng bởi chính đối thủ?

- Sự tổ chức có phù hợp với mỗi tổ chức của đối thủ không? Cán bộ điều hành chủ chốt có am hiểu về tổ chức này không?

- Từng đối thủ này có thể linh động cách nào khi có sự thay đổi về điều kiện thị trường? Sự đáp ứng điển hình nào có tính cách lịch sử đối với sự không ổn định của nhu cầu?

### **1.3 Sự phát triển dịch vụ - sản phẩm**

- Những dịch vụ mới sẽ được phát triển ở đâu?

- Mức chi phí phát triển dịch vụ mới của mỗi đối thủ được đánh giá là bao nhiêu? Những chi phí này thay đổi qua 3 năm như thế nào?

- Có bao nhiêu nhân viên được thu nhận tại mỗi đối thủ khi phát triển dịch vụ mới? Bao nhiêu trong số đó bạn có thể đánh giá được?

- Tài liệu về sự giới thiệu dịch vụ/ cải tiến sản phẩm của mỗi đối thủ 5 năm qua là gì?

- Bằng cách nào mỗi đối thủ có thể phản ứng lại sự giới thiệu dịch mới của đơn vị khác một cách nhanh chóng? Phản ứng gì đã thường được sử dụng?

### **1.4 Chiến lược tài chính**

- Tình hình tài chính của mỗi đối thủ cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh nay như thế nào? Đối với ROA, lưu chuyển tiền tệ, tỷ lệ tổn thất tín dụng?

- Tỷ lệ tăng trưởng trên vốn chủ sở hữu?

- Các khoản nợ phải trả nào để cho hoạt động này ở vị trí hiện tại của nó?

- Những khoản nợ nào/nguồn vốn khác được sử dụng cho hoạt động?

- Tỷ lệ tăng trưởng của mỗi đối thủ so sánh với tỷ lệ trung bình ngành như thế nào? Trong trường hợp có sự giảm sút về tiền gửi thì nguồn bổ sung nào có thể có được? Chi phí cho các nguồn này thế nào?

- Sự quản trị các khoản nợ phải trả của mỗi đối thủ cạnh tranh như thế nào đối với điều kiện thị trường đang thay đổi như sự tăng lên của lãi suất, tăng lạm phát, tăng chi phí tiền lương?

## **2. Mục tiêu bộ phận kinh doanh**

**TOP**

Điểm bắt đầu cho việc đánh giá mỗi NH đối thủ ở góc độ phân khúc thị trường/cấp bộ phận kinh doanh là đánh giá cái gì được mong đợi của bộ phận chiến lược kinh doanh.

Điều này sẽ thấy rõ ràng từ sự khác nhau của các yếu tố như những bài phát biểu của Ban Quản trị, sự lựa chọn người quản lý để điều hành đơn vị, quan điểm của Ban Quản trị về đơn vị, số lượng các nguồn đã phân phối. Để đánh giá mục tiêu của đơn vị kinh doanh, các câu hỏi sau đây thật hữu ích:

- Những mục tiêu tài chính được chỉ ra của hoạt động kinh doanh: ROA, dòng tiền tệ và thị phần chiếm lĩnh là gì?

- Quan điểm của Ban quản trị về rủi ro là gì? Lợi nhuận/thị phần/ Sự tăng trưởng tài sản và rủi ro đơn vị được cân bằng như thế nào?

- Cơ cấu tổ chức của đơn vị kinh doanh của đối thủ là gì? Trách nhiệm trong quyết định cơ bản được phân chia như thế nào? Chức năng phân chia có được liên kết (điều phối) trong đơn vị kinh doanh tốt không?

### **3. Mục tiêu kinh doanh của nhóm ngân hàng**

TOP

Sự hiểu biết về chiến lược và quan điểm của nhóm là thành phần cấu tạo cần thiết trong việc đánh giá chiến lược đối thủ và phát họa hành vi đối thủ. Ở mức độ nhóm cố gắng đánh giá các yếu tố sau:

\* Mục tiêu tài chính tổng quát của nhóm là gì? Kiểm tra sự tác động của:

- Lạm phát

- Thay đổi công nghệ

- Chi phí lương

- Tỷ giá hối đoái

- Lãi suất

- Nhu cầu vốn

- Chi phí vốn

\* Khả năng có thể tăng trưởng của đối thủ là gì?

- Năng lực tăng trưởng ngắn hạn là gì?
- Năng lực tăng trưởng dài hạn là gì?
- Tốc độ tăng trưởng có thể giữ vững thuộc tài chính là gì?
- Khả năng chiến lược của đối thủ thay đổi thế nào với sự tăng trưởng?
- \* Những điểm mạnh yếu cơ bản của đối thủ là gì? v...v...

## **VII. ĐÁNH GIÁ KHẢ NĂNG CHIẾN LƯỢC CỦA ĐỐI THỦ CẠNH TRANH**

**TOP**

Mục tiêu của việc hướng dẫn phân tích đối thủ cạnh tranh là làm rõ chiến lược của đối phương và sự thay đổi chiến lược do phản ứng lại. Đánh giá khả năng chiến lược của đối phương bao gồm những câu trả lời sau đây:

Từ sự phân tích các mục tiêu cạnh tranh, chiến lược hiện tại và khả năng, năng lực, đánh giá:

- Đánh giá chiến lược công kích của đối phương
  - Đánh giá chiến lược phòng thủ của đối phương
- Đánh giá chiến lược và mục tiêu của ngân hàng

## **VIII. TÓM TẮT**

**TOP**

Hệ thống thông tin đối thủ cạnh tranh của ngân hàng là một yếu tố quan trọng trong sự phát triển của thị trường và chiến lược tổng hợp. Vị trí cạnh tranh liên quan của ngân hàng cần phải được thành lập một cách hệ thống hóa như là một thành phần trong sự phân phối của chiến lược đầu tư thị trường. Kiểm tra sự phân tích những đối thủ thích đáng ở mức độ tổng quát, từng bộ phận và mức độ thị trường và sử dụng một số câu hỏi.

- Những đối thủ thích đáng có được nhận dạng một cách chính xác không?
- Những đối thủ mới xâm nhập vào có được nhận dạng không?
- Những nguồn thông tin thích hợp về đối thủ có được thu thập đầy đủ không?
- Dữ liệu của mỗi đối thủ có đáp ứng cho phân tích đối thủ không? Có những dữ liệu quan trọng nào chưa có, nếu thế thì sẽ tìm từ đâu, bằng cách nào, khi nào và chi phí là bao nhiêu?
- Chiến lược bộ phận kinh doanh của đối thủ có được xác định một cách đầy đủ không? Vị trí của chiến lược bộ phận trong toàn bộ danh mục của NH đối thủ có được đánh giá một cách thực tế không?
- Sức mạnh và mục tiêu của NH đối thủ có được xác định rõ không?
- Danh mục thị trường đầu tư của đối thủ đã được phát triển và thăm dò một cách đầy đủ không?
- Về văn hóa, tổ chức, thuật lãnh đạo và lịch sử của đối thủ đã được phân tích không? và tác động của các yếu tố này trên chiến lược đã được đánh giá không?



- Năng lực chiến lược của đối thủ đã được đánh giá không? Sự thay đổi chiến lược tấn công và phòng thủ có được nhận dạng một cách đúng đắn không?

- Điểm mạnh, điểm yếu liên quan của NH hàng bạn có được đánh giá một cách trung thực không? Và hầu hết sự thay đổi chiến lược một cách thích hợp để chống lại những đối thủ riêng biệt có được nhận dạng không?

cuu duong than cong . com