

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG
KHOA KINH TẾ VÀ KINH DOANH QUỐC TẾ
CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ ĐỐI NGOẠI



KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

VẬN DỤNG LÝ THUYẾT THỊ TRƯỜNG NGÁCH TRONG
KINH DOANH- KINH NGHIỆM TRÊN THẾ GIỚI VÀ THỰC TIỄN
ÁP DỤNG TẠI VIỆT NAM

Họ và tên sinh viên : Bùi Thị Nhuận
Lớp : Anh 11
Khoá : 44
Giáo viên hướng dẫn : TS. Nguyễn Thanh Bình

Hà Nội, tháng 5 năm 2009

LỜI MỞ ĐẦU

I. Lý do lựa chọn đề tài

Các doanh nghiệp thường quan niệm rằng, nếu không tranh thủ làm nhiều chương trình marketing nhắm đến nhiều đối tượng khách hàng khác nhau thì họ sẽ sử dụng không hiệu quả ngân sách này. Nhưng thực tế thường diễn ra theo hướng ngược lại: doanh nghiệp sẽ tốn nhiều chi phí nhưng lợi nhuận thu được không cao, nếu hướng đến một nhóm khách hàng quá rộng lớn. Mặt khác, trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu như hiện nay, thị trường có hàng trăm đối thủ cạnh tranh. Các doanh nghiệp có tiềm lực mạnh về tài chính, kỹ thuật công nghệ cùng với đầy đủ kỹ năng cũng như kinh nghiệm cạnh tranh đã chiếm những phân khúc thị trường lớn, thường bỏ qua những “ngách” thị trường nhỏ bé do kỳ vọng lợi nhuận không khả quan và đó là cơ hội cho các công ty nhỏ len chân vào.

Nhiều doanh nghiệp nước ngoài đã “sống sót” và trở nên thịnh vượng ngay cả trong những điều kiện cạnh tranh khốc liệt nhất bằng việc không ngừng nuôi dưỡng thị trường “ngách” (niche) cùng những khách hàng trung thành trong một cộng đồng “ngách” (niche community). Ở Việt Nam, việc vận dụng lý thuyết thị trường ngách vào kinh doanh hiện đại cũng đã được chú ý thực hiện. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp vẫn chưa thực sự thành công trong việc tìm ra những ngách nhỏ của thị trường, tạo ra được sự khác biệt trong cạnh tranh để việc kinh doanh đạt hiệu quả tốt nhất.

Xuất phát từ lý do trên người viết lựa chọn “*Vận dụng lý thuyết thị trường Ngách trong kinh doanh: kinh nghiệm trên thế giới và thực tiễn áp dụng tại Việt Nam*” làm đề tài khoá luận tốt nghiệp của mình.

II. Mục đích nghiên cứu

Việc nghiên cứu đề tài nhằm mục đích:

- + Xây dựng hệ thống lý thuyết về thị trường ngách trong kinh doanh.
- + Đánh giá việc áp dụng hệ thống lý thuyết này tại các doanh nghiệp trên thế giới và tại Việt Nam.
- + Đề xuất các giải pháp để giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao hiệu quả việc khai thác thị trường ngách trong kinh doanh.

III. Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

1. Đối tượng nghiên cứu

Đề tài nghiên cứu những vấn đề cơ bản về lý thuyết thị trường ngách và việc áp dụng lý thuyết thị trường ngách trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Phạm vi nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu việc áp dụng lý thuyết thị trường ngách trong các doanh nghiệp, cụ thể là một số doanh nghiệp Việt Nam, doanh nghiệp Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Trung Quốc.

IV. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài sử dụng các phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử của chủ nghĩa Mác - Lênin, cùng với các phương pháp khác như: phương pháp thu thập thông tin, phân tích - tổng hợp, diễn giải - quy nạp, khoa học thống kê, so sánh và đối chiếu với thực tiễn.

V. Bố cục của khoá luận

Ngoài lời mở đầu, kết luận và các phụ lục, khoá luận được chia làm 3 chương:

Chương I: Lý thuyết về thị trường ngách

Chương II: Thực trạng vận dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh trên thế giới và tại Việt Nam

Chương III: Bài học kinh nghiệm và một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả việc khai thác thị trường ngách của các doanh nghiệp Việt Nam

CHƯƠNG 1. LÝ THUYẾT THỊ TRƯỜNG NGÁCH

I. Khái niệm về thị trường ngách

1. Định nghĩa

Philip Kotler, nhà nghiên cứu marketing nổi tiếng thế giới, đã đề cập tới khái niệm “thị trường ngách” trong cuốn *Principles of Marketing* của ông. Theo Philip Kotler, nếu căn cứ vào vai trò của các doanh nghiệp trên thị trường thì có thể phân thành bốn loại doanh nghiệp: hãng dẫn đầu (market leader), hãng thách thức (market challenger), hãng theo sau (market follower), hãng lấp chỗ trống, điền khuyết (market nicher). Rất nhiều ngành có một công ty được thừa nhận là công ty dẫn đầu thị trường. Công ty này có thị phần lớn nhất trên thị trường sản phẩm liên quan. Nó thường đi trước các công ty khác trong việc thay đổi giá, đưa ra sản phẩm mới, phân chia phạm vi và cường độ quảng cáo. Hãng thách thức thường là hãng đứng vị trí thứ hai trên thị trường. Hãng thách thức thị trường chỉ ở vị thế cạnh tranh xếp sau hãng dẫn đầu, có khả năng cạnh tranh lớn và thường xuyên giành giật vị trí số một với hãng dẫn đầu thị trường. Các doanh nghiệp theo sau thị trường (market follower) thường là các hãng không có khả năng giành giật vị trí thứ nhất và thứ hai. Các doanh nghiệp đi theo với chiến lược bắt chước hay cải tiến sản phẩm có thể đạt mức sinh lời cao không kém hay thậm chí còn cao hơn mức sinh lời của người dẫn đầu, bởi vì các doanh nghiệp không phải gánh chịu một chi phí đổi mới nào.

Vậy, những người lấp chỗ trống, điền khuyết (market nicher) là ai? Hầu như trong mọi ngành đều có những doanh nghiệp chuyên môn hóa vào những phần thị trường mà ở đó họ tránh được sự đụng chạm với các doanh nghiệp lớn. Những doanh nghiệp 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 hiệu quả thông qua sự chuyên môn hóa. Những mảng thị trường này

thường được các doanh nghiệp lớn bỏ qua hoặc không quan tâm đến. Những doanh nghiệp khai thác các khu vực thị trường này phải cố gắng hiểu rõ nhu cầu của khách hàng để có thể phục vụ tốt những người có nhu cầu trong các 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. Philip Kotler dùng từ “market niches” để gọi các doanh nghiệp này.

Khi dịch sang tiếng Việt, các nhà nghiên cứu marketing của Việt Nam chưa đồng nhất được cách dịch vì vậy từ “niche market” mang nhiều nghĩa khác nhau: “chỗ trống thị trường”, “khe hở thị trường”, “thị trường hẹp”, “thị trường ẩn khuất” và “thị trường ngách”... “Ngách” phản ánh đúng nhất bản chất của “niche” trong “niche market”. *Thứ nhất*, “ngách” diễn tả cái nhỏ bé của phân khúc thị trường “niche”. *Thứ hai*, “ngách” mang tính động cao, thể hiện sự chuyển động của thị trường. Các ngách thường đưa từ con đường này ra con đường khác, từ vị trí này ra vị trí khác. *Thứ ba*, không phải mọi vật đều có thể len vào những ngách nhỏ ấy cũng giống như phân khúc thị trường “niche” mà doanh nghiệp đã lựa chọn. Nó nhỏ bé đến mức các công ty lớn rất ít hoặc thậm chí không để mắt và quan tâm tới. *Thứ tư*, từ “ngách” còn hàm chứa ý nghĩa trong cuộc sống luôn tồn tại rất nhiều ngách cho doanh nghiệp. Dù cạnh tranh trên thị trường đang diễn ra khốc liệt, dù hàng hoá có đa dạng và phong phú vô cùng thì vẫn có những lỗ hổng, những ngách thị trường để doanh nghiệp khai thác.

Trên cơ sở đó, thị trường ngách có thể được định nghĩa như sau:

*Thị trường ngách là những khoảng trống, khe hở trên thị trường tại đó xuất hiện tập hợp nhu cầu về hàng hóa nào đó. Những nhu cầu này chưa được các doanh nghiệp phát hiện hoặc đã được phát hiện ra nhưng chưa được đáp ứng hoặc đáp ứng chưa đầy đủ*¹.

¹ Lê Ngọc Tòng (1999), *Vận dụng thị trường ngách vào hoạt động kinh doanh hiện đại*, NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội, Tr.62.

Trong cuộc sống hàng ngày, có thể bắt gặp rất nhiều hình ảnh làm ta liên tưởng đến khái niệm này. Ở bất kỳ khu rừng nào, những cây cao, to đều vươn lên cao đón ánh nắng mặt trời. Song còn rất nhiều loài thực vật nhỏ bé khác như những cây cỏ không thể vươn cao, không được chiếu nắng mà vẫn rất xanh tốt do chúng thích nghi được với điều kiện ẩm ướt và ít ánh nắng.

Gần gũi hơn, trên những ao, hồ, sen, súng và một số cây ưa nước đã gần như phủ kín. Tuy nhiên, những thực vật nhỏ bé như bèo hoa dâu, bèo tấm vẫn có khả năng tìm được chỗ tồn tại trên mặt nước. Tại những chỗ nhỏ hẹp của mặt nước, nơi sen và súng là những cây có bản lá to không len vào được thì bèo chen vào đó. Chúng thích nghi và tồn tại được thậm chí là còn mạnh mẽ hơn sen, súng. Nó len lỏi đến mọi góc ngách trên mặt nước, cứ chỗ nào hở ra là nó ken dày đặc. Hình ảnh này có nét tương đồng với khái niệm thị trường ngách trong hoạt động kinh doanh ngày nay. Những khoảng trống trên mặt hồ là những ngách thị trường hay thị trường ngách còn những doanh nghiệp lấp chỗ trống - như cách gọi của Philip Kortler - chính là những cánh bèo hoa dâu trên mặt hồ.

2. Đặc điểm của thị trường ngách

Trước hết, *thị trường ngách mang đầy đủ đặc điểm của thị trường thông thường*. Thị trường ngách là một dạng thị trường được các nhà kinh doanh phát hiện và khai thác trong quá trình lựa chọn thị trường. Là thị trường nên thị trường ngách cũng tồn tại các quan hệ kinh tế như quan hệ trao đổi, quan hệ cung cầu và quan hệ tiền tệ.

Thị trường ngách là một loại thị trường cạnh tranh không hoàn hảo, tức là ở mảng thị trường này chưa xuất hiện hoặc không xuất hiện sự cạnh tranh hoàn hảo. Trong định nghĩa của kinh tế học vi mô, thị trường cạnh tranh hoàn hảo là thị trường mà tại đó có rất nhiều doanh nghiệp tham gia kinh doanh, buôn bán những sản phẩm đồng nhất và điều kiện gia nhập - rút lui thị trường là dễ dàng. Số lượng doanh nghiệp trên thị trường ngách không lớn,

sản phẩm phục vụ cho nhu cầu của thị trường này là những sản phẩm có tính chất đặc thù và do không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ kỹ năng để đáp ứng nên điều kiện gia nhập - rút lui của thị trường ngách không phải là đơn giản. Do vậy, thị trường ngách là loại thị trường cạnh tranh không hoàn hảo.

Các thành viên của một phân khúc thị trường ngách có những nhu cầu tương tự và mang tính đặc thù. Sự khác nhau về sở thích, tâm lý, lứa tuổi... tạo nên nhiều nhu cầu khác biệt và không một sản phẩm nào có thể đồng thời thoả mãn tất cả những nhu cầu đó. Khai thác thị trường ngách chính là phát hiện ra những nhu cầu chưa được đáp ứng, tập hợp chúng lại, xem xét điểm giống nhau và tìm sản phẩm phù hợp đáp ứng các nhu cầu đó. Chính vì vậy, thị trường ngách chính là tập hợp các nhu cầu giống nhau và các nhu cầu này khác biệt với những nhu cầu của các khách hàng còn lại trên thị trường.

Quy mô của thị trường ngách phải đủ lớn để tạo ra doanh thu và lợi nhuận. Thị trường ngách đúng như tên gọi của nó là những mảng thị trường nhỏ hẹp, chính vì thế lượng cầu trên thị trường này tương đối nhỏ bé. Song lượng cầu này phải đủ lớn để giúp cho các doanh nghiệp hoạt động trên mảng thị trường này đạt được lợi nhuận tương đối. Thậm chí, doanh nghiệp có thể đạt được lợi nhuận siêu ngạch trên thị trường này do áp lực cạnh tranh không mạnh mẽ và lượng cầu thường lớn hơn cung, điều này thường đúng với các doanh nghiệp đi trước đón đầu, sớm phát hiện ra những nhu cầu tiềm ẩn trên thị trường. Nếu quy mô của phân khúc thị trường quá nhỏ, doanh nghiệp chỉ mất thời gian và tiền bạc vô ích khi thực hiện các hoạt động marketing nhắm đến các khách hàng trong phân khúc này.

Doanh nghiệp trên thị trường ngách thường sử dụng chiến lược cạnh tranh tập trung dựa trên chi phí thấp hoặc chiến lược cạnh tranh tập trung dựa trên khác biệt hóa. Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược chi phí thấp giảm chi phí bằng việc trong một mảng thị trường nhỏ hẹp và cụ thể, có chi phí thấp hơn chi phí của người dẫn đầu về chi phí trong toàn ngành. Công ty theo

đuổi chiến lược chi phí thấp thường không tập trung vào khác biệt hóa sản phẩm mà dừng lại ở mức thấp, chấp nhận được ở mức chi phí thấp. Trong khi đó, doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hóa có thể sử dụng bất kỳ hình thức khác biệt nào mà người thực hiện chiến lược khác biệt hóa trên thị trường lớn sử dụng: đặc tính sản phẩm, những cải tiến sản phẩm, chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhanh yêu cầu của khách hàng hay bất kỳ tiêu chuẩn nào khác. Doanh nghiệp theo đuổi chiến lược tập trung dựa trên sự khác biệt hóa tạo ra cho sản phẩm của mình sự độc nhất, khác biệt mà khách hàng đánh giá cao và sẵn sàng trả giá thêm cho sự khác biệt đó. Sản phẩm càng độc đáo, khác biệt so với đối thủ cạnh tranh, nguy cơ bị cạnh tranh càng thấp, khả năng thu hút khách hàng càng lớn. Điểm khác nhau giữa chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hóa với chiến lược khác biệt hóa chỉ là doanh nghiệp thực hiện chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hóa nhằm vào một hoặc một số ít phân đoạn thị trường thay vì tất cả các phân mảng thị trường. Việc xây dựng và phát triển năng lực phân biệt nhằm tạo ra lợi thế khác biệt hóa thường rất tốn kém. Vì thế, công ty theo đuổi chiến lược tập trung trên cơ sở khác biệt hóa thường có chi phí sản xuất cao.

3. Bản chất của việc lựa chọn thị trường ngách

Thị trường ngách được hình thành từ những nhu cầu của nhóm khách hàng trên thị trường đó. Căn cứ vào các nhu cầu của khách hàng thì thị trường ngách được hình thành theo hai trường hợp sau:

3.1 Nhu cầu mới xuất hiện

Nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ của người tiêu dùng biến đổi rất nhanh. Nhiều khi, lượng cầu về một hàng hóa hoặc dịch vụ xuất hiện cùng với nhu cầu và sức mua về hàng hóa đó mà doanh nghiệp chưa kịp phát hiện. Đây chính là các ngách thị trường mà doanh nghiệp có thể khai thác được. Việc phát hiện ra các khoảng trống này đòi hỏi tính nhạy bén và sáng tạo của doanh nghiệp. Một trong những phương pháp có hiệu quả là việc tìm những sản

phẩm dịch vụ có nhu cầu cao tại nước ngoài đã và đang thịnh hành tại nước ngoài nhưng còn mới mẻ với thị trường trong nước. Việc phát hiện được nhóm nhu cầu mới về một hàng hóa nào đó sẽ giúp doanh nghiệp đi trước một bước so với các đối thủ cạnh tranh trong việc giành lợi nhuận cao cũng như thị phần lớn. Ví dụ như, đầu những năm 90, nhu cầu bếp ga mới xuất hiện. Những nhà kinh doanh nhanh nhạy đã nắm bắt được nhu cầu này, tìm cách đáp ứng bằng việc nhập khẩu hoặc sản xuất bếp ga và đã giành được nguồn lợi nhuận tương đối lớn.

Tuy nhiên, thị trường ngách hình thành theo loại này thường không tồn tại lâu. Khi nhu cầu mới xuất hiện lan tỏa thành nhu cầu phổ biến, các đối thủ cạnh tranh khác nhận thấy cơ hội làm ăn của thị trường và tham gia vào thì thị trường ngách sẽ trở thành thị trường cạnh tranh hoàn hảo hay thị trường cạnh tranh độc quyền. Khi ấy, thị trường ngách sẽ không còn là thị trường ngách mà biến thành dạng thị trường khác.

3.2 Nhu cầu nhỏ bé khác biệt

Đây là nhu cầu của một lượng nhỏ khách hàng về một hàng hóa nào đó. Khác với loại nhu cầu trên, những nhu cầu này đã hình thành từ lâu trên thị trường, đã được các doanh nghiệp phát hiện nhưng không muốn đầu tư. Nhu cầu này thường không lan tỏa và phát triển mà chỉ giới hạn tại một số nhóm khách hàng nhất định. Vì thế, thị trường ngách hình thành từ nhóm nhu cầu này mới là thị trường ngách theo đúng nghĩa của nó.

Do nhu cầu đặc biệt mà lượng cầu lại không cao nên hầu như các công ty lớn không muốn đầu tư. Đây sẽ là cơ hội cho các doanh nghiệp nhỏ làm ăn theo kiểu “mèo nhỏ bắt chuột con”. Đối với thị trường ngách hình thành từ dạng nhu cầu này, sự sáng tạo và táo bạo trong kinh doanh là các yếu tố cần thiết. Đồng thời, các doanh nghiệp muốn xâm nhập vào các mảng thị trường này phải có kỹ năng công nghệ và kỹ thuật tương đối nhưng yêu cầu về vốn không cao do quy mô sản xuất nhỏ.

Những nhu cầu dạng này thường có thể tồn tại lâu dài hoặc không. Nếu nhu cầu thay đổi theo hướng tăng lên, doanh nghiệp nào đang chiếm lĩnh thị trường có thể thu được lợi nhuận siêu ngạch và dễ dàng trở thành nhà dẫn đạo trên mảng thị trường này. Nếu nhu cầu thay đổi theo hướng đi xuống thì điều kiện rút lui đối với doanh nghiệp cũng đơn giản hơn, sự thiệt hại không to lớn do quy mô thị trường và quy mô sản xuất không lớn.

Những loại hình kinh doanh từ những nhu cầu đặc biệt này rất đa dạng. Trong khi những kẻ khổng lồ Internet như Amazon.com thậm chí vẫn chưa tạo ra được một lợi nhuận chắc chắn thì Steve Warrington đang có thu nhập sáu con số chỉ qua việc bán đà điều châu Phi cùng với các sản phẩm làm từ chúng như thịt, lông, áo da, video, vỏ trứng đà điều và sản phẩm chăm sóc da chiết xuất từ mỡ đà điều - trực tuyến qua trang web Ostrichesonline.com. Ngoài ra, khi vào trang web này người ta có thể biết mọi điều về đà điều - các sự kiện về đà điều, các bức hình chụp đà điều, các chỉ số chăn nuôi đà điều, một cơ sở dữ liệu khổng lồ về đà điều và chỉ số tham chiếu. Khởi đầu từ số không trên trang web vào năm 1996, Ostrichesonline.com hiện nay lấy làm kiêu hãnh rằng mình đã gửi thư đến 43.000 người đăng ký sử dụng và bán 20.000 sản phẩm đà điều châu Phi đến hơn 25.000 khách hàng tại hơn 125 quốc gia trên thế giới².

Hay ở Thái Lan, có người khi nghe tin rằng dân nghiên cứu cá thử dùng gián làm môi câu thấy có nhiều ưu điểm hơn hẳn các loại môi câu khác, liền nảy ra ý tưởng nuôi gián đem sấy khô rồi bán cho dân câu cá làm môi. Ông còn phát triển thêm mặt hàng mới là nuôi những con gián rất to để bán cho những người thích trò đua gián. Thu nhập từng tháng của ông lên đến 600 USD một tháng. Những nhu cầu đặc biệt như vậy là cơ sở cho việc hình thành các khu vực thị trường ngạch và là cơ hội cho các doanh nghiệp thu được lợi nhuận cao từ hoạt động kinh doanh của mình.

² Philip Kotler & Gary Armstrong (2001), *Principles of marketing* (2nd Edition), Prentice Hall, Tr.267.

4. Lợi ích của thị trường ngách

4.1 Với doanh nghiệp

Việc vận dụng lý thuyết thị trường ngách giúp doanh nghiệp có thể tổ chức các hoạt động marketing hướng đến các khách hàng trong thị trường ngách một cách hiệu quả. Mọi sản phẩm/dịch vụ mới, khi thâm nhập thị trường rất cần có những chương trình marketing rộng rãi trên báo chí và các phương tiện thông tin đại chúng để người tiêu dùng nhận biết về sự tồn tại của chúng. Tuy nhiên, để một chương trình marketing thực sự hiệu quả, thông điệp và hình ảnh mà doanh nghiệp đưa ra phải đánh trúng vào tâm lý khách hàng, gây ấn tượng và ghi dấu ấn sâu đậm trong tâm trí của họ nhưng đồng thời phải tiết kiệm tối đa chi phí. Chính vì vậy, với lượng cầu nhỏ trong phân khúc thị trường ngách, việc tiếp cận khách hàng sẽ không quá khó khăn, người làm marketing hiểu và nắm rõ nhu cầu cũng như mong muốn thực sự của người tiêu dùng, từ đó, hoạt động marketing sẽ hiệu quả hơn. Ví dụ như, nếu muốn marketing cho một sản phẩm phù hợp với một vùng địa lý hay một cộng đồng nào đó, doanh nghiệp có thể quảng cáo thông qua radio của địa phương. Nó sẽ không có được độ phủ sóng cao như các chương trình của Trung Ương. Tuy nhiên, việc đó sẽ tiết kiệm được đáng kể cho ngân sách marketing. Đồng thời, việc tiếp cận gần hơn với người tiêu dùng cho phép doanh nghiệp quảng cáo với tần số nhiều hơn và sử dụng nhiều phương tiện truyền thông tích hợp hơn.

Doanh nghiệp sẽ hạn chế được sự cạnh tranh khốc liệt do chưa có đối thủ cạnh tranh nào nhắm đến các khách hàng trong phân khúc hẹp hoặc tiếp cận đối tượng này chưa tốt. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay với nhu cầu về hàng hóa/dịch vụ luôn luôn biến đổi, không thể tồn tại sự "bao sân", độc quyền của bất kỳ công ty, tập đoàn nào, thậm chí dù lớn và đa dạng đến đâu. Cạnh tranh diễn ra rất khốc liệt. Tuy nhiên, vẫn tồn tại rất nhiều ngách thị trường mà ở đó chưa có sự cạnh tranh hay cạnh tranh chưa đáng kể. Các

doanh nghiệp nhỏ có thể khai thác những phân khúc nhỏ hẹp này để tránh đối đầu với những doanh nghiệp lớn. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp lớn khi gặp khó khăn trên thị trường truyền thống của mình do sự cạnh tranh của các đối thủ mới có tiềm lực mạnh hơn có thể tìm đến các ngách thị trường mới.

Doanh nghiệp khai thác thị trường ngách phản ứng nhanh với thay đổi trong nhu cầu của khách hàng, từ đó dễ dàng tạo dựng lòng trung thành của khách hàng với thương hiệu. Việc khai thác thị trường ngách làm cho doanh nghiệp rất gần với khách hàng, nắm bắt nhu cầu của khách hàng và phản ứng nhanh với sự thay đổi những nhu cầu đó. Bằng việc phản ứng nhanh đối với nhu cầu của khách hàng, các doanh nghiệp này có thể dễ dàng tạo uy tín đối với khách hàng và xây dựng lòng trung thành của họ đối với thương hiệu. Sự trung thành với thương hiệu sẽ là một thử thách khó khăn đối với các đối thủ cạnh tranh, giúp doanh nghiệp khai thác thị trường ngách có khả năng giành được thị trường của chính mình.

Ngoài ra, thị trường ngách *đặc biệt phù hợp với doanh nghiệp nhỏ và vừa* vì những lí do sau:

Thứ nhất, khai thác các ngách thị trường không đòi hỏi quy mô vốn lớn. Nguyên nhân là do lượng cầu trên đoạn thị trường này là nhỏ bé và khác biệt nên quy mô sản xuất cũng như chi phí đầu tư cho cơ sở hạ tầng cũng không đòi hỏi cao. Điều này rất thuận lợi cho các doanh nghiệp nhỏ với khả năng tài chính hạn chế mạnh dạn đầu tư để nhanh chóng chiếm ngách thị trường.

Thứ hai, bộ máy hành chính và nhân sự của các doanh nghiệp trên thị trường ngách không đòi hỏi cồng kềnh như các doanh nghiệp lớn. Do đó, doanh nghiệp tiết kiệm được nguồn chi phí để nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và chống lại sự cạnh tranh của các đối thủ bên ngoài. Chi phí dành cho việc quản lý nhân sự cũng được giảm bớt.

Thứ ba, các doanh nghiệp nhỏ và vừa dễ dàng thích ứng với những thay đổi về khoa học công nghệ hơn các doanh nghiệp lớn. Bởi vì đầu tư vào khoa

học công nghệ của các doanh nghiệp này không cao, xuất phát từ việc các doanh nghiệp ít khi phải bỏ chi phí nghiên cứu và phát triển. Khi nhu cầu trên thị trường thay đổi, các doanh nghiệp nhỏ và vừa dễ dàng thay đổi các thiết bị máy móc hơn các doanh nghiệp có quy mô lớn. Nhờ vậy, họ tiếp cận với công nghệ mới dễ dàng hơn các doanh nghiệp lớn.

Sau cùng, khai thác thị trường ngách giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa kết hợp được công nghệ hiện đại với lao động thủ công một cách có hiệu quả. Sự kết hợp giữa công nghệ hiện đại với tay nghề thành thạo của doanh nghiệp nhỏ và vừa rất phù hợp với việc khai thác các ngách thị trường đặc biệt là trong các quan hệ truyền thống, trong khai thác lợi thế về mặt địa lý...

4.2 Với người tiêu dùng

Lý thuyết thị trường ngách không chỉ đem lại lợi ích cho các doanh nghiệp mà *những người tiêu dùng cũng được thỏa mãn tối đa nhu cầu* của mình, đặc biệt là nhóm người tiêu dùng có nhu cầu khác biệt và nhỏ bé. Khi các doanh nghiệp khai thác thị trường ngách thì chủng loại, mẫu mã sản phẩm cũng trở nên đa dạng hơn, thỏa mãn những nhu cầu khác nhau của người tiêu dùng.

Người tiêu dùng mua hàng với mức giá hợp lý hơn. Sản phẩm đa dạng, nhiều doanh nghiệp lại khai thác thị trường ngách nhờ chiến lược tập trung dựa trên chi phí thấp nên sản phẩm đến tay người tiêu dùng với mức giá cạnh tranh hơn.

Bên cạnh đó, người tiêu dùng sẽ được hưởng những dịch vụ đi kèm sản phẩm với chất lượng tốt hơn. Do doanh nghiệp khai thác thị trường ngách thường chỉ tập trung thỏa mãn nhu cầu của một nhóm đối tượng khách hàng đặc biệt nên sẽ có đủ nguồn lực về tài chính và nhân lực để phục vụ khách hàng, ví dụ như tiếp thị, tư vấn, dịch vụ sau bán hàng...

5. Những rủi ro đối với doanh nghiệp khi khai thác thị trường ngách

Bên cạnh tính ưu việt của mình, lý thuyết thị trường ngách còn có một số nhược điểm mà doanh nghiệp khi vận dụng cần phải tỉnh táo xem xét.

Nhược điểm đầu tiên là doanh nghiệp khai thác thị trường ngách khó có thể giảm chi phí một cách mạnh mẽ. Lượng cầu nhỏ có thể khiến cho doanh nghiệp không phải đầu tư lớn nhưng để cắt giảm chi phí lại rất khó. Vì vậy, doanh nghiệp lựa chọn thị trường ngách không nên theo đuổi chiến lược hiệu quả kinh tế (hiệu quả chi phí) nhờ quy mô.

Một nhược điểm khác là khách hàng của thị trường ngách có thể dễ dàng thay đổi sở thích hoặc nhu cầu của họ. Nhu cầu của khách hàng luôn không ngừng biến đổi và diễn ra rất nhanh chóng. Trong khi đó, doanh nghiệp theo đuổi lý thuyết thị trường ngách rất khó thay đổi thị trường một cách dễ dàng. Điều này có thể gây nên một vấn đề nghiêm trọng: sản phẩm của doanh nghiệp sẽ trở nên lỗi thời và không còn thoả mãn được nhu cầu của người tiêu dùng. Đặc biệt, với các doanh nghiệp chỉ tập trung vào một ngách thị trường duy nhất, nếu không nhanh chóng tìm ra sản phẩm mới thay thế, họ sẽ không thể tiếp tục hoạt động kinh doanh.

Sản phẩm còn mới với khách hàng nên trong thời gian đầu có thể chưa đạt được hiệu quả cao, nếu doanh nghiệp không biết cách khai thác thì thị trường ngách sẽ thất bại. Thị trường ngách vốn xuất phát từ những nhu cầu nhỏ bé và rất khác biệt nên khi bắt đầu thâm nhập thị trường, doanh nghiệp có nhiều khả năng thành công nhưng cũng không ít những nguy cơ thất bại, mặc dù ở đây ít đối thủ cạnh tranh. Do đó, một chính sách giá cả và chính sách sản phẩm năng động có thể giúp doanh nghiệp khắc phục được những rủi ro và nhanh chóng khai thác những cơ may trên thị trường.

Cuối cùng, luôn tồn tại mối đe dọa do những đối thủ cạnh tranh khác ở thị trường lớn để ý đến thị trường ngách, đặc biệt khi doanh nghiệp khai thác thị trường ngách thu được nhiều thành công. Các doanh nghiệp khác khi nhận thấy những cơ hội kinh doanh của thị trường ngách cũng sẽ tham gia vào làm cho hoạt động của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn. Nếu các đối thủ cạnh tranh mới có tiềm lực mạnh hơn, trong nhiều trường hợp, các doanh nghiệp

khai thác thị trường ngách phải rời bỏ thị trường mà chính họ đã dày công mới phát hiện ra.

II. Quy trình xây dựng thị trường ngách

Thị trường ngách vốn là một loại thị trường nên những bước thực hiện xây dựng và khai thác nó cũng có cái chung cho mọi loại thị trường và cũng có những đặc thù riêng của nó. Trên cơ sở những cái riêng và cái chung ấy, có thể tóm tắt một số bước chính trong xây dựng thị trường ngách.

1. Nghiên cứu thị trường

Trước khi quyết định đầu tư vào nghiên cứu thị trường một cách chuyên nghiệp, doanh nghiệp nên dành thời gian để thu thập các thông tin có sẵn được cung cấp miễn phí trên mạng Internet. Các trang web của các bộ, ngành hoặc cơ quan chính phủ, các hiệp hội doanh nghiệp hoặc các tổ chức phi chính phủ thường có rất nhiều thông tin và rất dễ dàng tiếp cận. Bên cạnh đó cũng có thể nghiên cứu thị trường bằng các phương pháp riêng như tiến hành những cuộc khảo sát, sử dụng bảng câu hỏi hoặc những buổi phỏng vấn ngắn... Việc này sẽ giúp doanh nghiệp hiểu biết chi tiết về lĩnh vực riêng biệt của thị trường mà doanh nghiệp muốn tham gia vào.

Sau khi đã có đủ tài liệu, doanh nghiệp bắt đầu tiến hành phân tích những thông tin đã thu thập được dựa theo những nội dung sau:

1.1 Phân tích người tiêu dùng

Phân tích người tiêu dùng là một trong những việc làm quan trọng của việc nghiên cứu thị trường trong khai thác thị trường ngách. Thị trường ngách hình thành từ nhu cầu có sẵn của con người nhưng chưa được các doanh nghiệp phát hiện hoặc đã phát hiện ra nhưng không muốn đầu tư. Dựa trên những phân tích về nhu cầu của người tiêu dùng, doanh nghiệp tìm ra sản phẩm để thỏa mãn những nhu cầu chưa được thỏa mãn. Mặt khác, khi doanh nghiệp đã tìm ra được sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng không có nghĩa là doanh nghiệp sẽ bán hết được sản phẩm. Quyết định tiêu dùng của

khách hàng phụ thuộc vào nhiều yếu tố: thu nhập, tâm lý, giới tính, độ tuổi, sở thích... Chính vì vậy, doanh nghiệp cần nắm bắt được đặc điểm dân số, tâm lý, mức thu nhập trung bình, xu hướng tiêu dùng và nhu cầu của khách hàng... để qua đó có thể tung sản phẩm mới hoặc cải tiến sản phẩm hiện hữu nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của thị trường.

Một ví dụ minh họa cho việc phân tích khách hàng trong nghiên cứu thị trường là cửa hàng bán đồ lưu niệm cho sinh viên. Từ các nguồn thông tin khác nhau, họ biết rằng sinh viên vốn có ít tiền lại rất nhạy cảm với giá cả nhưng thích ý nghĩa sáng tạo của quà tặng và thường mua nhiều quà hơn trong những dịp đặc biệt. Do đó, họ tập trung vào thiết kế, bán những quà tặng dùng các nguyên liệu rẻ tiền, tốn ít thời gian nhưng luôn có những ý nghĩa độc đáo với người nhận quà và tập trung vào những ngày lễ của sinh viên như 8/3, ngày Nhà giáo, lễ tốt nghiệp, giáng sinh, năm mới... ngoài các quà tặng sinh nhật thông thường. Họ cũng luôn luôn có nhiều hoạt động khuyến mại trong những dịp đặc biệt đối với sinh viên như 8/3, ngày nhà giáo, tốt nghiệp, giáng sinh và năm mới...

Một ví dụ khác là việc Biti's bán hàng sang Lào qua Công ty Xuất nhập khẩu Phouphet, đây có thể coi là việc tìm ngách mới cho sản phẩm xuất khẩu. Lần đầu tiên thâm nhập vào thị trường Lào, các sản phẩm của Biti's bán rất chạy. Tuy nhiên, khi sự hiếu kỳ qua đi thì Biti's và Phouphet đối mặt với tình trạng suy giảm lượng hàng bán. Ngoài sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các sản phẩm của Trung Quốc và Thái Lan thì còn có một số nguyên nhân ẩn chứa. Vì thế, Phouphet cần hiểu chính xác hơn về các khách hàng của Biti's ở thị trường Lào. Một nghiên cứu được tiến hành để tìm hiểu vấn đề này.

Một trong những phát hiện chính của nghiên cứu là sự phản đối của các khách hàng Lào đối với màu sản phẩm của Biti's. Màu sắc đóng vai trò quan trọng trong đức tin của văn hoá Lào. Sự phản đối mạnh mẽ của khách hàng Lào đối với màu tím xuất phát từ quan niệm rằng màu tím gắn với sự tan vỡ.

Do đó, mọi người không muốn mua giày màu tím vì không muốn gặp rủi ro. Do không hiểu điều này nên Biti's bán một lượng lớn giày màu tím sang thị trường Lào. Khi giày màu tím được bày bán thì không có khách hàng người Lào nào mua. Thậm chí, khi những đôi giày tím được mang cho học sinh các trường học ở địa phương thì ngay lập tức bố mẹ chúng mang trả lại cửa hàng.

Rõ ràng, thành công hay thất bại của việc kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào những hiểu biết về người tiêu dùng. Vì vậy, hiểu và quan tâm đến nhu cầu của người tiêu dùng là điều mà mỗi doanh nghiệp không bao giờ được xem nhẹ hay bỏ qua khi bắt tay vào kinh doanh.

1.2 Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh

Trước hết, doanh nghiệp cần xem xét sản phẩm của doanh nghiệp mình đang thuộc thị trường nào. Có 4 tình huống thị trường chính:

Một là thị trường mạnh mún. Thị trường bao gồm một số lượng lớn các công ty vừa và nhỏ, không có công ty nào chi phối thị trường. Cạnh tranh trong thị trường này không quá khắc nghiệt và rào cản gia nhập ngành thấp.

Hai là thị trường phân thai và tăng trưởng. Thị trường được tạo ra bởi sự đổi mới của các công ty tiên phong. Các công ty này tạo ra thị trường cho các sản phẩm mới. Giai đoạn tăng trưởng, thị trường xuất hiện nhiều tập đoàn lớn, cạnh tranh diễn ra khốc liệt hơn. Các công ty tiên phong cố gắng duy trì và tăng cường vị thế của mình, còn các công ty khác cũng cố gắng gia nhập ngành.

Ba là thị trường trưởng thành và bão hòa. Đây là kết quả của cạnh tranh khốc liệt trong giai đoạn rơi rụng của các công ty, ngành được củng cố. Thị trường tràn ngập hàng hoá nội địa và hàng hoá nhập khẩu. Đến giai đoạn bão hòa, cạnh tranh trong ngành lại suy giảm.

Bốn là thị trường suy thoái. Thị phần co lại do tiến bộ công nghệ, các khuynh hướng xã hội và sự thay đổi dân số... Do thị trường bị thu hẹp nên cạnh tranh có khuynh hướng khốc liệt nhất so với các dạng thị trường khác.

Với doanh nghiệp khai thác thị trường ngách, việc xem xét doanh nghiệp mình đang thuộc tình huống thị trường nào sẽ giúp doanh nghiệp nhận biết được xu hướng phát triển và cạnh tranh của ngành, xác định được những khe hở thị trường, từ đó có chiến lược đúng đắn để thâm nhập và khai thác có hiệu quả.

Sau khi đã xác định được dạng thị trường mà sản phẩm của doanh nghiệp tham gia, doanh nghiệp mới tiến hành phân tích đối thủ cạnh tranh. Đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp có thể là doanh nghiệp cùng ngành; người sản xuất thay thế và đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh có nghĩa là tìm hiểu xem họ là ai và sự khác biệt giữa hoạt động kinh doanh của họ với ý tưởng kinh doanh của doanh nghiệp. Từ đó tìm ra ngách thị trường cho sản phẩm của doanh nghiệp mình dựa trên các điểm yếu của đối thủ cạnh tranh và điểm mạnh của doanh nghiệp. Điều này rất quan trọng bởi vì bỏ qua đối thủ cạnh tranh doanh nghiệp sẽ không biết được các mối đe dọa tiềm ẩn đến hoạt động kinh doanh của mình.

1.3 Phân tích nội bộ doanh nghiệp

Phân tích nội bộ doanh nghiệp để xác định cho đúng vị trí của công ty mình trong hệ thống thị trường với những thế yếu và thế mạnh, từ đó tìm ra lợi thế của công ty trong khai thác thị trường ngách. Các mặt mạnh của doanh nghiệp có thể là các kỹ năng, nguồn lực và những lợi thế mà doanh nghiệp có được trước các đối thủ cạnh tranh (năng lực chủ chốt của doanh nghiệp) như có nhiều nhà quản trị tài năng, đội ngũ nhân viên có tay nghề, có công nghệ vượt trội, thương hiệu nổi tiếng, doanh nghiệp có hình ảnh tốt trong mắt công chúng hay chiếm thị phần lớn trong các thị trường chủ chốt... Những mặt yếu của doanh nghiệp thể hiện ở những thiếu sót hoặc nhược điểm về kỹ năng, nguồn lực hay các yếu tố hạn chế năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Đó có thể là mạng lưới phân phối kém hiệu quả, quan hệ lao động không tốt, thiếu các nhà quản trị có kinh nghiệm quốc tế... Phân tích nội bộ công ty cần

được thực hiện một cách khách quan và trung thực, góp phần lựa chọn đúng ngành kinh doanh phù hợp nhất.

2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Trên thị trường luôn có rất nhiều chủng loại hàng hoá thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng, song có không ít những nhu cầu đã và đang xuất hiện mà chưa được đáp ứng. Từ kết quả nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp sẽ phát hiện ra những nhu cầu đó và tìm kiếm những cơ hội kinh doanh cho mình. Để cạnh tranh được trên thị trường, các doanh nghiệp khai thác thị trường ngách cần chú ý đến những phân khúc thị trường sau:

- *Phần thị trường mà các đối thủ chính bỏ qua.* Những mảng thị trường này lượng cầu có thể còn nhỏ và mức lợi nhuận thu được không cao nên các công ty lớn thường không muốn đầu tư vào.

- *Phần thị trường mà các đối thủ chính không đáp ứng đầy đủ nhu cầu người tiêu dùng.* Nhu cầu của con người rất đa dạng phong phú, không một doanh nghiệp nào có thể thoả mãn hết những nhu cầu đó. Nhiều phân thị trường sẽ bị bỏ qua và đây là cơ hội cho các công ty khác nhảy vào lấp đầy những chỗ trống đó.

- *Phần thị trường có mức cạnh tranh thấp.* Cũng có thể nhu cầu về một sản phẩm nào đó đã được các doanh nghiệp khác phát hiện ra và khai thác nhưng vì một lí do nào đó như không đủ tiềm lực kinh tế, không đủ nhân lực hay vì theo đuổi một phân thị trường khác có mức lợi nhuận cao hơn nên họ khai thác không triệt để. Nếu doanh nghiệp tham gia vẫn có thể thu được mức lợi nhuận khá.

- *Phần thị trường mà đối thủ thiếu sự thay đổi hay cải tiến sản phẩm.* Nhu cầu của con người luôn biến đổi không ngừng cùng với những thay đổi trong khoa học công nghệ. Nhiều doanh nghiệp đã từng chiếm lĩnh được một phân thị trường nào đó nhưng nếu không đầu tư vào cải tiến sản phẩm để phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng, giảm sức cạnh tranh thì vô tình tự đẩy

mình ra khỏi phân khúc đó. Đó sẽ là cơ hội cho doanh nghiệp khai thác thị trường ngách len chân vào.

Trong 4 nhóm thị trường trên thì nhóm thứ nhất phản ánh bản chất và nội dung của tư tưởng khai thác thị trường ngách rõ nhất.

Để xây dựng được một thị trường ngách thực sự hiệu quả và mang lại lợi nhuận kinh tế cao, các doanh nghiệp cần xem xét lựa chọn dựa trên các tiêu chí sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp có lợi thế so với các đối thủ khác trong việc khai thác ngách đó. Đây có thể là những lợi thế về nguồn nhân lực, hệ thống kênh phân phối, hình ảnh tốt trong mắt công chúng... Đó cũng là kỹ năng về công nghệ, kỹ thuật để sản xuất những sản phẩm đáp ứng các nhu cầu khác biệt, nhỏ bé ấy... Một ngách lý tưởng là một phân khúc thị trường mà doanh nghiệp có những lợi thế nhất định khi khai thác và phục vụ trong ngách đó thì mới đảm bảo sản phẩm sản xuất ra có chất lượng tốt, giá thành cạnh tranh so với các sản phẩm khác trên thị trường, đồng thời dễ dàng đến tay người tiêu dùng.

Thứ hai, quy mô thị trường và sức mua đủ lớn để tạo ra doanh thu và lợi nhuận nhưng không quá lớn làm mất đi sự tập trung. Nếu quy mô thị trường quá nhỏ, doanh nghiệp sẽ chỉ tốn tiền chi cho quảng cáo và tiếp thị sản phẩm, lợi nhuận thu được sẽ không đáng kể. Ngược lại, nếu lượng cầu quá lớn, doanh nghiệp sẽ tự mình làm mất đi cái ngách vốn có và lợi thế từ việc khai thác thị trường ngách sẽ không còn. Vì vậy, trước khi quyết định đầu tư vào một ngách thị trường doanh nghiệp cần xác định và ước tính chính xác lượng cầu và sức mua của phân khúc thị trường này. Sau một đêm ngủ dậy, giám đốc marketing của một công ty chuyên sản xuất kem đánh răng nảy ra ý tưởng sản phẩm kem đánh răng dành cho phân khúc người cao tuổi nhằm đáp ứng nhu cầu bảo vệ hàm răng giả của họ. Sản phẩm chưa có đối thủ cạnh tranh, nhu cầu có nhưng ngách này không thể khai thác được vì lợi nhuận không cao như khi nhắm vào các đối tượng khác.

Thứ ba, ngách phải có tiềm năng phát triển. Tiềm năng phát triển của ngách chính là việc ngách có thể mở rộng nhu cầu chứ không đơn thuần giới hạn trong lượng cầu ban đầu. Để biết được tiềm năng phát triển của ngách, doanh nghiệp cần trả lời những câu hỏi sau: Sản phẩm của ngách này mang lại lợi ích gì cho người tiêu dùng? Những ai thu được lợi ích từ sản phẩm đó? Khách hàng tương lai của doanh nghiệp có thể là ai? Khi quyết định đầu tư vào một ngách, doanh nghiệp cần cân nhắc đến tiềm năng phát triển của ngách đó.

Thứ tư, chưa có đối thủ cạnh tranh nào nhắm đến các khách hàng trong phân khúc này hoặc tiếp cận đối tượng này chưa tốt. Khi thị trường đã cạnh tranh gay gắt thì nhu cầu về các sản phẩm đặc thù cũng sẽ tăng lên. Vì vậy, nếu tạo ra được những sản phẩm càng có tính khác biệt thì doanh nghiệp càng dễ dàng hơn trong cạnh tranh và có thể làm mạnh nhãn hiệu của mình nhanh hơn. Do đó, một ngách tốt là phân khúc thị trường đang bị bỏ quên chứ không phải những phân khúc thị trường đang hiện hữu.

Yếu tố cuối cùng nhưng cũng không kém phần quan trọng đó là *doanh nghiệp có thể chống lại việc gia nhập thị trường của đối thủ khác.* Khi doanh nghiệp khai thác thị trường ngách đã thu được lợi nhuận, lập tức sẽ thu hút sự chú ý của các đối thủ khác. Vì vậy, một ngách lý tưởng là ngách mà doanh nghiệp có những lợi thế nhất định trong việc tạo ra những rào cản chống lại sự gia nhập của các đối thủ cạnh tranh khác. Những lợi thế này có thể là bản quyền sở hữu trí tuệ, công nghệ, các mối quan hệ làm ăn lâu năm...

Công ty có thể chọn một hay nhiều ngách để kinh doanh. Việc chọn nhiều ngách sẽ khắc phục được rủi ro khi chỉ đầu tư vào một ngách. Khi đoạn thị trường lựa chọn bị đe dọa bởi sự cạnh tranh gay gắt và trở nên không còn hấp dẫn nữa, các doanh nghiệp vẫn có thể tiếp tục kinh doanh ở những đoạn thị trường khác. Mặt khác, doanh nghiệp sẽ không cảm thấy nhàm chán khi suốt ngày chỉ lo phục vụ một đối tượng nhóm khách hàng duy nhất.

Tuy nhiên, đầu tư vào nhiều ngách cũng có một vài nhược điểm. Nếu doanh nghiệp không tạo ra được sự khác biệt giữa các ngách, tất cả các ngách sẽ bị lu mờ cùng nhau. Đồng thời, việc khai thác nhiều ngách cũng không đơn giản, doanh nghiệp tốn nhiều thời gian và tiền bạc hơn để nhắm đến nhiều ngách và mất nhiều thời gian để có thể thành công trong mỗi ngách. Doanh nghiệp muốn đáp ứng nhiều ngách thị trường phải có kỹ năng công nghệ và marketing tương đối mới có thể dễ dàng đáp ứng nhiều loại nhu cầu tại nhiều ngách thị trường khác nhau. Vì vậy, doanh nghiệp cần xem xét đến khả năng và năng lực của mình để quyết định đầu tư vào một hay nhiều ngách.

Hiện nay, ngày càng có nhiều công ty lớn chọn nhiều ngách để kinh doanh dưới hình thức thành lập những đơn vị kinh doanh hay công ty con để phục vụ những thị trường ẩn khuất. Johnson & Johnson là một hãng kinh doanh sản phẩm chăm sóc sức khỏe với doanh số 12,4 tỷ USD, theo đuổi triết lý "phát triển lên để chia nhỏ ra". Nó có 166 chi nhánh và công ty con³. Mọi hoạt động đều do một chủ tịch hãng chỉ đạo. Nhiều đơn vị kinh doanh theo đuổi những thị trường ẩn khuất và hơn một nửa số sản phẩm của công ty chiếm vị trí dẫn đầu trên thị trường tương ứng của mình.

Một ví dụ khác là EG & G - sản xuất các bộ phận và thiết bị công nghiệp với doanh số 2,7 tỷ USD. Công ty bao gồm trên 175 đơn vị kinh doanh riêng biệt và tự quản, trong đó nhiều đơn vị có doanh số bán dưới 10 USD trên những thị trường trị giá 25 USD. Hiện tại, EG & G là người dẫn đầu trên 80% số thị trường của mình⁴. Một điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là, EG & G được xếp thứ hai về lợi tức trên cổ phần và thứ nhất về khả năng sinh lời theo Fortune 1000. EG & G minh họa một điều là thị trường ngách có thể đem lại lợi tức nhiều như thế nào.

^{3,4} Vietnam Marcom (2008), "Thiết kế một số chiến lược marketing điển hình", *Khóa học Marketing Manager*, Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội, Tr.17.

Như vậy, thay vì là người theo sau thị trường lớn, các công ty này đều là những người dẫn đầu trên một thị trường nhỏ nhờ biết lựa chọn nhiều ngách thị trường trong kinh doanh.

3. Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

Sau khi nghiên cứu, phân tích và đã lựa chọn được ngách kinh doanh, doanh nghiệp bắt đầu thực hiện chiến lược khai thác thị trường ngách, dựa trên các yếu tố chính sau:

3.1 Chính sách sản phẩm

Chính sách sản phẩm là nền tảng của chiến lược khai thác thị trường ngách. Tùy thuộc vào chiến lược doanh nghiệp đã lựa chọn là chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hoá hay tập trung dựa trên chi phí thấp, doanh nghiệp sẽ thực hiện một chính sách sản phẩm phù hợp.

Doanh nghiệp tập trung vào khác biệt hóa nên xây dựng chính sách thích nghi hóa sản phẩm - cung cấp sản phẩm cho những nhu cầu có tính chuyên biệt trên thị trường. Trong giai đoạn tung hàng hóa vào thị trường, doanh nghiệp cần đưa ra một lượng sản phẩm không quá lớn để thăm dò phản ứng thị trường, đồng thời nhấn mạnh những đặc tính khác biệt của sản phẩm. Một điểm doanh nghiệp cần lưu ý khi thực hiện chính sách thích nghi hóa sản phẩm là việc tạo uy tín cho sản phẩm đó. Việc tạo uy tín cho sản phẩm là tạo ra những hàng hóa có nhãn hiệu và củng cố nhãn hiệu đã có bằng việc đăng ký nhãn hiệu sản phẩm. Bên cạnh đó, bao bì của hàng hóa cũng cần có chất lượng cao, thường xuyên đổi mới để thu hút khách hàng.

Đối với các doanh nghiệp tập trung trên cơ sở chi phí thấp, do mục tiêu phải đạt được chi phí thấp hơn các doanh nghiệp khác trong ngành nên việc đầu tư nâng cao chất lượng không phải là chiến lược quan tâm hàng đầu của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp này thường chủ trương không phát triển sâu rộng các mặt hàng do tiến hành những thay đổi về sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ rất tốn kém. Sản phẩm của doanh nghiệp thường nhằm vào đối tượng khách

hàng “trung bình” nên các chi tiết khác biệt, màu mè của sản phẩm được giảm tối thiểu. Tuy nhiên, các yêu cầu nghiên cứu vòng đời sản phẩm, nghiên cứu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh hay các quy định đăng ký nhãn hiệu hàng hóa phải được doanh nghiệp quan tâm nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người tiêu dùng.

3.2 Chính sách giá

Ngày nay, giá cả không phải là yếu tố cạnh tranh hàng đầu nhưng vẫn luôn được coi là yếu tố cạnh tranh quan trọng trong việc thu hút khách hàng, đặc biệt ở những thị trường thu nhập của dân cư còn thấp. Trong khai thác thị trường ngách, doanh nghiệp phải có chính sách giá thích hợp để đưa sản phẩm thâm nhập và có chỗ đứng vững chắc trên thị trường.

Chính sách giá của doanh nghiệp phải phù hợp với đặc điểm của sản phẩm, đặc điểm của thị trường và mục tiêu của doanh nghiệp. Có hai chính sách giá mà các doanh nghiệp có thể áp dụng: chính sách giá hót váng và chính sách giá tấn công.

Giá hót váng là chính sách giá quy định mức giá cao cho sản phẩm nhằm thu lợi nhuận cao để bù đắp cho một thị phần hạn chế. Mức giá này thường nhắm vào các đoạn thị phần cao cấp và sau khi khai thác hết đoạn thị trường này, có thể hạ dần mức giá để mở dần sang các đoạn thị trường khác. Chính sách giá hót váng có thể áp dụng có hiệu quả trong các điều kiện như: sản phẩm có ưu thế về công nghệ và được bảo vệ tốt để không diễn ra bất cứ sự cạnh tranh nào; doanh nghiệp có uy tín trên thị trường; dung lượng thị trường nhỏ và không đủ để thu hút cạnh tranh; doanh nghiệp có nguồn tài chính giới hạn; sản xuất không thể tăng nhanh do những giới hạn về kỹ thuật; doanh nghiệp chỉ muốn tận dụng cơ hội trong thời gian ngắn.

Chính sách giá tấn công chủ trương định mức giá thấp cho sản phẩm để chiếm lĩnh một thị phần quan trọng và làm nhụt chí đối thủ cạnh tranh. Mức giá thấp sẽ tạo ra cho doanh nghiệp cơ hội mở rộng thị trường nhanh

chóng, đạt được ưu thế nhờ hiệu ứng đường cong kinh nghiệm, nâng cao thị phần, trở nên quan trọng và trở thành doanh nghiệp chi phối ngành. Chính sách giá tấn công áp dụng hiệu quả trong các điều kiện ngược lại với chính sách giá hút vãng.

3.3 Chính sách phân phối

Doanh nghiệp cần các trung gian để đưa sản phẩm ra thị trường, vì thế việc thiết kế và quản trị kênh phân phối đóng vai trò quan trọng trong việc đẩy mạnh tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ. Với bất kỳ doanh nghiệp nào, khi thiết kế kênh phân phối, phải phân tích mức độ đảm bảo dịch vụ mà khách hàng mục tiêu yêu cầu. Khách hàng thường yêu cầu kênh phân phối phải có thời gian giao hàng nhanh, địa điểm thuận tiện, được phân bố rộng rãi khắp khu vực thị trường. Doanh nghiệp tập trung vào chi phí chỉ cần đáp ứng mức độ đảm bảo dịch vụ tối thiểu do mức độ đảm bảo dịch vụ càng cao thì chi phí càng lớn.

Khi thiết kế kênh phân phối, đặc điểm người tiêu dùng cũng có tính chất quyết định. Nếu khách hàng sống tập trung, kênh phân phối sẽ ngắn; nếu khách hàng mục tiêu sống rải rác, doanh nghiệp cần triển khai một kênh phân phối dài. Đặc điểm của kênh phân phối cũng phụ thuộc vào đặc điểm của hàng hóa. Hàng hóa dễ vỡ, cồng kềnh thì quãng đường vận chuyển phải được giảm tới mức tối thiểu. Hàng hóa cần sự lắp đặt, bảo trì thì phải do người sản xuất hoặc đại lý độc quyền phân phối. Sản phẩm có tính phi tiêu chuẩn như máy móc thiết bị thì doanh nghiệp cần bán hàng trực tiếp do người môi giới trung gian không đủ kiến thức chuyên môn cần thiết.

Đối với doanh nghiệp tập trung trên cơ sở khác biệt hóa, việc thiết kế một kênh phân phối dày đặc, tạo sự thuận tiện tối đa là chiến lược hàng đầu. Còn doanh nghiệp tập trung vào chi phí lại cần đưa hàng hóa ra thị trường qua kênh phân phối có thời gian nhanh nhất và tốn kém ít chi phí nhất. Để đảm bảo có kênh phân phối hiệu quả, ngoài việc thiết kế kênh phân phối thích hợp,

doanh nghiệp cần quản trị tốt kênh phân phối. Việc quản trị tốt kênh phân phối đòi hỏi doanh nghiệp tuyển chọn kỹ lưỡng các trung gian về kinh nghiệm bán hàng, khả năng thanh toán, các mối quan hệ đồng thời duy trì mối quan hệ vững chắc với các trung gian phân phối.

3.4 Chính sách xúc tiến hỗn hợp

Chính sách xúc tiến hỗn hợp đóng vai trò quan trọng trong chiến lược khai thác thị trường ngách của doanh nghiệp. Khi xây dựng chính sách này, doanh nghiệp cần xác định rõ: đối tượng của chính sách xúc tiến, mục tiêu của chính sách, lựa chọn các công cụ xúc tiến, xác định ngân sách cho chính sách xúc tiến hỗn hợp. Đối tượng của chính sách xúc tiến chính là khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể sử dụng các công cụ như: quảng cáo, marketing trực tiếp, xúc tiến bán, quan hệ công chúng và bán hàng cá nhân để thực hiện chính sách xúc tiến hỗn hợp. Căn cứ vào ưu nhược điểm của từng công cụ, đặc điểm của sản phẩm, vòng đời của sản phẩm mà doanh nghiệp lựa chọn công cụ xúc tiến thích hợp. Thông thường, các doanh nghiệp thường kết hợp các công cụ xúc tiến để thực hiện chính sách truyền thông.

Khi thực hiện chính sách xúc tiến hỗn hợp, chiến lược kéo và chiến lược đẩy có vai trò quan trọng. Với chiến lược đẩy, doanh nghiệp cần bỏ một khoản tiền lớn vào khuyến mãi, giảm giá, quà tặng cho khách hàng, thiết lập một mạng lưới phân bố rộng rãi, chú trọng đến tính sẵn có, tiện lợi trong việc mua sắm, nhằm đẩy sản phẩm đến khách hàng. Với chiến lược kéo, công ty chú trọng đến việc thiết kế quảng cáo nhằm xây dựng nhận thức về nhãn hiệu sản phẩm đối với khách hàng. Và khách hàng sẽ chọn sản phẩm nhờ vào quảng cáo họ đã biết và có ấn tượng.

Một yếu tố quan trọng khi doanh nghiệp thực hiện chính sách xúc tiến hỗn hợp là ngân sách cho hoạt động này. Các doanh nghiệp tập trung trên cơ sở chi phí thấp thường giảm tới mức tối thiểu chi phí cho hoạt động này, trong

khi đó, các doanh nghiệp tập trung dựa trên khác biệt hóa thường tăng cường sử dụng các công cụ xúc tiến để nêu bật điểm khác biệt của sản phẩm.

4. Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Việc xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách là vấn đề có tính chất quyết định trong kinh doanh. Thị trường ngách là thị phần đang nhỏ và nhu cầu mỏng manh. Dù tính toán kỹ lưỡng thì những nhu cầu mới và lượng cầu về một loại hàng hoá nào đó cũng không thể được xác định chính xác hoàn toàn. Vì vậy, sau mọi cố gắng để khai thác thị trường ngách cần tổng kết lại để rút ra những kết luận và có cách xử lý đúng đắn.

Nếu *hàng hoá bán chạy* thì doanh nghiệp phải có đối sách để tiếp tục khai thác và chiếm lĩnh thị trường. Nếu nhu cầu ngày một tăng lên phải tiếp tục đầu tư phát triển sản phẩm, tạo ra những rào cản gia nhập thị trường để ngăn chặn các đối thủ khác chen chân vào các ngách của mình. Đến một thời điểm nào đó nhu cầu thu hẹp lại hoặc có thêm người cạnh tranh thì doanh nghiệp có thể phải rời bỏ thị trường ngách đó. Tuy nhiên, việc từ bỏ phải đúng thời điểm, tránh trường hợp nhiều doanh nghiệp, mặc dù đã tìm được những ngách thị trường khá lý tưởng, song lại từ bỏ nó sớm để đi tìm một thị trường khác không phù hợp và đã dẫn tới thất bại.

Trong trường hợp xấu nhất, nếu ta nghiên cứu thị trường không tốt, nắm bắt cơ hội không kịp thời..., nếu *hàng hoá tung ra thị trường nhưng không tiêu thụ được như dự đoán*, cần phải tính toán để rút khỏi thị trường theo cách an toàn nhất. Khi tham gia vào một thị trường nào đó, ta gặp những rào cản gia nhập thì khi rút khỏi thị trường ta cũng gặp những rào cản rút lui. Những rào cản rút lui thường gặp là những vấn đề liên quan đến tài sản cố định, uy tín doanh nghiệp... Điều quan trọng là hàng hoá đã sản xuất và các tài sản cố định được chuyển đến một thị trường mới để tiêu thụ, có thể phải bán hạ giá thành sản phẩm và thanh lý tài sản cố định.

Doanh nghiệp *phải luôn luôn không ngừng phát triển* những thị trường ngách của mình. Bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào cũng đến giai đoạn bão hoà, vì vậy doanh nghiệp phải theo dõi vòng đời sản phẩm, dịch vụ, luôn nhạy bén và thích ứng kịp thời với những thay đổi trên thị trường. Bên cạnh đó, việc tìm kiếm và phát hiện ra thị trường ngách cũng là công việc cần làm thường xuyên. Luôn chú trọng đến việc phát triển sản phẩm và dịch vụ mới nhằm đem lại những giá trị gia tăng cho khách hàng chính là bí quyết thành công khi khai thác thị trường ngách.

Tóm lại, chương này đã đề cập tới những vấn đề cơ bản của lý thuyết thị trường ngách gồm: định nghĩa, đặc điểm, bản chất của việc lựa chọn thị trường ngách cũng như lợi ích và rủi ro của việc khai thác loại thị trường này. Trọng tâm của chương là đi vào tìm hiểu quy trình xây dựng thị trường ngách nói chung. Việc xây dựng thị trường ngách được tóm tắt trong bốn bước chính: nghiên cứu thị trường, lựa chọn ngách kinh doanh, xác định chiến lược khai thác và xử lý các tình huống trong khai thác thị trường ngách. Thực hiện tốt các bước này sẽ giúp doanh nghiệp tìm và phục vụ tốt ngách kinh doanh của mình, từ đó, đứng vững trên thị trường cạnh tranh khốc liệt.

CHƯƠNG 2. VẬN DỤNG LÝ THUYẾT THỊ TRƯỜNG NGÁCH TRONG KINH DOANH TRÊN THẾ GIỚI VÀ TẠI VIỆT NAM

I. Vận dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh trên thế giới

1. Khái quát về các ngách thị trường trên thế giới

Tương ứng với 4 tình huống thị trường trong phần lý thuyết chương 1 có thể phân chia các ngách theo 4 ngành sau:

1.1 Các ngách thuộc ngành manh mún

Ngành manh mún bao gồm một số lượng lớn các công ty vừa và nhỏ, không có công ty nào chi phối thị trường. Một phần là do một số ngành có rất ít lợi thế nhờ quy mô, thậm chí là bất lợi do quy mô vì vậy các công ty lớn không có lợi thế so với các công ty nhỏ. Hơn nữa, vì thiếu lợi thế quy mô, nhiều ngành manh mún có ít rào cản gia nhập ngành sẽ duy trì được sự manh mún của ngành.

Các công ty dịch vụ chiếm một tỷ trọng lớn trong các ngành manh mún vì chúng cung cấp các dịch vụ theo yêu cầu cá nhân từng khách hàng do đó phải theo sát với khách hàng. Tất cả các loại dịch vụ giặt là, ăn uống và cửa hàng cho thuê... cũng như các sản phẩm “may đo” như đồ gỗ trong nhà, quần áo... đều thuộc ngành này.

Chính vì các công ty trong ngành manh mún là các công ty vừa và nhỏ nên ngách thị trường trong những ngành manh mún này rất nhiều và thường dưới hình thức những phân đoạn theo nhóm khách hàng, nhu cầu khách hàng, đặc biệt là theo vùng địa lý...

Ở Mỹ, nhiều công ty ngày nay đang địa phương hóa các sản phẩm nhằm làm phù hợp với nhu cầu của từng vùng, thành phố và thậm chí vùng lân cận riêng lẻ. Ví dụ, trong ngành ăn uống, Campbell bán súp mướp tây Cajun tại Louisiana và Mississippi nhưng lại làm súp phó mát, khoai tây rán tại Texas và California. Starbucks cung cấp nhiều món tráng miệng hơn, nhiều

cửa hàng bán cà phê lớn, tiện nghi hơn tại miền Nam, nơi mà khách hàng có xu hướng đến trễ hơn trong ngày và ở lại lâu hơn.

1.2 Các ngách thuộc ngành phiêu thai và tăng trưởng

Ngành phiêu thai thường bắt đầu ở các nước phát triển có vốn và công nghệ cao. Sự đổi mới của các công ty tiên phong tạo ra thị trường cho các sản phẩm mới. Apple đã tạo ra thị trường cho máy tính cá nhân, Xerox tạo ra thị trường cho máy photocopy, McDonald's tạo ra thị trường cho loại thực phẩm ăn nhanh. Lợi nhuận cao mà các công ty đổi mới kiếm được cũng lôi cuốn những công ty bắt chước và cổ vũ chúng gia nhập thị trường. Dạng đi vào thị trường đó diễn ra rất nhanh trong giai đoạn tăng trưởng của ngành và có thể khiến cho các công ty tiên phong mất đi vị trí độc tôn. Giai đoạn tăng trưởng, thị trường xuất hiện nhiều tập đoàn lớn với chiến lược lớn và sức mua lớn.

Với những công ty tiên phong trong ngành này, đi tìm thị trường ngách chính là đi tìm những tính năng mới ưu việt hơn của sản phẩm hoặc tấn công vào những phân khúc thị trường mới cho sản phẩm để tạo lợi thế cạnh tranh, kể cả thị trường trong nước và nước ngoài. Với những công ty khác có tiềm lực, có thể khai thác ngách từ việc đầu tư tìm ra các tính năng mới của sản phẩm hoặc tìm ra các sản phẩm khác thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng. Các công ty ở vị trí cạnh tranh yếu tìm ngách bằng cách chuyên môn hóa vào những nhu cầu tiêu dùng mà các đối thủ cạnh tranh không khai thác.

Máy nghe nhạc cá nhân là một ví dụ. Sự ra đời của Walkman cũng là kết quả của việc bám sát nhu cầu tiêu dùng của hãng Sony. Thị trường đài và băng đĩa đã tương đối ổn định và là thị trường có sức cạnh tranh tương đối cao. Đối với Sony, việc tìm những ngách thị trường mới có khả năng tăng trưởng là một hướng đi cần thiết. Sony thấy rằng, khi ở nhà nghe nhạc thì rất thoải mái nhưng khi muốn nghe ở nơi khác mà phải mang cả đài đi thì rất bất tiện. Ông liền cho ra đời chiếc đài nhỏ có thể mang theo người một cách thuận tiện, gọn nhẹ. Sản phẩm này nhanh chóng được người tiêu dùng ưa

thích do tính năng sử dụng tiện lợi của nó. Walkman nhanh chóng chiếm lĩnh những thị phần lớn trong nước và trên thế giới.

Từ một sản phẩm Walkman, cho đến nay, thị trường máy nghe nhạc cá nhân đã là một thị trường có nhiều nhà cung cấp. Mỗi hãng, mỗi dòng sản phẩm tập trung khai thác một hoặc một số những tiêu chí: chất lượng âm thanh, dung lượng bộ nhớ, pin, và giá bán... Tuy nhiên, người ta vẫn tìm được một ngách nhỏ: thị phần máy nghe nhạc có cơ chế tương tác độc đáo với người dùng như iPod Touch của Apple với màn hình cảm ứng không phím nút hay lắc cổ tay một nhịp khi cần chuyển bài như Sansa Shaker của Sandisk...

1.3 Các ngách thuộc ngành trưởng thành và chín muồi

Trên thế giới, các doanh nghiệp thuộc ngành trưởng thành chiếm tỷ lệ lớn với tốc độ tăng trưởng mạnh. Ngành bị thống trị bởi một số lượng nhỏ các công ty lớn và các công ty này quyết định bản chất cạnh tranh của ngành. Thị trường thuộc những ngành này tràn ngập hàng hoá nội địa và hàng hoá nhập khẩu. Đến giai đoạn chín muồi, sức tăng trưởng của ngành chậm lại. Ngành ô tô, bột giặt, ngành chế biến... là những ví dụ thuộc ngành trưởng thành.

Các ngách trong ngành này sẽ khó phát hiện hơn, đòi hỏi doanh nghiệp phải nghiên cứu cẩn thận. Những công ty lớn trong ngành sẽ tìm ngách từ việc mở rộng chủng loại sản phẩm với những đặc điểm mới phù hợp nhu cầu của khách hàng, phát triển thị trường cho sản phẩm, đặc biệt thị trường nước ngoài. Các công ty năng lực cạnh tranh yếu hơn sẽ khai thác ngách thị trường là những đoạn thị trường nhỏ, ít lợi nhuận mà các công ty lớn không để ý.

Thị trường ô tô ở Mỹ tăng trưởng mạnh, đang chuyển sang giai đoạn chín muồi và trước nay vốn được coi là đại bản doanh của ba nhà sản xuất Mỹ là General Motor Corp, Daimler - Chrysler và Ford Motor Co. Tuy nhiên, các hãng ô tô Nhật Bản đã đánh dấu thắng lợi của mình khi đặt chân vững chắc vào thị trường này. Qua điều tra tại Mỹ, họ phát hiện ra, các hãng của Mỹ đều tập trung vào việc sản xuất các loại xe hơi lớn và sang trọng. Xe hơi loại này

tốn nhiên liệu, phi kinh tế. Song, suy cho cùng, xe hơi cũng là một phương tiện giao thông, trong khi người Mỹ là những người hết sức thực dụng. Quan niệm tiêu dùng của họ đã có sự thay đổi, họ cần những loại xe nhỏ, giá rẻ, bền, ít nhiên liệu, dễ sửa chữa. Toyota đã nhắm vào chỗ sơ hở đó của các doanh nghiệp Mỹ mà tấn công, sản xuất hàng loạt xe hơi cỡ nhỏ như Lexus, Scion, Prius, Tunda... và nhanh chóng len chân được vào thị trường này.

1.4 Các ngành thuộc ngành suy thoái

Bất kể ngành nào sớm hay muộn sẽ rơi vào tình trạng suy thoái, lúc này nhu cầu của người tiêu dùng giảm mạnh và thị phần của ngành bị thu hẹp. Trên thế giới, ngành này lâm vào suy thoái do tiến bộ công nghệ, các khuynh hướng xã hội và sự thay đổi dân số.

Các ngành đường sắt và sản xuất thép bắt đầu suy thoái khi tiến bộ công nghệ đã mang tới những khả năng thay thế các sản phẩm mà các ngành đó đang sản xuất. Sự xuất hiện của động cơ đốt trong làm cho ngành đường sắt suy thoái, ngành thép đã đi xuống khi có sự phát triển của vật liệu nhựa và vật liệu hợp chất polime. Cũng như ngành sản xuất thuốc lá, sự thay đổi của xã hội đối với việc hút thuốc lá đã làm tăng nỗi băn khoăn về ảnh hưởng của thuốc lá tới sức khỏe và làm cho ngành này bị giám sát.

Tuy nhiên, không phải tất cả các phân đoạn thị trường của ngành đều suy thoái với cùng một tốc độ. Trong một vài phân đoạn thị trường, nhu cầu có thể được duy trì ở mức độ hợp lý dù nơi khác có sự sụt giảm. Trường hợp của ngành thép đã minh chứng điều này. Mặc dù các sản phẩm thép như thép tấm đã phải chịu đựng sự sụt giảm chung, song nhu cầu lại thực sự tăng lên với các loại thép đặc biệt như thép sử dụng trong sản xuất máy công cụ có tốc độ cao. Các bóng chân không cũng là một ví dụ. Nhu cầu đối với bóng chân không đã sụt xuống khi máy thu bán dẫn thay thế chúng như là một bộ phận chính trong các sản phẩm điện tử. Tuy nhiên, hiện nay, bóng chân không vẫn

được sử dụng với một mức độ nhất định trong các thiết bị radar. Như vậy, có thể các nhu cầu là riêng biệt trong ngành suy thoái.

Ngách thị trường chính là tập trung vào những phân khúc mà nhu cầu ổn định hoặc giảm chậm hơn so với toàn ngành. Việc khai thác những ngách này đặc biệt thích hợp với những công ty có sức mạnh độc nhất tương xứng với những thị trường này. Các doanh nghiệp còn lại tiến hành tìm ngách trong các ngành khác.

Công ty Naval sản xuất lao bắt cá voi và cung nỏ bắn cá voi cho người Eskimos ở Bắc Mỹ đã thu được lợi lớn từ công việc này. Săn bắt cá voi vốn bị coi là vi phạm pháp luật theo quy ước quốc tế. Tuy nhiên, Naval vẫn vượt qua sự suy giảm của ngành bằng cách chú trọng vào một nhóm nhỏ những người được phép săn bắt cá voi mặc dù số lượng này rất nhỏ, đó là người Eskimo ở Bắc Mỹ. Người Eskimos được phép săn bắt cá voi đầu tròn để kiếm thức ăn, không vì mục đích thương mại. Naval là công ty duy nhất cung cấp súng bắn cá voi nhỏ cho cộng đồng người Eskimos và lợi thế độc quyền cho phép công ty thu được khoản lợi nhuận đáng kể từ ngách thị trường nhỏ bé này.

2. Thành công lớn từ thị trường ngách

2.1 Rượu vang Yellow Tail

2.1.1 Nghiên cứu thị trường

- Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh:

Mỹ là nước có lượng tiêu thụ rượu vang đứng thứ 3 trên thế giới nhưng ngành sản xuất mang lại 20 tỷ đô la này đang phải đối mặt với sự cạnh tranh rất gay gắt. Rượu vang California đang chiếm lĩnh thị trường nội địa, chiếm hai phần ba doanh số bán rượu của cả nước Mỹ. Những loại rượu này cạnh tranh trực tiếp với rượu nhập khẩu từ Pháp, Italia, Tây Ban Nha và cả Chi Lê. Ngoài ra, còn có Australia, Argentina cũng đang nhắm đến thị trường Mỹ.

Các công ty này đều chào bán rượu vang với mức giá cao và đẩy mạnh tất cả các yếu tố cạnh tranh chủ yếu: bao bì sang trọng, công nghệ pha chế bí

truyền; marketing rầm rộ thông qua truyền hình, báo chí; kích lệ các nhà phân phối dành những vị trí nổi bật để trưng bày rượu; tuổi của rượu; uy tín của trang trại trồng nho; độ phức tạp và tinh tế trong hương vị; chủng loại rượu... Họ theo đuổi chiến lược khác biệt hoá kiểu truyền thống.

- Phân tích người tiêu dùng:

Lượng khách hàng ở Mỹ không tăng thêm. Mức tiêu thụ rượu/đầu người của Mỹ vẫn giữ nguyên vị trí thứ ba thế giới. Mặt khác, lượng cầu của những sản phẩm thay thế cho rượu vang như bia, rượu mạnh, cocktail pha sẵn đang gia tăng với doanh số tiêu thụ ở Mỹ gấp 3 lần so với rượu vang do đa số những người trưởng thành ở Mỹ đã chán uống rượu vang. Đó là loại đồ uống không đại trà, hương vị tinh tế của nó khiến những người không sành khó thưởng thức và đánh giá.

- Phân tích nội bộ doanh nghiệp:

Gia đình Casella bắt đầu sản xuất rượu tại Italia từ năm 1820. Năm 1950, Filippo Casella, cùng vợ là Maria Casella, đến nhập cư ở Yenda, Australia, trồng nho và bán cho những nhà sản xuất lớn trong vùng. Năm 1969, họ quyết định xây dựng lại hãng rượu của gia đình, Casella Wines. Casella Wines có mối quan hệ với một công ty phân phối hàng đầu của Mỹ tên William J. Deutsch.

2.1.2 Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Vào cuối những năm 1990, gia đình Casella đã đầu tư thiết bị sản xuất và xuất khẩu sang Mỹ rượu vang Yellow Tail. Loại rượu này có nhiều điểm khác biệt so với các loại vang trên thị trường Mỹ lúc đó: hương vị nhẹ dễ uống như cốc tai pha sẵn và bia nhưng lại có hương vị rượu vang với mùi trái cây hấp dẫn. Mùi nho ngọt ngào của rượu vang giữ cho hơi thở của người uống tươi mát hơn, họ có thể thưởng thức một ly rượu mà không sợ mùi cồn. Casella Wines đã khai thác ngách thị trường này với chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hoá và mục tiêu nhắm đến tầng lớp bình dân ở Mỹ.

2.1.3 Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

a) Chính sách sản phẩm

Các cửa hàng bán nhiều loại rượu vang khác nhau, dù các chủng loại nhưng hình thức lại khá giống nhau với những nhãn mác in phức tạp khiến khách hàng khó lựa chọn. Yellow Tail đã làm thay đổi tất cả những điều đó bằng cách đưa ra sự chọn lựa dễ dàng hơn về bao bì và chủng loại sản phẩm. Năm 2001, Casella Wines chỉ sản xuất 30000 chai với hai loại: Chardonnay, loại vang trắng phổ biến nhất ở Mỹ và Shiraz, một loại vang đỏ. Casella Wines là công ty đầu tiên đóng cả vang trắng và vang đỏ vào cùng một loại chai Bordeaux, với dung tích 750ml và 1,5lít. Họ bỏ tất cả những thuật ngữ kỹ thuật in trên vỏ chai, thay bằng một nhãn hiệu đơn giản với hình chú chuột túi màu cam và vàng trên nền đen. Hộp đựng rượu Yellow Tail cũng cùng màu, với dòng chữ Yellow Tail in đậm ở các mặt, vỏ hộp vừa có mục đích bắt mắt người mua vừa đưa những thông tin đơn giản về sản phẩm.

b) Chính sách giá cả

Casella Wines đã thực hiện chính sách giá tấn công với mức giá thấp. Gần 80% rượu Australia được bán trong các cửa hàng bán lẻ ở Mỹ có giá dưới 10USD/chai 750ml và khoảng 40% trong số đó được bán với giá dưới 7USD/chai 750ml. Trong khi đó, mỗi chai Yellow Tail được bán với giá 6,99 USD/chai 750ml và 11,99 USD/chai 1,5lít, đồng thời cho phép những người bán lẻ vẫn có thể thu được lợi nhuận với mức giá khuyến mại là 5,99 USD.

c) Chính sách xúc tiến hỗn hợp

Yellow Tail đã vượt qua những đối thủ lớn mà không cần đến bất kỳ chiến dịch khuyến trương trên phương tiện thông tin đại chúng hay bất kỳ hình thức quảng cáo nào. Casella Wines đã biến nhân viên trong cửa hàng thành đại sứ cho Yellow Tail bằng cách cho họ mặc trang phục Australia, với chiếc mũ và áo jacket của người sống trên thảo nguyên. Những nhân viên bán hàng thấy hứng thú khi mặc quần áo do hãng cung cấp cũng như khi giới

thiệu cho khách hàng về loại rượu họ biết rõ. Thêm vào đó, những lời đồn về một loại rượu Australia với hương vị độc đáo từ phía nhà bán lẻ và người tiêu dùng là cách quảng cáo ít tốn kém mà hiệu quả với Yellow Tail lúc đó.

d) Chính sách phân phối

Casella Wines đã hợp tác với nhà phân phối rượu hàng đầu tại Mỹ là William J. Deutsch dưới hình thức liên doanh 50/50. Deutsch là nhà phân phối rượu lớn, cũng đã từng giúp hãng rượu Pháp Georges DuBoeuf thành công tại Mỹ. Sử dụng mạng lưới phân phối đã được thiết lập hơn hai thập kỷ của rượu DuBoeuf, sản phẩm của Casella Wines đã được bày bán tại tất cả các cửa hàng bán lẻ khắp nước Mỹ tạo sự tiện lợi cho những ai có nhu cầu.

2.1.4 Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Tháng 1/2001, Casella Wines đặt mục tiêu lượng bán sang Mỹ là 25000 thùng trong năm tài khóa 2001 - 2002 (năm tài khóa bắt đầu từ 1/7 năm trước đến 30/6 năm sau). Kết quả là, công ty đã xuất khẩu được 225.000 thùng trong năm đó, doanh thu đạt 20 triệu USD. Hai năm sau, năm tài khóa 2003 - 2004, lượng bán sang Mỹ đã đạt mức 6,6 triệu thùng, với mức doanh thu tăng gấp 5 lần⁵. Có thể nói, đó là thành công đáng kể với một hãng rượu gia đình như Casella Wines. Yellow Tail nhanh chóng trở thành loại rượu được nhập khẩu nhiều nhất trên thị trường Mỹ, vượt qua rượu vang của Pháp và Italia.

Công ty đã không ngừng phát triển ngách thị trường này. Từ thị trường Mỹ, Casella Wines đã mở rộng ra các thị trường lớn khác trên thế giới như Anh, Đức, Nhật Bản, Canada... trong đó thị trường Mỹ chiếm 70% lượng rượu xuất khẩu. Đồng thời, từ hai sản phẩm Shiraz và Chardonnay, hiện nay, chủng loại rượu Yellow Tail cũng được tăng lên: Merlot, Pinot Grigio, Riesling, Rose, Cabernet Merlot, Cabernet Sauvignon và Pinot Noir...

⁵ Monash University (2004), "Export Award 2004 - Casella Wines", <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/agribis/exportaward2004.html>, 13/4/09.

Casella cũng đã đầu tư nhiều tiền hơn cho quảng bá sản phẩm (từ 4 triệu USD năm 2005 đã tăng lên 24 triệu USD năm 2006⁶). Vì vậy, mặc dù lượng rượu xuất khẩu sang Mỹ tăng, mức doanh thu tăng song lợi nhuận của Casella Wines lại giảm. Năm tài khóa 2005 - 2006, Casella đã bán được 8,5 triệu thùng sang Mỹ, tăng doanh thu của cả công ty lên mức 255 triệu USD tương ứng với lợi nhuận sau thuế là 77 triệu USD. Năm 2006 - 2007, lượng bán là 9 triệu thùng, tương ứng với doanh thu 360 triệu USD, song lợi nhuận giảm xuống còn 55 triệu USD đến năm 2007 - 2008 chỉ còn 45 triệu USD⁷. Điều đáng nói là, trước tình hình nhiều nhà sản xuất rượu trong tình trạng khó khăn và thua lỗ do nhu cầu rượu trên thế giới đang có xu hướng giảm mạnh, kết quả kinh doanh của Casella lại là điều mơ ước của nhiều doanh nghiệp.

Thành công của Casella Wines được tổng hợp như sau:

Trước hết, nhờ *ngiên cứu thị trường cẩn thận*, hãng đã tìm ra được *thị trường ngách lý tưởng là Yellow Tail*. Với bí quyết sản xuất rượu lâu đời của gia đình, công nghệ sản xuất hiện đại và đặc biệt là mối quan hệ với William J. Deutsch, nhà phân phối hàng đầu tại Mỹ, Casella Wines *có lợi thế khi xuất khẩu Yellow Tail sang Mỹ*. Loại rượu này đã kết hợp được 3 yếu tố mới là dễ uống, dễ lựa chọn và vui - bất ngờ, đồng thời loại bỏ tất cả những yếu tố cạnh tranh khác như độ chát, thùng gỗ sồi, hương vị tinh tế, độ lâu năm của rượu... nhằm *khai thác phần thị trường mà các hãng rượu vang khác thiếu sự cải tiến sản phẩm*. Nó trở thành một loại rượu hấp dẫn với đa số những người thích đồ uống có cồn không chỉ ở Mỹ mà ở nhiều nước khác trên thế giới. Mặt khác, do mục tiêu nhắm đến tầng lớp bình dân Mỹ, một lực lượng đông đảo và có nhu cầu lớn về rượu nên *quy mô thị trường khá lớn và mang lại tiềm năng phát triển cho Yellow Tail*.

⁶ Frank J. Priol (23/4/06), "The Wallaby That Roared Across the Wine Industry", http://www.nytimes.com/2006/04/23/business/yourmoney/23yellow.html?_r=1&pagewanted=all, 13/4/09.

⁷ Nicki Bouriloufas (25/4/08), "Taking on the world", http://www.thinkbigmagazine.com/thinkbig-miracles/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=9, 13/4/09.

Cùng với đó, *một kế hoạch marketing mix hiệu quả và tinh thần không ngừng phát triển* chính là chất xúc tác để Yellow Tail có thể được khách hàng Mỹ đón nhận và tạo nên thành công của Casella Wines.

2.2 Alibaba.com.cn

2.2.1 Nghiên cứu thị trường

- Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh

Sự bùng nổ của Internet và các công ty dotcom những năm cuối của thập kỉ 90 đem lại cơ hội kinh doanh mới cho các công ty với những lợi thế vô cùng to lớn như cắt giảm chi phí, tăng cường khả năng tiếp cận thông tin nhanh chóng... Cơ hội thứ hai đến với Alibaba là sẽ có ít nhất 1 tỷ người Trung Quốc muốn tiến hành mua bán sau khi Trung Quốc gia nhập WTO vào năm 2001. Và thương mại điện tử là một trong những loại hình được lựa chọn - phát triển.

- Phân tích khách hàng:

Cuối những năm 90 là thời kỳ bùng nổ của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Trung Quốc. Đây chính là các đối tác tiềm năng mà các doanh nghiệp nước ngoài rất muốn tìm hiểu. Tuy nhiên, nhu cầu giao dịch của các công ty này lại không phù hợp với mô hình thương mại điện tử của các công ty nước ngoài, chủ yếu chỉ nhằm phục vụ những công ty lớn với khối lượng và giá trị giao dịch cao.

- Phân tích nội bộ doanh nghiệp:

Jack ma, người sáng lập trang web vốn là một thầy giáo tiếng anh, thông minh, năng động và quyết đoán. Ông là một trong số ít người Trung Quốc được tiếp cận với Internet thời bấy giờ. Và đây là nền tảng cho ý tưởng về một trang web thương mại điện tử của ông.

2.2.2 Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Alibaba.com.cn là trang web đầu tiên về thương mại điện tử của Trung Quốc tập trung khai thác một đối tượng khá mới mẻ là các doanh nghiệp nhỏ

và vừa. Tiền thân của Alibaba là trang web China Pages. Năm 1995, trong một lần dẫn đoàn doanh nghiệp đi Mỹ, Jack Ma đã lần đầu tiên được biết và tiếp cận Internet. Ý tưởng thành lập trang China Pages cung cấp thông tin về các doanh nghiệp Trung Quốc bất ngờ xuất hiện từ đó. Đối tượng của trang web này là các doanh nghiệp Trung Quốc đang cần tìm đối tác nước ngoài.

Sau một thời gian, Jack ma nhận ra rằng China Pages cung cấp thông tin cho doanh nghiệp lớn mà ông đang làm có nguy cơ thất bại. Chính vì vậy, ông quyết định thành lập trang Alibaba.com.cn đi vào phục vụ các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đây là địa chỉ cho các doanh nghiệp Trung Quốc giới thiệu, quảng bá và chào bán sản phẩm của mình ra thế giới đồng thời để các bạn hàng quốc tế giao dịch buôn bán trực tuyến với doanh nghiệp.

2.2.3 Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

Alibaba.com.cn là trang web thương mại điện tử B2B (business to business) được hiển thị bằng hai ngôn ngữ Trung và Anh. Các thông tin chào mua, chào bán được cấu trúc theo nhóm hàng (trên cơ sở bảng mã HS - Harmonize System), sắp xếp theo thời gian và các thứ tự ưu tiên khác nhau, tạo thuận lợi cho việc tìm kiếm - lựa chọn của khách hàng. Ngoài ra, khách hàng có thể tự xây dựng một danh sách bạn hàng trên cơ sở các thông tin về công ty trên các website (ngành hàng, lĩnh vực kinh doanh, địa chỉ liên lạc...). Tên Alibaba được chính Jack Ma chọn bởi ông muốn rằng, Alibaba.com.cn sẽ là một kho báu thông tin vô tận, quý giá và hữu ích cho mỗi doanh nghiệp. Đến với nó, doanh nghiệp có thể tìm gặp mọi điều mình cần, đơn giản như khi nói câu thần chú nổi tiếng “Vùng ơi, mở cửa ra” trong chuyện *Alibaba và 40 tên cướp*.

Điều đáng nói là, doanh nghiệp có thể giới thiệu và mua các sản phẩm qua trang web này mà không phải bỏ chi phí. Công ty chỉ thu phí thành viên hàng năm đối với những khách hàng muốn làm thành viên hạng nhất.

Ngay sau khi ra đời, Alibaba.com.cn được giới thiệu rầm rộ trên các phương tiện truyền thông Trung Quốc. Và đây là cách quảng cáo hiệu quả nhất đối với một trang web thương mại điện tử.

2.2.4 Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Chỉ sau một năm hoạt động, số cuộc truy cập Alibaba để thực hiện các giao dịch thương mại điện tử đã tăng gấp hai lần, trung bình có 600.000 giao dịch/tuần. Alibaba.com.cn đã trở thành trang web thương mại điện tử tiếng Trung lớn nhất thế giới, với khoảng 14 triệu người đăng ký sử dụng. Jack ma tiếp tục thành lập trang Alibaba.com, cổng thương mại điện tử cho giao dịch giữa các doanh nghiệp trên thế giới với 2,5 triệu người đăng ký sử dụng từ hơn 200 quốc gia⁸.

Không dừng lại ở đó, năm 2005, Alibaba hợp tác với Yahoo trong mảng tìm kiếm, đấu thầu trực tuyến và hệ thống thanh toán. Gần đây nhất, với trang web đấu giá qua mạng Taobao.com, tên tuổi của Alibaba.com và người sáng lập ra nó là Jack Ma đã chính thức vượt qua biên giới Trung Quốc. Năm 2008, doanh thu của công ty đạt 3 tỉ nhân dân tệ (439 triệu USD), mức lợi nhuận ròng thu được là 1,2 tỉ nhân dân tệ, tăng 25 % so với năm 2007⁹.

Cốt lõi cho thành công của Jack ma chính là nhờ *sự trợ giúp của công nghệ thông tin, đặc biệt là mạng Internet* và dựa trên *kết quả nghiên cứu thị trường*, Alibaba.com thực sự thoả mãn các điều kiện của một *ngách thị trường lý tưởng*:

Thứ nhất, ở thị trường Trung Quốc, *chưa có đối thủ cạnh tranh nào nhắm đến ngách này* do Alibaba.com là trang web thương mại điện tử đầu tiên hướng đến phục vụ các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

⁸ Kiều Oanh (28/2/08), “Chân dung “ông trùm” thương mại điện tử Trung Quốc”, <http://vneconomy.vn /62016POC5/chan-dung-ong-trum-thuong-mai-dien-tu-trung-quoc.htm>, 14/4/09.

⁹ Tong Hao (19/3/09), “Alibaba FY revenue up 39%”, http://www.chinadaily.com.cn/bizchina/2009-03/19/content_7597099.htm, 13/4/09.

Thứ hai, số lượng lớn doanh nghiệp nhỏ và vừa của Trung Quốc tạo ra một thị trường có sức mua lớn đem lại doanh thu và lợi nhuận cao cho Alibaba.

Thứ ba, Alibaba.com hứa hẹn tiềm năng phát triển mạnh trong tương lai. Sàn giao dịch thương mại điện tử B2B mang lại lợi ích lớn cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, đưa sản phẩm của doanh nghiệp đến gần người tiêu dùng và các đối tác với chi phí thấp.

Và cuối cùng, Alibaba.com có thể chống lại việc gia nhập thị trường của các đối thủ khác. Không có đối thủ nào cạnh tranh được với Alibaba tại châu Á vì trong thời gian tiên phong của thương mại điện tử tại châu lục này, Alibaba đã xây dựng được quan hệ rất tốt với các nhà sản xuất ở cả Mỹ, châu Âu và châu Á như Epson, Samsung, Dell Computer, Canon, Alcatel, Phillips...

3. Thất bại từ thị trường ngách

3.1 Sonata của Hyundai

3.1.1 Nghiên cứu thị trường

Thị trường Nhật xếp thứ 3 thế giới với khoảng 5,8 triệu xe hơi được tiêu thụ mỗi năm¹⁰. Tại Nhật, các nhà sản xuất nội địa vẫn nắm giữ vị trí hàng đầu: Toyota, Mitsubishi, Suzuki, Honda... Ngoài ra, thị trường cũng tràn ngập sản phẩm của các hãng xe nước ngoài: General Motor, Ford, Mercedes... Tuy nhiên, xe của các hãng này chủ yếu là xe ô tô cỡ nhỏ.

Khi lựa chọn sản phẩm xe hơi nhập khẩu từ nước ngoài, người dân Nhật Bản có xu hướng chọn lựa nhãn hiệu với thương hiệu tốt, uy tín, xe hơi được lựa chọn phải có phong cách nổi bật và độc đáo.

Hyundai là hãng xe lớn của Hàn Quốc với số lượng xe xuất khẩu sang thị trường Mỹ và Châu Âu hàng năm tăng mạnh. Năm 2005, lượng xe Hyundai tiêu thụ tại Mỹ đạt 419.000 chiếc, tăng 360% so với năm 1998. Tại

¹⁰ Trịnh Quang Dũng (4/12/06), “Tại sao Hyundai lại thất bại tại thị trường Nhật?”, <http://bwportal.com.vn/?cid=4,4&txtid=2417>, 14/4/09.

châu Âu, doanh số của hãng tăng 21% trong năm 2004. Hyundai còn chiếm 17% thị phần xe thông dụng ở Ấn Độ. Song vào thị trường Nhật từ năm 2001, đến năm 2004, hãng chỉ chiếm 1% thị phần xe hơi tại đây¹¹.

3.1.2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Tháng 09/2005, Hyundai - “gã khổng lồ” trong ngành sản xuất xe hơi của Hàn Quốc cũng như châu Á, tung ra thị trường Nhật Bản sản phẩm Sonata - xe hơi mui kín cỡ lớn với nhiều đặc điểm độc đáo, khác với các loại xe ra đời trong thời gian này. Sonata có vẻ ngoài không vuông vức mà khá tròn trĩnh với các đường nét mềm mại. Kích cỡ lớn kết hợp với đầu xe vươn về phía trước làm chiếc xe rất trường dáng. Với Sonata, Hyundai hi vọng sẽ nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường Nhật.

3.1.3. Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

Sonata của Hyundai nhắm đến tầng lớp bình dân tại Nhật Bản. Giá bán của loại xe này tại Nhật vào khoảng từ 16,7 - 21 triệu Won đã tính thuế, rẻ hơn cả giá bán tại Hàn Quốc (24,7 - 27,1 triệu Won). Mức giá này ngang bằng hai sản phẩm cùng loại là Honda Accord và Mazda Atenza, rẻ hơn khoảng 15% so với Toyota Camry.

Hyundai đã thực hiện một chiến dịch marketing rầm rộ cho việc giới thiệu Sonata. Bae Yong Joon, một gương mặt sáng giá của điện ảnh Hàn Quốc, thần tượng của hàng chục nghìn người hâm mộ châu Á, trong đó có Nhật, được mời vào chiến dịch quảng cáo quy mô này. Khi đó, Bae Yong Joon đã tạo được ấn tượng mạnh trước công chúng sau bộ phim truyền hình *Winter Sonata* (tên tiếng Việt là *Bản tình ca mùa đông*). Hyundai hi vọng rằng với tên tuổi của Bae Yong Joon tại Nhật và sự “gặp nhau ngẫu nhiên” giữa xe hơi Sonata và bộ phim *Winter Sonata*, sẽ thu hút được đông đảo người tiêu dùng tại quốc gia này.

¹¹ Daily Express (24/10/05), “Hyundai pins Japanese hopes on 'Cool Korea' craze”, <http://www.dailyexpress.com.my/news.cfm?NewsID=37968>, 13/4/09.

Thêm vào đó, với một hệ thống đại lý phân phối của Hyundai rộng khắp nước Nhật, Sonata được mong đợi sẽ giúp Hyundai thống lĩnh thị trường xe hơi tại quốc gia láng giềng.

3.1.4. Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Sau một tháng được tung ra thị trường, lượng xe hơi Sonata bán được tại Nhật chỉ là 20 chiếc trong khi tại quê nhà Hàn Quốc, con số này là 10.000 chiếc¹². Tuy nhiên, Hyundai vẫn tiếp tục sản xuất và tung Sonata ra thị trường với số lượng nhiều hơn. Kết quả là, sau 7 năm xuất hiện tại Nhật, Hyundai phải rút Sonata khỏi thị trường này mà vẫn không thể tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc.

Hyundai đã thất bại tại thị trường Nhật vì những lý do sau:

Lý do quan trọng nhất xuất phát từ *sai lầm do nghiên cứu thị trường* nên không tìm được thị trường ngách lý tưởng. Thị trường ô tô Nhật vốn là thị trường cạnh tranh khốc liệt của các hãng xe trong nước cũng như các hãng xe nổi tiếng ở Mỹ và châu Âu. So với các hãng xe này, Hyundai không có lợi thế khi vào Nhật Bản, cả về sản phẩm hay sự am hiểu người tiêu dùng. Thêm vào đó, quy mô thị trường và sức mua đối với Sonata không đủ lớn để tạo doanh thu và lợi nhuận do nhu cầu với loại xe cỡ lớn không nhiều. Sonata hướng đến khách hàng mục tiêu là đàn ông ở tuổi trung niên, khoảng 40-50 tuổi. Tuy nhiên, khác với thị trường xe hơi tại Hàn Quốc, đối tượng nam giới trung tuổi ở Nhật chỉ chiếm một thị phần rất nhỏ bé. Hơn nữa, phần lớn các bãi đỗ xe tại Nhật phân lô nhỏ hơn so với tại Mỹ, Châu Âu và Hàn Quốc, không hợp với những chiếc xe hơi có bề rộng trên 180 cm. Trong khi đó, bề rộng của Sonata là 183 cm. Như vậy, ngoại trừ các tòa nhà và bãi đỗ xe mới được xây dựng, chủ nhân của những chiếc Sonata sẽ gặp khó khăn khi tìm chỗ đỗ xe. Cũng vì đặc điểm này, Sonata không có tiềm năng phát

¹² Trịnh Quang Dũng (04/12/06), “Tại sao Hyundai lại thất bại tại thị trường Nhật?”, <http://bwportal.com.vn/?cid=4,4&txtid=2417>, 13/4/09.

triển ở Nhật do xu hướng của người dân Nhật ngày càng ít sử dụng những kiểu xe hơi mui kín cỡ lớn như Sonata.

Cũng chính vì không nghiên cứu thị trường cẩn thận nên Hyundai đã đưa ra *một chiến lược marketing không hiệu quả*. Đối tượng hâm mộ Bae Yong Jun phần lớn là những thiếu nữ đang tuổi đi học và phụ nữ trung niên đứng tuổi làm nội trợ, có nhiều thời gian xem phim truyền hình. Tuy nhiên, đa số họ ưa chuộng các loại xe hơi cỡ nhỏ đa chức năng bởi chúng thuận tiện hơn trong quá trình đi ra ngoài cũng như khi đi mua sắm, thay vì xe cỡ lớn như Sonata. Chính vì vậy, ngôi sao này không thể giúp tập đoàn Hàn Quốc thành công tại thị trường Nhật.

3.2 People Express Airline

3.2.1 Nghiên cứu thị trường

Những năm 1980 được coi là thời kỳ bùng nổ các công ty hàng không tại Mỹ: US Airline, Texas Air, Delta Air Lines... Tuy nhiên, đây đều là những hãng hàng không có giá vé cao. Vì vậy, dịch vụ hàng không vốn là dịch vụ xa xỉ và chỉ dành cho những người có thu nhập cao.

People Express Airline (PE) được thành lập bởi Donald Burr và thư ký của ông Melrose Dawsey, trước đây đều là thành viên của hãng hàng không Texas Air. Số vốn ban đầu của công ty chỉ là 500.000USD, bằng nửa giá trị của một chiếc máy bay.

3.2.2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Mùa xuân năm 1981, Don Burr quyết định thành lập hãng hàng không phi phụ phí đầu tiên ở Mỹ - PE và theo đuổi chiến lược tập trung dựa trên chi phí thấp. Hãng mua 17 chiếc máy bay cũ 737 từ hãng Lufthansa với giá 4,1 triệu USD và thuê toàn bộ nhà đón khách Newark ở miền bắc đã bị bỏ hoang trong nhiều năm. PE chỉ hoạt động ở vùng Bắc Mỹ với điểm đến ở 3 thành phố Buffalo, Columbus và Norfolk.

3.2.3. Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

PE là hãng hàng không của giới bình dân, đưa khách đến các thành phố bình dân, theo các mức giá bình dân. Hãng bắt đầu với các chuyến bay có giá vé đồng hạng 23USD/vé, nước ngọt, soda phục vụ gần như miễn phí (50xu/chai) và hành khách chỉ phải trả 5 USD cho một túi hành lý. PE đã không cần chi tiền cho quảng cáo do sự xuất hiện của một hãng hàng không giá rẻ đã thu hút sự chú ý của cả giới truyền thông và công chúng.

3.2.4. Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Bị hấp dẫn bởi giá vé rẻ, người ta đua nhau đến với hãng hàng không mới mở này. Tính đến 1/1982, đã có 1 triệu khách hàng được PE phục vụ. PE là một thành công tức thời với ý tưởng “đường sắt hàng không” được chấp nhận rộng rãi. Tuy nhiên, đến 12/1982, hãng mới bắt đầu thu được lợi nhuận và mức lợi nhuận cũng không cao so với doanh thu tương ứng.

Năm 1983, Don Burr đầu tư thuê mua một chiếc 747 và mua 50 chiếc 737 cũ, thực hiện những chuyến bay có chi phí cao đến những nơi tốn kém như Chicago, Denver..., đặc biệt là tuyến bay đến London. Họ bỏ sung nhiều chuyến bay có các ghế ngồi thượng hạng. Kể từ đây, PE nỗ lực chuyển đổi hình ảnh từ một hãng vận chuyển giá rẻ không phụ phí sang hình ảnh của một công ty hàng không với dịch vụ toàn phần. Khối lượng công việc tăng nhanh chóng khiến bộ máy tổ chức của công ty đã không thể đảm trách. Thêm vào đó, máy móc cũ hỏng cần nhiều chi phí để sửa chữa, chất lượng dịch vụ giảm đáng kể. Lợi nhuận của công ty đã sụt giảm nhanh chóng, từ mức lợi nhuận 10 triệu USD thu được năm 1983, sau 4 năm đã chịu mức lỗ 200 triệu USD (*Bảng 2.1*).

Bảng 2.1: Kết quả kinh doanh của PE 1983-1986

Năm	1983	1984	1985	1986
Doanh thu(triệu USD)	287	561	977	1000
Lợi nhuận(triệu USD)	10	2	-28	-200

(nguồn số liệu: Lanehog (10/5/01), “A Brief History of People Express”,
<http://www.lanehog.com/blog/2000/06/brief-history-of-people-express.html>, 5/5/09)

Kết quả là, PE đã nhanh chóng suy thoái và bị nuốt chửng bởi Texas Airlines vào năm 1987.

Nguyên nhân dẫn đến thất bại của PE chính là *hãng hàng không phi phụ phí không hoàn toàn là ngách lý tưởng với Don Burr* do công ty không có lợi thế khi khai thác ngách - lợi thế về tài chính. Dịch vụ hàng không phi phụ phí đòi hỏi vốn đầu tư lớn. Trong khi đó, PE là một hãng tư nhân mới mở với số vốn nhỏ. Chính vì vậy, ban đầu hãng chỉ khai thác dịch vụ ở 3 thành phố.

Tuy nhiên, nếu chỉ phục vụ ít tuyến bay như vậy thì *ngách lại quá nhỏ để mang lại cho hãng lợi nhuận và sẽ khó có tiềm năng phát triển*. Chính vì vậy, PE đã mở rộng thêm các tuyến bay. Và do tiềm lực còn hạn chế, việc đầu tư cho mở rộng như mua thêm máy bay, đào tạo nhân viên... phần nhiều là tiền đi vay nên phải chịu mức chi phí vay lớn. Năm 1983 công ty nợ 10 triệu USD, năm 1984 là 37 triệu USD và năm 1985 lên tới 60 triệu USD¹³. Chính vì vậy, mặc dù doanh thu tăng nhanh song lợi nhuận của công ty lại không lớn, thậm chí thua lỗ, dẫn tới phá sản hoàn toàn.

II. Vận dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh tại Việt Nam

1. Khái quát về các ngách thị trường đối với các doanh nghiệp Việt Nam

1.1 Các ngách thuộc ngành mạnh mún

Ở Việt Nam, các ngành thuộc ngành mạnh mún chiếm tỷ lệ lớn do hầu hết các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.

¹³ Lanehog (10/5/01), “A Brief History of People Express”, <http://www.lanehog.com/blog/2000/06/brief-history-of-people-express.html>, 14/4/09

Cũng giống như các ngành mạnh mún trên thế giới, ngách ở những ngành này chủ yếu tập trung vào các phân đoạn thị trường theo địa lý, theo sở thích hay thu nhập.

Hiện nay, nhu cầu về dịch vụ tại các thành phố lớn đang tăng. Đã có nhiều doanh nghiệp nhỏ nhắm vào các nhu cầu hàng ngày của người dân để khai thác những ngách thị trường nhỏ đó. Một ví dụ điển hình là công ty dịch vụ vận tải Alpha. Do không đủ tiềm lực để phục vụ trong ngành vận tải hàng hóa, lại là công ty còn non trẻ nên khó cạnh tranh được với các công ty lớn, Alpha đã hướng đến một phân khúc nhỏ trong dịch vụ vận tải, chuyên đảm nhận chuyển đồ trọn gói cho các văn phòng và các gia đình... trên địa bàn Hà Nội. Sau 6 năm hoạt động, công ty là đối tác thường xuyên cho các công ty lớn và yêu cầu chất lượng dịch vụ khắt khe như : Bộ Công An, Tổng công ty Vinashin, tòa soạn báo Vietnamnet, ngân hàng Nam Á...

1.2 Các ngách thuộc ngành phôi thai và tăng trưởng

Phải thừa nhận rằng, Việt Nam luôn đi sau thế giới về sản phẩm và dịch vụ nên ngành phôi thai và tăng trưởng ở Việt Nam chỉ dưới góc độ mới xuất hiện ở thị trường Việt Nam còn so với thế giới thì không còn mới nữa như ngành ô tô, điện tử... Chính vì vậy, các ngành này chủ yếu có sự góp mặt của các công ty nước ngoài, công ty đa quốc gia, đưa sản phẩm ở thị trường nước ngoài về thị trường Việt Nam tiêu thụ. Các doanh nghiệp Việt Nam cũng chỉ là những doanh nghiệp nhỏ và vừa, không đủ tiềm lực về cả vốn và công nghệ để cạnh tranh lại với các đại gia nước ngoài trong lĩnh vực này.

Tuy nhiên, việc tìm ngách trong những ngành này để phát triển không phải hoàn toàn khó khăn. Các công ty đa quốc gia và các tập đoàn lớn trên thế giới đã thống trị toàn cầu từ chuyên môn, công nghệ đến thiết lập mạng lưới sản xuất - phân phối. Vì vậy để thành công và tồn tại, các doanh nghiệp Việt Nam cần tìm ra những thị trường khe bên cạnh các thương hiệu khổng lồ để len chân vào. Đó là những ngách bộ phận hoặc chi tiết sản phẩm nhỏ mà các

công ty lớn không muốn làm vì lợi nhuận quá ít. Các doanh nghiệp Việt Nam có thể tận dụng lợi thế của mình như nhân lực và nguồn nhiên liệu để khai thác những chỗ trống thị trường đó.

Một trong những ví dụ điển hình là cách tìm thị trường ngách của Công ty điện tử Hòa Bình (Tổng Công ty điện tử và tin học Việt Nam). Năm 2003, công ty này đã ký được hợp đồng với hãng Texatronics (Mỹ) nhận gia công một số linh kiện điện tử chất lượng cao mặc dù Mỹ là một thị trường khó tính. Tuy nhiên, nhờ làm tốt khâu đo đạc này mà kim ngạch xuất khẩu của công ty tăng trưởng liên tục, trung bình mỗi năm tăng 4 triệu USD kể từ năm 2003 đến nay. Công ty đã được Bộ Công thương trao thưởng thành tích xuất khẩu với mặt hàng có chất lượng cao. Rõ ràng, với một lĩnh vực Việt Nam phát triển sau thế giới rất nhiều như ngành điện tử và công nghệ thông tin, phát hiện đúng ngách là việc nên làm của tất cả các doanh nghiệp Việt Nam.

1.3 Các ngách thuộc ngành trưởng thành và chín muồi

Ngành trưởng thành và chín muồi ở Việt Nam chủ yếu là những ngành truyền thống ví dụ như: thủ công mỹ nghệ, da giày, dệt may, thủy hải sản, gạo... Trong những ngành này, thị trường cũng bị chiếm lĩnh nhiều bởi các doanh nghiệp nước ngoài. Tuy nhiên sản phẩm nước ngoài chủ yếu là phục vụ phân khúc người tiêu dùng có thu nhập cao. Hàng Việt Nam cũng xuất khẩu ra nước ngoài nhưng khó cạnh tranh ở các thị trường có quy mô lớn vì vậy cần tìm những ngách thị trường mà các công ty nước ngoài chưa thể bao quát được.

Đó là những phân khúc người tiêu dùng có thu nhập trung bình thấp ở nông thôn hoặc thị trường xuất khẩu ở những nước đang và kém phát triển như châu Phi, Mỹ la tinh. Hàng Việt Nam cũng có thể xâm nhập vào phân khúc thị trường trung bình thấp ở các nước phát triển. Người tiêu dùng ở những khu vực này thường không được các công ty lớn, các thương hiệu mạnh trên thế giới quan tâm do họ cho rằng lợi nhuận ở những phân khúc này

không cao. Đây là cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam len chân vào với những sản phẩm có chất lượng tốt và giá thành phải chăng.

Người tiêu dùng Việt Nam hẳn không ai không biết đến thương hiệu giày dép Biti's với khẩu hiệu “Nâng niu bàn chân Việt”. Mấy năm gần đây, do thị trường trong nước tràn ngập giày dép Trung Quốc và hàng “Sài Gòn”, Biti's đã mạnh dạn tìm thị trường xuất khẩu sang các nước khác, trong đó có thị trường Trung Quốc. Trung Quốc là nước sản xuất và xuất khẩu giày dép lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, các nhà sản xuất lại bỏ qua nhu cầu của người tiêu dùng trong nước, đặc biệt các tỉnh tây nam với số dân trên 420 triệu người đang có mức sống thấp hơn nhưng lại cần có những sản phẩm có chất lượng cao. Những sản phẩm có chất lượng thấp cho dù là giá rất rẻ không còn chiếm ưu thế như trước đây.

Nhu cầu này hoàn toàn phù hợp với sản phẩm sản xuất trên chất liệu EVA mà Biti's đang có thể mạnh. Do vậy, Biti's nhắm đến mục tiêu chất lượng, sản phẩm phù hợp với điều kiện khí hậu và địa lý ở đây để dần chinh phục người tiêu dùng các tỉnh tây nam Trung Quốc. Hiện Biti's đã phát triển được hơn 20 tổng kinh tiêu và hơn 350 kinh tiêu tại hầu hết các tỉnh miền tây - nam Trung Quốc như Trùng Khánh, Quảng Tây, Quảng Đông... đặc biệt là Bắc Kinh và Thượng Hải.

1.4 Các ngách thuộc ngành suy thoái

Ngành suy thoái ở Việt Nam chủ yếu lâm vào suy thoái do các khuynh hướng xã hội và đặc biệt là do thay đổi công nghệ, ví dụ như ngành thuốc lá, bóng đèn tròn...

Cũng giống như ngành suy thoái trên thế giới, các doanh nghiệp vẫn có thể tìm ra ngách ở những thị trường sức suy thoái chậm hơn. Song ở Việt Nam, các ngách này cũng khá ít lại tồn tại không lâu, vì vậy đòi hỏi doanh nghiệp phải thận trọng trước khi quyết định đầu tư.

Mấy năm gần đây, bóng đèn compact với ưu điểm tiết kiệm điện, độ bền gấp 5 lần và không tỏa nhiệt nhiều như bóng đèn tròn, đã thay thế dần bóng đèn tròn. Nhu cầu sử dụng bóng đèn tròn đã suy giảm nhanh chóng đẩy ngành sản xuất này đi vào suy thoái. Tuy nhiên, những người dân ở nông thôn vẫn dùng loại đèn này vì giá thành rẻ. Mặt khác, bóng đèn tròn luôn sáng dù điện yếu, trong khi chuyện này diễn ra thường xuyên ở nông thôn. Chúng cũng được sử dụng nhiều trong các khách sạn, nhà hàng, cao ốc văn phòng... vì tính năng đặc biệt: tạo hiệu quả ấm cúng, có thể điều chỉnh độ sáng mạnh yếu theo ý thích. Công ty cổ phần bóng đèn - phích nước Rạng Đông đã nhận ra ngách nhỏ này và vẫn tiếp tục sản xuất. Hiện nay, Rạng Đông vẫn là một trong những công ty đầu ngành xét về thị phần và doanh thu tiêu thụ, đặc biệt là mặt hàng bóng đèn tròn.

2. Một số kinh nghiệm thành công

2.1 X-Men và dầu gội dành cho nam giới

2.1.1 Nghiên cứu thị trường

- Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh

Vào thời điểm cuối năm 2003, trên thị trường dầu gội Việt Nam vẫn nổi lên hai “đại gia” lớn, Unilever và P&G. Hai thương hiệu này thống lĩnh thị trường với những sản phẩm như: Sunsilk, Clear, Dove, Lifebuoy (Unilever) và Pantene, Head & Shoulders (P&G). Đồng thời, cũng xuất hiện một vài nhãn hiệu khác như Double Rich, Enchanteur, Palmolive... Tất cả các dầu gội đầu này đều hướng vào một đối tượng, đó là phụ nữ.

- Phân tích khách hàng:

Thói quen tiêu dùng của đa số đàn ông Việt Nam là người phụ nữ trong gia đình mua dầu gội gì, họ sẽ dùng nó. Thực tế, đa số đàn ông ít đi mua dầu gội nói riêng và những sản phẩm chăm sóc tóc nói chung. Người phụ nữ đóng vai trò quyết định trong chuyện này. Và sự thật là, không chỉ có nam giới -

những người sử dụng sản phẩm trực tiếp - mà cả nữ giới đều có nhu cầu tìm mua sản phẩm làm đẹp cho phái mạnh .

- Phân tích nội bộ:

Công ty cổ phần hàng gia dụng quốc tế (ICP) được thành lập từ năm 2001, còn rất non trẻ. Công ty đã từng thành công khi giới thiệu nước rửa rau quả Vegy và nhóm sản phẩm tẩy rửa Oclean. Đặc biệt, để cho ra đời X-Men, ICP đã quyết định đầu tư một dây chuyền công nghệ hiện đại từ châu Âu.

2.1.2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Bước ngoặt lớn nhất góp phần đưa ICP trở thành công ty hàng đầu trong lĩnh vực hoá mỹ phẩm chính là sự ra đời của dầu gội đầu dành cho nam giới nhãn hiệu X -Men. Lúc bấy giờ, trên thị trường dầu gội nam, chỉ có Romano của Unza là độc chiếm. Tuy nhiên, Romano chỉ được chú trọng là một loại sữa tắm, được đi kèm với Enchanteur như một sản phẩm phụ. Chính vì vậy, phân khúc dầu gội cho nam giới được xem là phân khúc còn bỏ ngỏ và ICP quyết định tập trung vào khai thác. X-Men khai thác ngách thị trường này với chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hoá.

2.1.3. Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

a) Chính sách sản phẩm

Với bộ sản phẩm có hình dạng “khá Tây” với 4 mùi hương chính : thể thao, năng động, tự do, khám phá... , cùng với một cái tên cũng khá “Tây” và đặc biệt lúc bấy giờ: X-Men. X-Men là một cái tên khá đặc biệt, vì cùng thời điểm đó, bộ phim nổi tiếng X-Men II cũng được ra mắt công chúng tại Hollywood. Mặc khác, theo ông Phan Quốc Công – Tổng giám đốc của ICP, X-Men có chữ "Men" để chỉ sản phẩm cho nam giới. X được suy từ "Next Generation" (thế hệ kế tiếp) và X-Men là thế hệ nam giới mới, lịch lãm và sành điệu. Ông muốn mang sản phẩm này đến với nam giới toàn cầu chứ không chỉ riêng ở Việt Nam.

b) Chính sách giá cả

Thời gian đầu xâm nhập thị trường, X-Men nhắm đến đối tượng người tiêu dùng có thu nhập trung bình khá trở lên. Giá bán lẻ là 35.000 VND/chai 200ml, thấp hơn giá Romano (39.000VND/chai 200ml) và ở mức giá trung bình trên thị trường dầu gội.

c) Chính sách xúc tiến hỗn hợp

Từ lúc xâm nhập thị trường, X-Men luôn tạo được sự ấn tượng trong các hoạt động Marketing. Khi mới bắt đầu, X-Men đã được quảng cáo rầm rộ trên các phương tiện thông tin đại chúng. Cùng sự xuất hiện của gương mặt tài tử Brad Pitt trong video quảng cáo, những tấm vé đi du lịch nước Mỹ để gặp Brad Pitt đã làm cho nhiều người tiêu dùng Việt nức lòng. Tổng số chi phí cho các chiến dịch Marketing này chỉ có 400 triệu đồng. Một con số quả thực không đáng kể so với số lợi nhuận mà ICP đã thu về được.

d) Chính sách phân phối

Với định hướng nhắm đến đối tượng nam giới từ 18 – 45 tuổi sống ở thành thị, đồng thời theo đuổi chiến lược khác biệt hoá sản phẩm nên công ty cổ phần hàng gia dụng quốc tế đã sử dụng hệ thống phân phối là các siêu thị và cửa hàng ở các thành phố, các thị trấn trên khắp cả nước, tạo nên sự tiện lợi cho người tiêu dùng.

2.1.4. Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

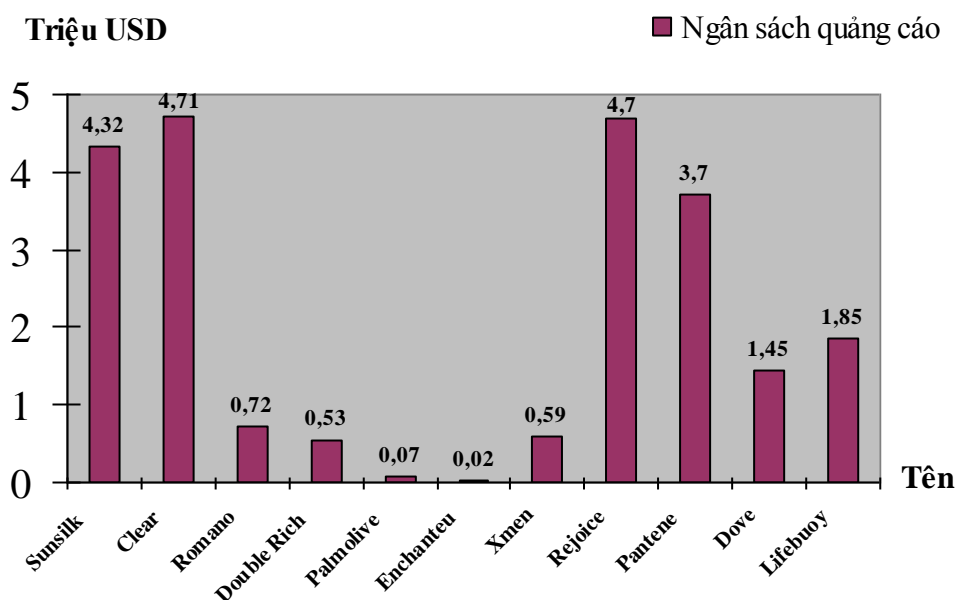
Sau khi tung ra thị trường năm 2003, Xmen nhanh chóng được đón nhận và dần chiếm lĩnh thị phần của Romano.

Không dừng lại ở đó, X-Men đã không ngừng mở rộng “ngách” của mình để củng cố thương hiệu trước Romano hay CLEARmen. Hàng loạt sản phẩm khác ra đời: sữa tắm, lăn/xịt khử mùi, gel/mousse, nước hoa dành cho nam giới. Mỗi thương hiệu lại nhắm đến một ngách nhỏ khác nhau, với từng đối tượng cụ thể. Dr.Men dành cho trị gàu. Hatrick nhắm đến người yêu thể

thao, cụ thể là bóng đá. Teen-X cho học sinh nam. I-In-I cho người thích sự tiện lợi. Và trên hết, có X-Men For Boss cho những người thành đạt.

Chọn hướng đa dạng hóa sản phẩm, tuy nhiên, tất cả các mẫu quảng cáo đều tập trung vào dầu gội, không chuyển hướng sang sữa tắm hay lăn/xịt khử mùi, nước hoa... Mật độ quảng cáo của X-Men không liên tục và dày đặc trên các phương tiện truyền thông song sự đầu tư nào của X-Men cũng đều rất hiệu quả. Ngân sách quảng cáo không nhiều song Xmen lại chiếm thị phần khá lớn trên thị trường dầu gội Việt Nam.

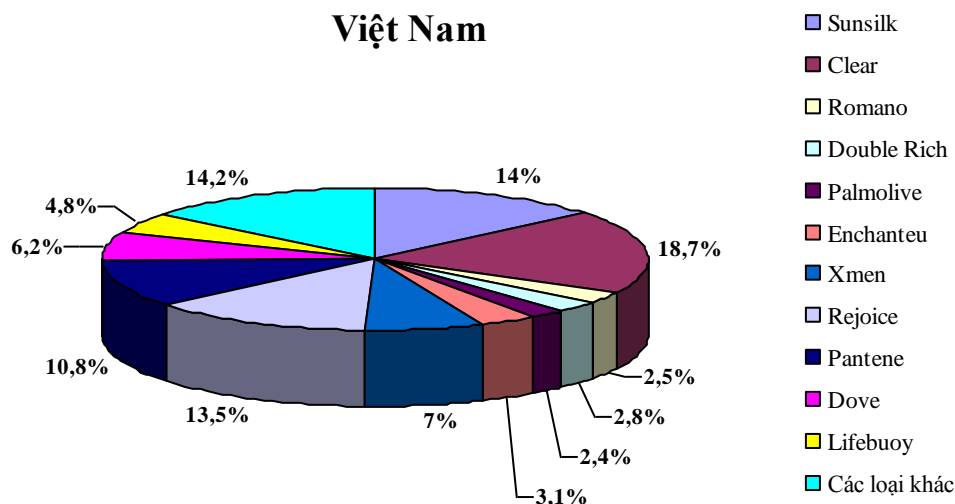
Biểu 2.1: Ngân sách quảng cáo của một số thương hiệu dầu gội Việt Nam 2006



(nguồn số liệu: Thành Đạt (13/12/07), “Thị trường dầu gội đầu: thị phần và các ông lớn”, <http://www.massogroup.com/cms/content/view/3914/237/lang,en/>, 13/4/09)

Với ngân sách dành cho tiếp thị chỉ 0,59 triệu USD trong năm 2006, thấp hơn rất nhiều so với các nhãn hàng Clear (4,71 triệu USD), Rejoice (4,7 triệu USD)... (Biểu đồ 2.1) nhưng X-Men chiếm được 7% thị phần, xếp thứ 5 trên thị trường dầu gội nói chung (Biểu đồ 2.2) và đứng đầu (hơn 60% thị phần) trong phân khúc dầu gội dành cho nam, vượt qua Romano mặc dù ngân sách tiếp thị của Romano là 0,72 triệu USD cao hơn X-Men.

Biểu 2.2: Thị phần thị trường dầu gội đầu Việt Nam



(nguồn số liệu: Thành Đạt (13/12/07), “Thị trường dầu gội đầu: thị phần và các ông lớn”, <http://www.massogroup.com/cms/content/view/3914/237/lang,en/>, 13/4/09)

Đó là thành công lớn của một thương hiệu Việt, đặc biệt trong ngành dầu gội, nơi cạnh tranh diễn ra khá khốc liệt với rất nhiều thương hiệu lớn.

Thành công của dầu gội cho nam giới X-Men được tổng hợp như sau:

X-Men là một ngách sản phẩm lý tưởng với ICP. ICP có lợi thế khi khai thác ngách này với công nghệ sản xuất hiện đại nhập khẩu từ châu Âu và tên tuổi công ty đã được khẳng định qua các sản phẩm Vegy và Oclean. Điều đáng nói là, thị trường dầu gội nam giới vốn gần như bị bỏ ngỏ, các đại gia trong ngành dầu gội đang tập trung vào cuộc đua các sản phẩm dành cho nữ giới. Trong khi đó, cuộc sống người dân ngày càng nâng cao, nhu cầu đối với sản phẩm làm đẹp cho phái mạnh, vốn chiếm tới 50% dân số ở Việt Nam, cũng ngày càng tăng. Với X-Men, ICP đã rất khôn khéo khi chọn khách hàng mục tiêu chính là những người phụ nữ với thông điệp: “Nếu thương chồng, hãy để anh ấy dùng dầu gội riêng”, những người luôn lo chuyện gia đình, đặc biệt là về dầu gội đầu cho nam giới trong gia đình. ICP đã đánh trúng tâm lý thương chồng của người phụ nữ Việt Nam và thể hiện tình yêu thương đó bằng cách mua dầu gội đầu riêng cho chồng. Khi ra thông điệp thứ hai “ Nếu

là nam nhi, hãy dùng dầu gội đầu riêng” cùng với slogan: “Đàn ông đích thực”, ICP muốn đánh vào lòng tự trọng của nam giới, nhất là những nam giới Việt Nam, làm cho người đàn ông chủ động hơn trong việc mua sắm sản phẩm dầu gội dành cho riêng mình. Với hai đối tượng khách hàng mục tiêu này, ngách dầu gội cho nam giới *đủ lớn để tạo ra doanh thu và lợi nhuận*, đồng thời là *sản phẩm có tiềm năng phát triển mạnh*.

Cùng với *chiến lược marketing hiệu quả*, đặc biệt chiến dịch quảng bá rất ấn tượng ở khắp nơi, *luôn đổi mới để không ngừng phát triển*, X-Men thực sự trở thành một “hiện tượng marketing” ở Việt Nam.

2.2 Tân Hiệp Phát và nước tăng lực Number One

2.2.1 Nghiên cứu thị trường và đối thủ cạnh tranh

- Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh

Năm 2001, thị trường nước tăng lực chỉ chiếm 0,67% thị trường nước giải khát¹⁴, với ba nhãn hiệu là Red Bull, Rhino và Lipovitan. Các sản phẩm này được bán dưới dạng lon và được phân phối thông qua đại lý có thùng lạnh hoặc tủ lạnh. Red Bull và Lipovitan đã có nhà máy tại Việt Nam trong khi Rhino là sản phẩm nhập khẩu. Lợi thế của họ nằm ở sức mạnh tài chính và khả năng quảng bá rộng rãi thông qua các kênh truyền thông khác nhau. Tuy nhiên, các sản phẩm này đều tập trung phục vụ phân khúc người tiêu dùng có thu nhập cao.

- Phân tích người tiêu dùng

Theo cuộc nghiên cứu tiến hành năm 2000, những người tiêu dùng ở tầng lớp trung bình không có khả năng bỏ 6000 VND cho một lon nước tăng lực. Ngoài ra, phần lớn người tiêu dùng còn cho biết họ cảm thấy bất tiện khi dùng nước tăng lực vì họ không có tủ lạnh trong nhà. Vì thế, khi có nhu cầu, họ phải đến các cửa hàng để mua và uống ngay tại chỗ. Tuy nhiên, nước tăng

¹⁴ Philip Kotler (chủ biên) (2007), *Think Asean*, McGraw - Hill Singapore, Tr.103.

lực dùng với đá không ngon bằng nước tăng lực ướp lạnh. Hơn nữa, với phần lớn người tiêu dùng, nước tăng lực là sản phẩm mang đến sự thoải mái, tăng cường sinh lực, cải thiện tinh thần, giảm stress và giúp họ làm việc tốt hơn.

- Phân tích nội bộ

Công ty trách nhiệm hữu hạn thương mại dịch vụ Tân Hiệp Phát (THP) là một công ty mới thành lập. Công ty đã đầu tư một nhà máy sản xuất nước tăng lực đóng chai tại Việt Nam với công nghệ nhập khẩu từ châu Âu.

2.2.2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh

THP đã cho ra đời nước tăng lực Number One. Đây là nước tăng lực đóng chai duy nhất trên thị trường Việt Nam. Sự tiện dụng và việc có thể dùng chung với đá mà không làm mất vị ngon của nước tăng lực tạo nên sự khác biệt đồng thời là một lợi thế cạnh tranh của sản phẩm. Với chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hóa, THP hướng đến khai thác mảng thị trường bình dân.

2.2.3. Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

Thiết bị và kỹ thuật sản xuất từ châu Âu tạo nên một quy trình sản xuất hiện đại, an toàn và vệ sinh. Suốt thời gian đầu, công ty sản xuất chai 300ml và thực hiện chiến lược giá tấn công với mức giá thấp 2500 VND/chai nhằm tiếp cận người tiêu dùng có mức thu nhập thấp trong nước để dành thị phần.

Một chiến dịch quảng cáo hiệu quả được đưa ra bởi tập đoàn THP và công ty Saatchi & Saatchi Việt Nam. Trong suốt một tháng, một đoạn quảng cáo 5 giây xuất hiện trên hai kênh truyền hình chính ở Việt Nam chỉ với một thông điệp “Nước uống tăng lực đóng chai đã có mặt tại Việt Nam”. Cùng với đó là các poster dán trên tường của các cửa hàng bán Number One, các vật phẩm khuyến mãi như thùng đá, đồng phục, cờ treo, ly và đồ đựng ly được cung cấp để hỗ trợ công việc bán hàng trên khắp cả nước.

Đặc biệt, Number One có một mạng lưới phân phối dày đặc và rộng khắp bao gồm 300.000 điểm bán lẻ, 200 đại lý ở cả nông thôn - thành thị trên 64 tỉnh thành toàn quốc¹⁵.

2.2.4. Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Trong vòng 4 tháng sau khi tung sản phẩm, nước tăng lực Number One đã chiếm giữ 30% thị phần¹⁶. Sau khi ra đời được một năm, Number One là một trong ba sản phẩm nước giải khát chất lượng cao hàng đầu tại Việt Nam do Báo Sài Gòn Tiếp Thị bình chọn.

Không dừng lại ở đó, THP tiếp tục mở rộng dòng sản phẩm của mình với các sản phẩm như Number One lon, Number One Soda... và mở rộng hoạt động tiếp thị theo hướng mới. Cùng với quảng cáo trên truyền hình, kể từ năm 2002, Number One tập trung vào các chiến dịch truyền thông cộng đồng: tài trợ giải đua xe đạp cúp truyền hình thành phố Hồ Chí Minh, nhà tài trợ chính của giải Cúp bóng đá Việt nam (V-League) .

Chỉ sau bốn năm, dòng sản phẩm Number One đã chiếm được 65% thị trường nước tăng lực đóng chai, với sự nhận biết thương hiệu lên đến 80% và tiếp tục tăng thêm 20% thị trường nước tăng lực đóng chai. Với số vốn đầu tư là 2 triệu đô kể từ lúc bắt đầu tung sản phẩm, Number One đã trở thành nước tăng lực đóng chai dẫn đầu Việt Nam với sản lượng khoảng 7 triệu két/năm¹⁷.

Thành công của Number One được tổng hợp như sau:

Hướng đi đúng của THP là qua *nghiên cứu thị trường*, phát hiện và lựa chọn *đúng ngách sản phẩm có đặc tính phù hợp với mong đợi của người tiêu dùng*. Trên thị trường nước tăng lực Việt Nam, có thể nói các *đối thủ cạnh tranh như Red Bull, Rhino, Lipovitan tiếp cận chưa tốt* do giá thành sản phẩm của những hãng này khá cao và sản phẩm không thực sự tiện lợi với người

^{15,16,17} Philip Kotler (chủ biên) (2007), *Think Asean*, McGraw - Hill Singapore, Tr.104 -105.

tiêu dùng. Với một đất nước có 65% dân số trẻ và 80% dân số phụ thuộc vào nền kinh tế nông nghiệp thì chiêu thức nước tăng lực giá thấp nhưng sạch sẽ và an toàn là một ý tưởng marketing thông minh, mang lại *mức doanh thu và lợi nhuận đáng kể*, đồng thời hứa hẹn *tiềm năng phát triển mạnh*. Tuy nhiên, sự ra đời của một sản phẩm mới trong ngành nước tăng lực đóng chai là một thử thách lớn đối với nhà sản xuất trong nước vì thiếu vốn và kỹ thuật và điều này tạo nên *lợi thế của THP khi cho ra đời Number One*. Hơn nữa, đây là sản phẩm của một công ty còn mới vì thế các đối thủ cạnh tranh lớn không chú ý và không có kế hoạch tấn công đúng lúc cho đến khi Number One trở nên quá thành công.

Ngoài ra, *chiến lược marketing thông minh* đã góp phần giúp Number One nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần lớn trên thị trường.

Tất cả những yếu tố đó đều xuất phát từ *tinh thần mạnh mẽ của nhà sáng lập tập đoàn THP*. Trong bối cảnh tình hình cạnh tranh không công bằng nơi mà khái niệm thương hiệu vẫn còn mới mẻ ở Việt Nam thì những suy nghĩ và cách triển khai sáng tạo cùng với *nỗ lực không mệt mỏi* là những nhân tố kết hợp giúp Number One trở thành nước uống quen thuộc của người Việt.

3. Một số trường hợp thất bại

3.1 Bia Laser

3.1.1 Nghiên cứu thị trường

- Phân tích thị trường và đối thủ cạnh tranh

Cuối năm 2003, thị trường bia Việt Nam đang phải đương đầu với sự cạnh tranh gay gắt của các hãng bia lớn. Trong nước có Công ty cổ phần bia - rượu - nước giải khát Sài Gòn (Sabeco) với các thương hiệu Bia Sài Gòn, Saigon Special, 333, bia hơi, chiếm lĩnh phân khúc bia phổ thông. Công ty cổ phần bia - rượu - nước giải khát Hà Nội (Habeco) cũng chiếm lĩnh thị trường bia phân khúc phổ thông, nổi tiếng với các thương hiệu bia Hà Nội chai, lon, bia hơi. Thương hiệu bia quốc tế sản xuất ở Việt Nam tăng trưởng mạnh mẽ

nhất phải kể đến Heineken thống lĩnh phân khúc thị trường bia cao cấp và Tiger ở phân khúc trung cao. Ngoài ra, còn nhiều thương hiệu khác: San Miguel, Calsberg, Foster's, BGI (nước ngoài) và Bến Thành, Đại Việt (trong nước)... Riêng mảng thị trường bia tươi Việt Nam, lúc này, chỉ có một vài nhà hàng chuyên cung cấp bia tươi có xuất xứ từ Tiệp hay Đức.

- Phân tích người tiêu dùng:

Nhu cầu tiêu thụ bia ở Việt Nam tăng khoảng 12-14%/năm. Với một thị trường có sức tăng trưởng 2 con số và sức tiêu thụ bia đầu người/năm còn ở mức thấp so với trung bình của thế giới quả có sức hấp dẫn mạnh mẽ cho bất kỳ doanh nghiệp nào¹⁸. Một điều đáng chú ý là người Việt Nam có thói quen uống bia theo nhóm và uống tại quán.

- Phân tích nội bộ:

THP đã rất thành công trong việc tìm ra các ngách sản phẩm nước tăng lực Number One và bia Bến Thành. Năm 2003, công ty đã đầu tư 30 triệu USD trong đó 10 triệu USD bỏ vào dây chuyền hiện đại nhất Châu Âu do Cộng hoà liên bang Đức sáng chế năm 2002.

3.1.2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Đầu năm 2004, THP quyết định tung ra thị trường bia Laser - bia tươi đóng chai - với chiến lược tập trung dựa trên khác biệt hoá và hướng đến phân khúc người tiêu dùng có thu nhập cao. Loại bia mới này có đầy đủ mọi tính chất ưu việt của bia tươi nhưng được đóng trong chai, đặc biệt có thể giữ trong điều kiện thông thường tới 1 năm. Đây là đặc điểm tạo nên sự khác biệt của Laser so với các loại bia tươi trên thị trường lúc đó, được ủ, bán ngay tại chỗ cho người uống và chỉ có thể giữ được trong vòng 24 giờ.

¹⁸ Hoàng Lộc (12/3/07), “Ráo riết “săn” cổ phiếu bia”, <http://www.taichinhvietnam.com/tai-chinhvietnam/modules.php?name=News&file=article&sid=7640,14/4/09>

3.1.3. Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách.

Bia Laser được đóng trong chai có vỏ màu xanh. Đặc điểm nổi bật là bia Laser sản xuất từ 100% mạch nha, là bia tươi không qua tiệt trùng nên giữ được nhiều vitamin, chất khoáng và nhiều chất dinh dưỡng khác để bị phân hủy ở nhiệt độ cao mà giữ được hương vị tự nhiên của bia. Các loại bia đóng chai khác trên thị trường phải qua một quá trình tiệt trùng với nhiệt độ rất cao, do đó, làm mất độ tươi ngon của bia cũng như làm phân hủy rất nhiều chất dinh dưỡng khác.

Với định hướng nhắm đến phân khúc người tiêu dùng có thu nhập cao, Laser được bán với giá 11.000 VND/chai, chỉ thấp hơn Heineken (12.000VND/chai) và cao hơn nhiều so với các loại bia tươi trên thị trường (2000 - 5000VND/thể tích tương đương).

Ngân sách dành cho quảng cáo của bia Laser là 2,7 triệu USD, đứng thứ 6 trong danh sách các thương hiệu có chi phí quảng cáo lớn nhất.¹⁹ Một chiến dịch truyền thông tổng lực với một chuỗi seri quảng cáo do Saatchi&Saatchi Việt Nam thực hiện. Ngoài ra, bia Laser là nhà tài trợ cho giải bóng đá Cúp truyền hình Bình Dương, Laser Cup.

Hầu hết các cửa hàng, quán bia, đại lý tại các tỉnh thành lớn như thành phố Hồ Chí Minh, Bạc Liêu, Vũng Tàu (kênh phân phối truyền thống của bia)... là đại lý độc quyền của những hãng bia khác như Hà Nội, Sài Gòn, Heineken... Khi đã được ủy quyền, những đại lý này không được phép kinh doanh bất cứ sản phẩm bia nào của các đối thủ cạnh tranh, trong đó có Laser. Vì vậy, bia Laser phần lớn được bán tại các điểm bán nhỏ, quán ăn/quán nhậu nhỏ nằm lác đác ở các khu vực ngoại thành các tỉnh phía Nam. Ngoài ra, Laser huy động cả nhân viên Number One và Bến Thành trợ giúp trong khâu phân phối sản phẩm.

¹⁹ Như Hằng (29/3/05), “Tiền nhiều = thương hiệu mạnh?”, <http://www.tuoiitre.com.vn/Tianyon/Index.aspx?ArticleID=72202&ChannelID=11>, 14/4/09.

3.1.4. Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Chỉ sau hơn 1 tuần xuất hiện, Laser đã không tìm được chỗ đứng, không thể tiếp cận được khách hàng. Doanh số không được như dự kiến. THP đã phải thu hồi sản phẩm. Hiện nay, không còn thương hiệu bia Laser trên thị trường bia Việt nam.

Laser đã thất bại vì những nguyên nhân sau:

Nguyên nhân chính là *ngách thị trường mà THP chọn không hoàn toàn là một ngách tốt. Thị trường bia Việt Nam vốn là nơi cạnh tranh khốc liệt*, luôn có sức thu hút với nhiều nhãn hiệu bia nổi tiếng trên thế giới và cả các doanh nghiệp trong nước tham gia vào. Trong khi đó, bia Laser đưa ra sự khác biệt là bia tươi đóng chai nhưng trong tâm trí người tiêu dùng, bia tươi phải được rót ra từ máy, do đó không thể có được một phân khúc lớn người tiêu dùng có nhu cầu uống bia tươi đóng chai. Chính vì vậy, *quy mô thị trường không đủ lớn để mang lại mức lợi nhuận cao*. Thêm vào đó, do kênh phân phối của Laser muốn nhắm đến đều bị hùng cứ bởi Tiger và Heineken, đồng thời, số lượng nhân viên của Laser không đủ để phục vụ cho phân phối sản phẩm đã khiến *THP không có lợi thế khi khai thác ngách* thị trường này.

Nguyên nhân quan trọng khác khiến Laser không được người tiêu dùng đón nhận đó là *sai lầm trong chiến lược marketing*. Về sản phẩm, bia Laser được đóng chai tức là không thể bỏ lon để bán trong siêu thị được, cũng không thể mở nhà máy hay các quán để rót từ vòi như các loại bia tươi khác. Về xúc tiến, bia Laser đã gặp một vấn đề nhỏ về PR. Việc tài trợ cho giải bóng đá Cúp truyền hình Bình Dương, Laser Cup đã gây phản cảm do ban tổ chức đã cho đội bóng tỉnh lẻ Matsubara (Brazil) mặc trang phục giống như tuyển quốc gia Brazil, áo vàng - quần xanh, tương tự với đội Suwon (Hàn Quốc), áo trắng - quần đỏ, đồng thời đã đổi xử thiên vị cho đội khách mời. Về phân phối, kênh phân phối truyền thống của Laser đã bị Tiger và Heineken chiếm giữ. Chính vì vậy, việc có mặt tại các quán nhậu nhỏ ở các tỉnh lẻ phía

Nam đã làm mất đi định vị cao cấp của bia Laser khiến người tiêu dùng hoài nghi về chất lượng thực sự của loại bia này.

3.2 Vindaco và dòng xe hạng nhỏ tại Việt Nam

3.2.1 Nghiên cứu thị trường

Thị trường ô tô Việt Nam diễn ra cạnh tranh khá khốc liệt với sự tham gia của rất nhiều nhãn hiệu trên thế giới: Ford, Toyota, Daewoo, Honda, Hyundai... Trong khi đó, thu nhập của người dân ngày càng tăng, nhu cầu xe hơi cũng tăng. Tuy nhiên, đa số người dân Việt Nam coi xe hơi là tài sản, là một khoản đầu tư nên họ rất thận trọng khi quyết định mua và yếu tố giá được đưa lên hàng đầu. Bên cạnh đó, người tiêu dùng Việt Nam khá khó tính trong việc lựa chọn kiểu dáng, tính năng kỹ thuật của xe và có xu thế luôn hướng về sự đổi mới, hoàn thiện.

Vindaco là liên doanh ô tô đầu tiên của Việt Nam giữa 5 đối tác gồm Công ty Transinco (Việt Nam) góp 33% vốn bằng quyền sử dụng đất, Daihatsu Nhật Bản góp 26%, cùng hai đối tác đến từ Indonesia là PT Astra International và PT Mitra Andasantika. Thành viên còn lại là Kanematsu Corp (Nhật Bản) góp 2%. Trong đó, Daihatsu Nhật Bản là công ty nổi tiếng về các sản phẩm xe hạng nhỏ.

3.2.2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh

Sau khi được thành lập, liên doanh Vindaco đã lắp ráp và bán các loại xe ô tô cỡ nhỏ của Daihatsu ra thị trường Việt Nam. Sản phẩm bao gồm hai mẫu xe tải dưới 1 tấn CitiVan, Hijet Jumbo và mẫu xe thể thao đa dụng Terios, trong đó Terios là mặt hàng chủ lực.

3.2.3 Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách

Về giá cả, dòng xe hạng nhỏ đang phải chịu những mức thuế xấp xỉ xe cỡ lớn, do đó, chi phí sản xuất lắp ráp gần như tương đương nhau nên mức giá khá cao. Giá mỗi chiếc xe Terios là 15.000 USD.

Vindaco là liên doanh ô tô đầu tiên của Việt Nam nên rất thu hút sự chú ý của giới báo chí và người tiêu dùng. Vì vậy, Vindaco không đầu tư thêm vào chiến lược quảng bá sản phẩm.

Về phân phối, với mạng lưới gồm 11 đại lý và 13 xưởng dịch vụ sau bán hàng trên toàn lãnh thổ Việt Nam, Vindaco hi vọng giành được thị phần lớn trong phân khúc thị trường xe nhỏ tại đây.

3.2.4 Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách

Ngay trong năm đầu tiên bán trên thị trường vào 2003, Terios cũng chỉ đạt con số 200 xe so với mục tiêu 300 chiếc. Hai năm tiếp theo, lượng tiêu thụ Terios tiếp tục giảm và chỉ còn 131 xe vào 2005. Năm 2006, Terios đã không thể duy trì doanh số như 2005 mà còn giảm tới 66%. Sau hơn 4 năm có mặt tại Việt Nam, Terios bán được 625 chiếc, quá thấp so với mục tiêu 1000 xe mỗi năm²⁰. Ngày 11/6/2007, doanh nghiệp liên doanh Vindaco đã tuyên bố ngừng hoạt động ở Việt Nam.

Thất bại của Vindaco xuất phát từ nhiều lý do:

Trước hết, Vindaco *không tìm được ngách thị trường phù hợp. Quy mô thị trường quá nhỏ* do Việt Nam là một nước nghèo, hơn 75% dân cư sống ở các khu vực nông thôn. Thu nhập trên đầu người chỉ trên dưới \$700 một năm nên nhu cầu về xe hơi vẫn không cao. Vào thời điểm đó, trên thị trường Việt Nam có nhiều doanh nghiệp tham gia lắp ráp và cung cấp xe cỡ nhỏ trong khi Chính phủ Việt Nam lại cho phép nhập khẩu cả xe cũ và mới nguyên chiếc. Kết quả là, *thị trường xe ô tô cỡ nhỏ ở Việt Nam cạnh tranh khá gay gắt*. Trong khi đó, loại xe cỡ nhỏ của Vindaco đang phải chịu mức thuế tương đương với mức thuế đánh vào xe cỡ lớn nên *Vindaco không có lợi thế* khi len chân vào thị trường ô tô Việt Nam. Hơn nữa, *Terios - mẫu xe chủ lực của Vindaco lại không có tiềm năng phát triển* do mọi người có thể đi xe cỡ lớn đi làm, đi chơi hay đi ký hợp đồng trong khi xe hạng nhỏ chủ yếu để chở gia đình.

²⁰ Trọng Nghiệp (13/1/07), “5 mẫu xe ế nhất năm 2006”, <http://www.pda.vn/Content/?ContentID=24703>, 14/4/09.

Nguyên nhân thứ hai dẫn tới thất bại của Vindaco là *chiến lược marketing mix của liên doanh này chưa tốt*. Việc đưa ra một mức giá không hợp lý so với dòng xe cỡ lớn là hoàn toàn sai lầm. Cùng với, hệ thống phân phối với 11 đại lý là quá ít, không tạo ra sự tiện lợi cho người tiêu dùng.

Một nguyên nhân khác là, sau năm đầu tiên tung sản phẩm ra thị trường và không bán được như mục tiêu đề ra, Vindaco đã *không tìm hiểu vấn đề và rút lui đúng lúc*. Công ty tiếp tục sản xuất và tung ra thị trường. Kết quả là, công ty đã phải giải thể.

Như vậy, chương này đã đưa ra những gợi ý về các ngách thị trường mà doanh nghiệp có thể khai thác trên thế giới và các ngách dành cho doanh nghiệp Việt Nam. Đặc biệt, người viết đi vào tìm hiểu một số mô hình xây dựng thị trường ngách trên thế giới và tại Việt Nam. Mỗi mô hình được phân tích theo quy trình lý thuyết được đưa ra ở chương 1. Từ đó, người viết đánh giá kết quả đạt được và rút ra những nhận xét về nguyên nhân thành công - thất bại của các mô hình này. Chương 2 làm nền tảng để đưa ra những bài học kinh nghiệm và đề xuất giải pháp cho các doanh nghiệp Việt Nam nhằm nâng cao hiệu quả việc khai thác thị trường ngách chương sau.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ VIỆC KHAI THÁC THỊ TRƯỜNG NGÁCH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

I. Thuận lợi và khó khăn đối với việc khai thác thị trường ngách của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

1. Thuận lợi

1.1 Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế tạo ra nhiều cơ hội cho việc mở rộng thị trường

Vào thời kỳ phát triển ban đầu của mình, các nước tư bản không ngần ngại thực hiện việc mở rộng thị trường bằng cách xâm chiếm các nước nhỏ làm thuộc địa. Không những họ mang được hàng hóa từ chính quốc sang bán ở thuộc địa mà họ còn khai thác từ thuộc địa các nguồn tài nguyên và nguồn nhân công giá rẻ để phát triển nền kinh tế của chính quốc. Sau thế chiến thứ hai, hệ thống thuộc địa hoàn toàn sụp đổ, bản đồ chính trị thế giới từ nửa sau của thế kỷ 20 đã thay đổi sâu sắc. Trong khi đó, những thành tựu của cuộc cách mạng kỹ thuật - công nghệ thông tin trong những năm cuối của thế kỷ 20 đã làm tăng tốc sự phát triển của lực lượng sản xuất, đưa loài người từ xã hội công nghiệp sang xã hội hậu công nghiệp và đang bước vào ngưỡng cửa của xã hội thông tin, nền kinh tế tri thức. Chính sự phát triển mạnh mẽ này, về khách quan, đặt ra yêu cầu mở rộng thị trường lên một tầm mức mới, bằng những phương cách mới. Từ đó, xuất hiện khái niệm “Toàn cầu hóa kinh tế”. Toàn cầu hóa, về bản chất, là sự mở rộng thị trường ra ngoài biên giới quốc gia trên toàn thế giới, một mong muốn hiển nhiên của tất cả các quốc gia.

Thị trường hàng hoá đã mở rộng trên phạm vi thế giới, vì vậy, bất cứ một quốc gia hay tập đoàn kinh tế hùng mạnh nào cũng không thể chiếm được hết các điểm tiếp xúc của thị trường. Mặt khác, cùng với sự tiến bộ không ngừng của khoa học kỹ thuật, các nhu cầu của người dân luôn luôn thay đổi:

có một loại nhu cầu nào đó được thoả mãn lại xuất hiện một loại nhu cầu khác. Những nhu cầu mới xuất hiện chính là những điểm tiếp xúc để các doanh nghiệp có thể nghiên cứu, triển khai thực hiện việc kinh doanh hàng hoá của mình nhanh nhạy và linh hoạt. Việc phát hiện và thoả mãn nhu cầu tại những điểm tiếp xúc đó chính là doanh nghiệp đã xây dựng thị trường ngách cho riêng mình.

1.2 Cuộc sống người dân ngày càng cải thiện, thu nhập bình quân tăng, nhu cầu của người dân ngày càng phong phú đa dạng, đặc biệt là người dân ở nông thôn

Thu nhập bình quân đầu người danh nghĩa (chưa trừ lạm phát) tính theo USD của nước ta liên tục tăng. Năm 2006 là 723 USD, năm 2007 là 835 USD và năm 2008 (sơ bộ) là 1.030 USD²¹. Thu nhập tăng, mức sống của người dân Việt Nam được nâng lên rõ rệt nên nhu cầu của người tiêu dùng cũng ngày càng phong phú đa dạng. Tuy nhiên, nhu cầu của con người là khác nhau, phụ thuộc vào nhiều yếu tố: độ tuổi, giới tính, tâm lý, thu nhập... Không một sản phẩm nào có thể thoả mãn hết nhu cầu của tất cả người tiêu dùng, vì vậy còn rất nhiều chỗ trống thị trường để doanh nghiệp khai thác và đáp ứng những nhu cầu đó.

Nước ta hiện có hơn 86 triệu dân, trong đó 62,1 triệu người sống ở khu vực nông thôn, chiếm 72,1% tổng dân số²². Thu nhập của người dân ở khu vực này đang tăng lên, nhất là những khu vực có tốc độ đô thị hóa diễn ra nhanh chóng, kéo theo nhu cầu tiêu thụ hàng hóa gia tăng. Hiện khu vực nông thôn đang giữ 62,5% tổng GDP với số lượng khách hàng sẵn sàng tiêu dùng nhiều gấp 3 lần khu vực thành thị²³. Theo kết quả điều tra của Công ty Nghiên cứu thị trường toàn cầu TNS công bố mới đây về thị trường nông thôn Việt Nam, có tới 95% gia đình nông thôn được hỏi cho biết sẵn sàng mua ti vi;

²¹ Tổng cục thống kê (2008), *Niên giám thống kê tóm tắt 2008*, NXB Thống kê, Tr.41-42.

²² Tổng cục thống kê (2008), *Thông cáo báo chí về số liệu thống kê kinh tế - xã hội năm 2008*.

²³ Công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu TNS Việt Nam (2008 - 2009), *Pink Pages Marketing Book*, NXB TNS, Tr.48.

92% có thể mua bếp điện, gas; 33% có thể mua máy cassette/radio; 30% muốn mua tủ lạnh; 9% muốn mua máy vi tính...²⁴

Mặc dù thị trường nông thôn tiềm năng là thế nhưng hiện tại khu vực này vẫn gần như là khoảng trống với các doanh nghiệp trong nước. Ở thị trường nông thôn hiện nay vẫn chưa thấy xuất hiện những thương hiệu lớn, chủ yếu vẫn là các mặt hàng cấp thấp, không nhãn hiệu; không có các chương trình quảng bá, xúc tiến thương mại bài bản nào của doanh nghiệp tại thị trường này. Có nhiều nguyên nhân dẫn tới thực trạng này, trong đó có yếu tố giá còn khá cao so với khả năng tiêu dùng của người dân. Đây có thể được coi là thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam nếu muốn khai thác ngách thị trường này để đẩy mạnh mở rộng thị phần. Doanh nghiệp Việt Nam cần tận dụng lợi thế thị trường nhà với sự am hiểu thị trường cũng như người tiêu dùng, các lợi thế về lao động và nguồn nguyên vật liệu, thực hiện chiến lược tập trung dựa trên chi phí thấp để tạo ra những ngách sản phẩm có chất lượng tốt với giá thành hợp lý nhằm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

1.3 Chính sách của nhà nước khuyến khích hoạt động xuất khẩu, đặc biệt đi tìm những ngách thị trường mới

Trong những năm trở lại đây, Việt Nam ý thức rằng con đường tất yếu của phát triển kinh tế là mở cửa, hội nhập sâu hơn với nền kinh tế thế giới. Hội nhập sâu hơn đồng nghĩa với cạnh tranh trên thị trường nội địa cũng diễn ra quyết liệt hơn và việc đi tìm những thị trường mới cho xuất khẩu là điều cần thiết. Trên cơ sở xác định chiến lược hướng mạnh vào xuất khẩu, nhà nước Việt Nam đã ban hành nhiều chính sách cũng như có nhiều biện pháp vĩ mô nhằm khuyến khích xuất khẩu: phát triển các hình thức thanh toán, lập quỹ hỗ trợ xuất khẩu của một số ngành, thành lập các trung tâm cung ứng nguyên - phụ liệu cho các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu, ban hành

²⁴ Công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu TNS Việt Nam (2008 - 2009), *Pink Pages Marketing Book*, NXB TNS, Tr.50.

chính sách thương xuất khẩu đối với những doanh nghiệp đạt doanh thu xuất khẩu cao, tìm thị trường và mặt hàng xuất khẩu mới...

Đặc biệt, trong những năm gần đây, Nhà nước đứng ra bảo đảm nguyên tắc bình đẳng trong hoạt động kinh doanh cung ứng các dịch vụ hỗ trợ xuất khẩu tại Việt Nam; từng bước xoá bỏ độc quyền trong kinh doanh dịch vụ về bưu chính - viễn thông, năng lượng, bảo hiểm, giao thông, cảng biển, Logistics... để nâng cao hiệu quả hoạt động riêng, góp phần giảm chi phí kinh doanh cho cộng đồng doanh nghiệp.

Cách đây 4 năm, thị trường bưu chính viễn thông Việt Nam, chỉ có một nhà “khổng lồ” là Tập đoàn bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT), trước đây là Tổng công ty bưu chính viễn thông Việt Nam, độc chiếm hầu như toàn bộ thị trường trong nước. Đến nay, xu hướng phá vỡ thế độc quyền tại thị trường này bởi áp lực gia nhập WTO và việc các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài đang có ý định vào Việt Nam khiến các doanh nghiệp viễn thông trong nước chịu một sức ép đáng kể, phải tìm hướng xuất khẩu dịch vụ ra nước ngoài. VNPT đã cung cấp dịch vụ ADSL sang nước bạn Lào từ năm 2004 và đang xúc tiến việc cung cấp dịch vụ sang Campuchia. Trong khi đó, Viettel cũng đã xây dựng xong đường kết nối bằng cáp quang Campuchia - Việt Nam và bắt đầu triển khai lắp đặt để cung cấp dịch vụ Internet tốc độ cao ADSL tại đây. Hiện nay, Viettel đã chiếm 25% thị phần điện thoại quốc tế và là nhà cung cấp dịch vụ cho thuê băng thông quốc tế lớn nhất tại quốc gia này.

Rõ ràng, một môi trường cạnh tranh hơn đồng nghĩa với nhiều áp lực hơn không chỉ buộc các doanh nghiệp phải nâng cao khả năng cạnh tranh, mà còn thúc đẩy xuất khẩu, tìm kiếm những thị trường mới trong khu vực và trên thế giới.

2. Khó khăn

2.1 Thị trường nội địa bị thu hẹp do sản phẩm nước ngoài ồ ạt tràn vào

Đối với bất cứ quốc gia nào, thị trường nội địa đều góp phần quan trọng vào sự bền vững của tăng trưởng kinh tế. Khi trên thị trường thế giới yếu tố

cạnh tranh trở nên gay gắt khiến xuất khẩu gặp khó khăn, thị trường nội địa chính là cái phao cho nền kinh tế. Tuy nhiên, thị trường nội địa đối với các doanh nghiệp Việt Nam đang bị thu hẹp do sản phẩm nước ngoài ồ ạt tràn vào.

Vào giữa những năm 1980, khi chúng ta chưa thực sự chuyển sang nền kinh tế thị trường, những đặc quyền, những phân biệt đối xử quốc gia vẫn còn là rào cản cho hàng hoá nước ngoài thì nhu cầu của người dân Việt Nam đã được thoả mãn phần lớn bằng hàng ngoại, chưa kể hàng nhập theo con đường tiểu ngạch và hàng lậu, hàng trốn thuế tràn ngập khắp thị trường. Năm 2009 là thời điểm Việt Nam thực hiện việc tự do hóa thương mại nội vùng ASEAN và mở cửa thị trường bán lẻ trong nước theo cam kết với WTO. Hơn nữa, trong điều kiện cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu đã làm sức mua tại các thị trường lớn trên thế giới giảm mạnh thì một thị trường với mức tăng trưởng trên 20% và quy mô từ 20 - 54 tỉ USD/năm sẽ là một trong những điểm đến có sức hấp dẫn nhất đối với các công ty nước ngoài.

Điều này đặt ra cho doanh nghiệp trong nước nhiều thách thức to lớn vì với ưu thế về tài chính vượt trội, sau khi vào Việt Nam, các tập đoàn đa quốc gia tất yếu sẽ thực hiện chiến lược chiếm lĩnh thị trường nội địa mà lâu nay chúng ta chưa thực sự tập trung. Các đại gia trong lĩnh vực phân phối toàn cầu như Wal-Mart, Carrefour, Tesco, Dairy Farm, South Asia Investment... cũng đang chực chờ ngoài cửa và đặt tầm ngắm vào thị trường Việt Nam. Đây là những tập đoàn với bề dày kinh nghiệm, có hệ thống phân phối rộng khắp thế giới, sẵn sàng hỗ trợ cho nhau. Thêm vào đó, với đồng vốn vô hạn họ có thể dễ dàng nắm khâu phân phối, từ đó chi phối hoạt động của các nhà sản xuất. Đó là bước đầu của một quá trình thôn tính thị trường nội địa.

Thị trường nội địa bị sản phẩm nước ngoài chiếm lĩnh, từ những sản phẩm cao cấp đến các sản phẩm Trung Quốc giá rẻ, sẽ là khó khăn lớn cho các doanh nghiệp Việt Nam khi tìm ngách để len chân vào nếu không có chính sách hợp lý thâm nhập và khai thác thị trường.

2.2 Quy mô doanh nghiệp nhỏ bé và trình độ công nghệ lạc hậu

Theo Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, năm 2007, Việt Nam có khoảng 300.000 doanh nghiệp, trong đó có đến 95% là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Riêng năm 2007 - năm đầu tiên Việt Nam gia nhập WTO, đã có khoảng 57.000 doanh nghiệp đăng ký thành lập mới với số vốn khoảng 400.000 tỷ đồng. Với tốc độ như hiện nay, nhiều khả năng đến năm 2010, Việt Nam sẽ đạt con số 500.000 doanh nghiệp²⁵.

Cũng theo kết quả điều tra năm 2006 do Tổng cục Thống kê và Ngân hàng Thế giới công bố, nếu đem tiêu chí doanh nghiệp nhỏ và vừa là dưới 300 lao động và vốn dưới 10 tỷ đồng thì có đến 96,81% doanh nghiệp của Việt Nam thuộc nhóm này. Trong đó, xét quy mô về vốn thì doanh nghiệp có số vốn dưới 1 tỷ đồng chiếm 42%; từ 1-5 tỷ đồng chiếm 37%; chỉ có 8,18% doanh nghiệp có vốn từ 5-10 tỷ đồng. Về quy mô lao động, 51,3% doanh nghiệp có dưới 10 lao động, 44% doanh nghiệp có từ 10 đến 200 lao động, chỉ có 1,43% doanh nghiệp có từ 200 đến 300 lao động²⁶. Tình trạng thiếu vốn đang diễn ra tại hầu hết các doanh nghiệp nhỏ và vừa và cản trở rất lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp.

Các tập đoàn kinh tế của ta, tiền thân là các tổng công ty nhà nước cũ, tuy có số vốn hàng chục tỷ đồng, so với trong nước là doanh nghiệp lớn nhưng so với các tập đoàn kinh tế nước ngoài thì vẫn còn quá nhỏ bé. Hơn nữa, trình độ công nghệ trong các doanh nghiệp Việt Nam, trừ các ngành dầu khí và bưu chính viễn thông, lạc hậu so với thế giới từ 2-3 thế hệ trở lên. 76% máy móc, dây chuyền công nghệ được sản xuất từ những năm 1950 - 1960, 75% số thiết bị đã hết khấu hao, 50% số thiết bị là đồ tân trang... Tóm lại,

²⁵ Thúy Hải, (17/6/2008), “Doanh nghiệp nhỏ và vừa: Lớn nhưng chưa mạnh”, http://portal.mpi.gov.vn/portal/page/portal/bkhd/1361463?p_page_id=1361463&pers_id=353618&folder_id=&item_id=805085&p_details=1, 14/4/09.

²⁶ Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam (2007), *WTO - Việt Nam và trách nhiệm của tri thức khoa học và công nghệ thời kỳ hội nhập quốc tế*, NXB Tri thức, Tr.36-37.

máy móc, thiết bị đang được sử dụng ở các doanh nghiệp Việt Nam chỉ có 10% hiện đại, 38% trung bình và 52% là lạc hậu và rất lạc hậu; tỷ lệ sử dụng công nghệ cao mới chỉ có 2% (tỷ lệ này ở Thái Lan là 31%, Malaixia là 51% và Singapo là 73%). Trong khi đó, các doanh nghiệp nước ta đầu tư cho đổi mới công nghệ rất thấp, chi phí khoảng 0,2% - 0,3% tổng doanh thu²⁷.

Với quy mô vốn và trình độ công nghệ như vậy, khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam trên thương trường rất yếu. Hàng hóa chất lượng thấp, ít mẫu mã, giá cả đắt đỏ so với hàng hóa nước ngoài. Cũng vì thiếu vốn nên doanh nghiệp không thể đầu tư cho nghiên cứu thị trường để tìm ra ngách thị trường, không thể đầu tư cho việc xúc tiến và quảng bá sản phẩm đến tay người tiêu dùng. Đây là khó khăn lớn đối với các doanh nghiệp muốn mở rộng thị phần nhờ khai thác thị trường ngách.

2.3 Các doanh nghiệp Việt Nam chưa thực sự quen hoạt động trong môi trường kinh tế thị trường phát triển

Trong nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh diễn ra rất khốc liệt. Để có chỗ đứng trên thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải thích ứng và tự rèn luyện những kỹ năng cần thiết: nghiên cứu thị trường, xây dựng thương hiệu, xúc tiến và quảng bá sản phẩm...

Tuy nhiên, xuất phát từ sự nhận thức không đầy đủ, lại chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa nên các doanh nghiệp Việt Nam chưa thực sự quan tâm đến việc trau dồi những kỹ năng này. Hầu như công tác nghiên cứu thị trường để tìm ra thị trường và sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng chưa được chú trọng. Rất ít doanh nghiệp có phòng nghiên cứu và phát triển. Hoạt động xúc tiến thương mại còn giản đơn, sơ lược và không có hiệu

²⁷ Trương Thị Hiền (2007), “Việt Nam gia nhập WTO - Mấy vấn đề lý luận và thực tiễn”, *Tạp chí Phát triển nhân lực* (1), Tr.15.

quả thiết thực. Chỉ một số doanh nghiệp xây dựng được chương trình xúc tiến, giới thiệu một cách bài bản về sản phẩm cho khách hàng. Hầu hết các doanh nghiệp chưa nhận thức đúng được giá trị và ý nghĩa của xúc tiến thương mại, quảng cáo... Vì vậy, chi phí cho quảng cáo rất thấp, chỉ dưới 1% doanh thu (tỷ lệ này của các doanh nghiệp nước ngoài chiếm khoảng 10% đến 20% doanh thu).

Đặc biệt, rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa chú ý xây dựng thương hiệu mạnh, chưa khẳng định được uy tín chất lượng và năng lực cạnh tranh trên thị trường khu vực và quốc tế. Trên thực tế, trong nhiều sản phẩm của Việt Nam yếu tố cấu thành của tri thức, công nghệ thấp, trong khi yếu tố sức lao động và nguyên vật liệu cao... Điều đó làm cho sức cạnh tranh thấp, chất lượng sản phẩm không có ưu thế rõ rệt trên thị trường.

Đây chính là trở ngại lớn nhất đối với việc khai thác thị trường ngách của các doanh nghiệp Việt Nam. Doanh nghiệp sẽ khó có thể phát hiện ra được những ngách lý tưởng để tiến hành kinh doanh. Thậm chí nếu như đã tìm ra được cơ hội kinh doanh thì việc khai thác cũng sẽ không tương xứng với tiềm năng của ngách.

II. Bài học từ việc áp dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh trên thế giới

1. Biết người biết ta, trăm trận trăm thắng

Binh pháp Tôn Tử đã chỉ ra rằng: “Biết địch biết ta, trăm trận trăm thắng, không hiểu địch như hiểu mình, thì thắng một thua một, không hiểu địch không hiểu mình thì trăm trận thua cả trăm”. Nếu như trong quân sự, tư tưởng này tỏ ra đúng đắn thì trong kinh doanh, nó còn thể hiện một cách triệt để hơn. Trong kinh doanh khác với trong quân sự là người kinh doanh không chỉ phải đối phó với một đối thủ mà là nhiều đối thủ cạnh tranh ở khắp mọi nơi. Ở đâu doanh nghiệp cũng có rất nhiều đối thủ phải biết, phải tìm hiểu, nghiên cứu. Hơn nữa, thị trường thay đổi từng ngày từng giờ, nó đòi hỏi

chúng ta phải bám sát thực tế, chịu khó thu thập thông tin về thị trường và các đối thủ.

Những đối tượng trên thị trường đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm sát sao là: doanh nghiệp cùng ngành; khách hàng; người cung ứng; người sản xuất thay thế; đối thủ cạnh tranh tiềm năng. Phân tích năm nhóm đối tượng trên sẽ cho doanh nghiệp có một cái nhìn tổng quát, tương đối chính xác về đặc điểm thị trường, từ đó làm cơ sở để xây dựng chiến lược cạnh tranh và phát triển sản xuất sản phẩm.

Kinh nghiệm các doanh nghiệp đã áp dụng thành công lý thuyết thị trường ngách cho thấy trong kinh doanh, phải có tầm nhìn xa trông rộng, phải ý thức được toàn cục. Kinh doanh là một quy trình hướng tới tương lai và mở rộng quy mô, do vậy, không nên chỉ nhìn thấy cái lợi trước mắt mà bỏ đi cái lợi lâu dài. Thấy nhiều người kinh doanh có lợi cũng đầu tư vào kinh doanh mà không biết lượng sức mình. Đó là không biết mình biết người.

“Biết địch biết ta” còn thể hiện ở khả năng dự đoán xu hướng vận động của thị trường thế giới để định liệu kế hoạch hành động. Chính vì xem thường kinh nghiệm này nên trong nhiều ngành sản xuất, hiện tượng cung vượt cầu dẫn đến khủng hoảng thừa đã xảy ra, gây ra những hậu quả nặng nề cho nền kinh tế. Những doanh nghiệp áp dụng lý thuyết thị trường ngách bao giờ cũng đi trước một bước so với thiên hạ trong việc nắm bắt nhu cầu.

“Biết địch biết ta” còn thể hiện ở việc đầu tư rất lớn cho hoạt động nghiên cứu thị trường. Nghiên cứu thị trường tốt sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra một loạt các quyết định quan trọng liên quan về sản phẩm, các mặt hàng cần mua bán, đối tượng phục vụ, giá bán/giá dịch vụ, tổ chức hệ thống phân phối... và quan trọng nhất là định hướng phát triển của doanh nghiệp. Đặc biệt, với áp lực của suy thoái kinh tế toàn cầu như hiện nay, việc sử dụng nghiên cứu thị trường chuyên nghiệp để nắm rõ thị trường, đối thủ và khách

hàng đang là yêu cầu cấp thiết cho sự phát triển của mỗi doanh nghiệp, đặc biệt các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược thị trường ngách.

2. Tránh chỗ cạnh tranh mạnh, đánh chỗ yếu

Tục ngữ có câu “Cùng ngành nghề chứ không cùng lợi nhuận”, cạnh tranh là sự tất yếu của thương trường. Cạnh tranh là sự so sánh, đối chứng sức mạnh cơ bản giữa các doanh nghiệp, những đe dọa thách thức hoặc cơ hội của doanh nghiệp, chủ yếu có được từ quá trình đối kháng của sức mạnh này. Cạnh tranh diễn ra trên nhiều phương diện: Thương hiệu - Chất lượng - Mẫu mã - Giá cả... Khai thác thị trường ngách cũng là một hình thức cạnh tranh, cạnh tranh bằng cách tránh cạnh tranh. Thị trường rộng lớn với lượng người mua phong phú, một số nhu cầu đặc biệt thường không lộ liễu như nhu cầu phổ biến nên chưa được đáp ứng hoặc đáp ứng không đầy đủ. Xây dựng thị trường ngách chính là doanh nghiệp đi tìm và thoả mãn những nhu cầu ấy. Như vậy, nguyên lý “tránh chỗ cạnh tranh mạnh, đánh chỗ yếu” là nguyên lý đặc trưng cơ bản cho tư tưởng khai thác thị trường ngách.

Trong kinh doanh, đặc biệt trong việc khai thác lý thuyết thị trường ngách, mưu lược “tránh chỗ mạnh, đánh chỗ yếu” thể hiện rõ tính ưu việt của nó. Khi khả năng đối đầu trong kinh doanh của doanh nghiệp còn yếu, quy mô kinh doanh nhỏ, công nghệ chưa cập nhật, khả năng tài chính hạn chế thì việc chọn chỗ ít đối thủ cạnh tranh là một giải pháp khôn ngoan giúp doanh nghiệp dần tìm được chỗ đứng trên thị trường. Thậm chí, có nhiều doanh nghiệp có đầy đủ những điều kiện như công nghệ, tài chính mạnh vẫn có thể tìm đến những ngách thị trường mới nếu tình hình thị trường phát triển không có lợi cho vị thế của họ.

3. Suy nghĩ cẩn thận và quyết đoán nhanh

Đây là nhân tố tối quan trọng trong kinh doanh nói chung và khai thác thị trường ngách nói riêng. Cơ hội kinh doanh chỉ đến trong chốc lát nên khi phát hiện ra một ý tưởng, một thời cơ nào đó thì phải suy nghĩ cân nhắc cẩn

thận và nhanh chóng đưa ra quyết định. Hơn nữa, các cơ hội kinh doanh thường rất mờ nhạt nên phải rất tinh tường mới nhận ra được và ngay cả khi nhận ra được cơ hội ấy thì lượng cầu còn rất mơ hồ. Vì vậy, nếu không nghiên cứu nhanh, chính xác lượng cầu thì doanh nghiệp có thể gặp một số trường hợp sau:

Có thể trên thực tế lượng cầu nhỏ nhưng thể hiện ra lớn hơn, đó là lượng cầu giả tạo. Nếu như ta đầu tư sản xuất một lượng vượt quá cầu sẽ tạo ra tỷ lệ cung cầu không hợp lý, tức là cung lớn hơn cầu, do đó giá cả sẽ giảm mạnh. Thậm chí, nếu tỷ lệ này quá chênh lệch, doanh nghiệp sẽ rơi vào tình trạng ứ đọng hàng hóa gây thiệt hại lớn cho hoạt động kinh doanh.

Hoặc doanh nghiệp sản xuất lượng hàng hóa nhỏ hơn lượng cầu trên thị trường. Việc sản xuất một lượng sản phẩm quá ít không đáp ứng đủ nhu cầu khách hàng có thể dẫn tới tình trạng khách hàng tìm các hàng hóa khác thay thế.

Hay có doanh nghiệp chậm trễ trong việc ra quyết định sẽ làm cho *các đối thủ cạnh tranh khác phát hiện ra ngách thị trường tiềm năng và nhảy vào. Có thể các nhà sản xuất khác cũng phát hiện ra khoảng trống thị trường này và cũng đưa hàng đến bán. Lúc đó, thị trường ngách sẽ xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mới. Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ trở nên khó khăn hơn. Vì thế, khai thác thị trường ngách đòi hỏi những người có khả năng quyết đoán, táo bạo.*

Với một doanh nghiệp, cơ hội kinh doanh là điểm chuyển hướng của thăng tiến, là nơi mở ra thành công, chỉ có nắm chắc được thời cơ thì chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp mới có thể mang lại hiệu quả. Người cạnh tranh hiện đại phải rất coi trọng “cơ hội” phải tranh thủ thời gian từng giây, từng phút, nếu có cơ hội phải quyết đoán, dứt khoát bắt tay vào làm ngay. Ngoài ra, việc hành động nhanh chóng còn ảnh hưởng trực tiếp đến giá trị của

đồng tiền, đến chiếm dụng và tốc độ quay vòng của đồng tiền. Và đây cũng là điều mà các doanh nghiệp luôn cân nhắc, xem xét khi quyết định đầu tư.

4. Mở rộng đúng lúc và rút lui kịp thời

Tư tưởng này thể hiện tính năng động trong khai thác thị trường ngách. Thị trường diễn biến rất phức tạp, đòi hỏi doanh nghiệp phải thích ứng và có những bước đi phù hợp. Khi nhu cầu phát triển thành nhu cầu phổ biến thì cũng là lúc các đối thủ cạnh tranh khác nhận thấy tiềm năng và nhảy vào kinh doanh kiếm lời. Lúc này, doanh nghiệp cần tiến hành các biện pháp cải tiến công nghệ, đổi mới, đa dạng hóa sản phẩm. Nếu như tiềm lực của doanh nghiệp không đủ mạnh để chống chọi lại thì rút lui là giải pháp hợp lý để tránh những thiệt hại lớn hơn.

Xác định được đúng thời điểm mở rộng hay rút lui trong kinh doanh là bước đi đúng của doanh nghiệp trong xử lý các tình huống trong khai thác thị trường ngách, giúp doanh nghiệp có thể đạt được mức lợi nhuận tối đa và tránh được các rủi ro thua lỗ hay phá sản.

5. Thực hiện chiến lược marketing mix hiệu quả

Chiến lược marketing mix là tập hợp bốn biến số chính: sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến cấu thành kế hoạch marketing của doanh nghiệp. Các yếu tố này đều có vai trò ngang nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong chiến lược marketing, do đó không nên quá coi trọng bất kỳ một yếu tố nào.

Chiến lược marketing mix có vị trí quan trọng trong sự thành công của kế hoạch kinh doanh. Thực hiện một chiến lược marketing mix hiệu quả giúp các doanh nghiệp có thể kiểm soát được những sức ép bên trong và bên ngoài của môi trường kinh doanh, tạo ra sự hưởng ứng tích cực từ phía người tiêu dùng. Đặc biệt, trong khai thác thị trường ngách, chiến lược marketing mix là yếu tố góp phần vào sự thành bại của doanh nghiệp. Bởi lẽ, thị trường ngách vốn rất nhạy cảm, sản phẩm còn mới mẻ và dễ đến được tay người tiêu dùng

đòi hỏi sự quan tâm đặc biệt của các doanh nghiệp từ tung sản phẩm, xác định giá, quảng bá cho sản phẩm đến chọn kênh phân phối.

6. Vai trò của công nghệ thông tin trong hoạt động kinh doanh

Sự ra đời của mạng Internet đánh dấu bước ngoặt lớn trong ngành công nghệ thông tin. Cách đây mười năm, mạng Internet chỉ được các tổ chức khoa học sử dụng để nhanh chóng trao đổi thông tin, đến nay, các doanh nghiệp và người dân đã được thường xuyên sử dụng. Năm 1996, số người truy cập Internet trên thế giới là 67 triệu người. Đến năm 1997, số người truy cập Internet là 110 triệu người. Hiện tại, gần 1/4 dân số thế giới - khoảng 1,4 tỉ người - đang thường xuyên sử dụng Internet. Con số này sẽ tăng lên 1,9 tỉ, chiếm khoảng 1/3 số dân toàn thế giới vào năm 2012. Trong đó, một nửa số người dùng Internet hiện đang mua sắm trên mạng. Tới năm 2012, hơn 1 tỉ khách hàng trực tuyến sẽ trao đổi lượng hàng hoá trị giá 1,2 ngàn tỉ USD, trong khi giao dịch giữa các công ty/tổ chức lớn gấp 10 lần con số đó, đạt tới 12,4 ngàn tỉ USD²⁸. Ở Việt Nam, Báo cáo tháng 3/2009 của Bộ Thông tin - Truyền thông chỉ ra rằng, có 21,07 triệu người Việt Nam sử dụng Internet, chiếm 24,67% dân số Việt Nam²⁹. Con số này được dự báo sẽ tăng gấp đôi chỉ trong vòng bốn năm tới.

Công nghệ thông tin, đặc biệt là mạng Internet ngày càng được sử dụng rộng rãi do nó đem lại rất nhiều lợi ích cho hoạt động kinh doanh.

Thứ nhất, *doanh nghiệp được tiếp cận với nguồn thông tin đa dạng và khổng lồ một cách nhanh chóng*, qua đó có cơ hội lựa chọn các thông tin phù hợp nhất cho hoạt động kinh doanh của mình. Từ đó, có thể xây dựng chiến lược sản xuất và kinh doanh phù hợp với cơ chế thị trường, điều này đặc biệt thích hợp với doanh nghiệp vừa và nhỏ.

²⁸ IDC Corporation (2008), *Digital Marketplace Model and Forecast*

²⁹ Bộ thông tin và truyền thông (13/5/09), *Tình hình phát triển Internet tháng 3/2009*.

Thứ hai, *công nghệ thông tin sẽ giúp doanh nghiệp giảm được nhiều khoản chi phí*. Đó là *chi phí sản xuất*, trước hết là chi phí văn phòng do các văn phòng không giấy tờ (paperless office) chiếm diện tích nhỏ hơn rất nhiều, chi phí tìm kiếm chuyển giao tài liệu giảm nhiều lần (trong đó khâu in ấn hầu như được bỏ). *Chi phí bán hàng và chi phí tiếp thị* cũng giảm đáng kể. Bằng phương tiện Internet/Web, một nhân viên bán hàng có thể giao dịch được với rất nhiều khách hàng, catalogue điện tử trên Web phong phú hơn nhiều và thường xuyên cập nhật so với catalogue in ấn chỉ có khuôn khổ giới hạn và luôn luôn lỗi thời. Ngoài ra, doanh nghiệp còn giảm được *chi phí giao dịch* (Giao dịch được hiểu là từ quá trình quảng cáo, tiếp xúc ban đầu, giao dịch đặt hàng, giao dịch thanh toán), trong đó riêng chi phí thanh toán điện tử qua Internet chỉ bằng 10% đến 20% chi phí thanh toán theo lối thông thường.

Thứ ba, *doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được thời gian*, đặc biệt là thời gian giao dịch. Thời gian giao dịch qua Internet chỉ bằng 7% giao dịch qua Fax và bằng khoảng 0,5 phần nghìn thời gian giao dịch qua bưu điện chuyển phát nhanh. Việc nhanh chóng làm cho thông tin hàng hoá tiếp cận người tiêu dùng (mà không phải qua trung gian) có ý nghĩa sống còn đối với kinh doanh và cạnh tranh trong kinh doanh.

Tuy ra đời muộn tại Việt Nam song công nghệ thông tin nói chung và mạng Internet nói riêng đã thể hiện vai trò quan trọng của nó. Hầu hết các doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng của công nghệ thông tin và đã có những bước đi đầu tiên trong việc vận dụng nó vào hoạt động kinh doanh. Đa số doanh nghiệp đã sử dụng Internet để tìm kiếm thông tin (89,8% doanh nghiệp) và giao dịch với đối tác bằng thư điện tử (81,6% doanh nghiệp). Có đến 35% doanh nghiệp có doanh thu từ Internet nhờ mua bán hàng hóa và dịch vụ... (*Bảng 3.1*). Đặc biệt, với phương thức truy cập ADSL ngày càng trở nên phổ biến, tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng Internet như một công cụ quan trọng để truyền và nhận file dữ liệu tăng đều qua các năm. Năm

2006 có 62,8% doanh nghiệp sử dụng Internet như một công cụ để truyền và nhận file dữ liệu, năm 2007 là 68,3% và đến năm 2008 là 71% (Bảng 3.1).

**Bảng 3.1: Mục đích sử dụng Internet tại các doanh nghiệp
2006-2008**

Mục đích sử dụng Internet	2006	2007	2008
Tìm kiếm thông tin	82,9%	89,5%	89,8%
Giao dịch bằng thư điện tử	64,3%	80,3%	81,6%
Truyền và nhận file dữ liệu	62,8%	68,3%	71,0%
Duy trì cập nhật website	40,9%	46,7%	40,0%
Mua bán hàng hóa và dịch vụ	31,3%	38,1%	35,9%
Tuyển dụng đào tạo	-	-	28,7%
Liên lạc với cơ quan nhà nước	22,1%	30,6%	24,8%

(nguồn: Bộ Công thương (2009), Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam 2008, NXB Bộ Công thương Tr.141)

Với doanh nghiệp khai thác thị trường ngách, việc ứng dụng công nghệ thông tin vào kinh doanh càng trở nên cần thiết. Nó góp phần giúp doanh nghiệp tìm kiếm những thị trường mới. Khả năng tiếp cận thị trường thế giới ngày càng dễ dàng hơn do mạng Internet đã trở nên phổ biến với các doanh nghiệp Việt Nam. Từ đó, doanh nghiệp sẽ tìm được những ngách thị trường lý tưởng và sớm thành công.

III. Giải pháp cho các doanh nghiệp Việt Nam nhằm nâng cao hiệu quả việc khai thác thị trường ngách ở nước ta

1. Những giải pháp đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường

1.1 Đẩy mạnh hoạt động tìm kiếm thông tin qua Internet và các nguồn khác

Trước hết, cần coi trọng việc tìm kiếm thông tin qua nhiều công cụ tìm kiếm hiện đại như Internet, website, danh bạ thương mại, danh sách người mua-bán... Tiếp xúc qua mạng cũng là cách đánh giá bước đầu mức độ quan tâm và tính chuyên nghiệp của đối tác. Đặc biệt, việc tìm kiếm thông tin qua Internet sẽ tiết kiệm thời gian, chi phí của các doanh nghiệp trong việc tìm

kiếm và phát hiện những nhu cầu mới, đang ở dạng tiềm ẩn hay chưa được đáp ứng.

Hiện nay, doanh nghiệp có thể tìm kiếm thông tin trên mạng Internet từ một số trang web có địa chỉ như sau:

<http://www.tradeport.org>: trang web này cung cấp thông tin về các ngành công nghiệp, các thị trường xuất khẩu, tổ chức xúc tiến thương mại...

<http://www.planetbiz.com>: trang web này cung cấp những thông tin bổ ích được cập nhật hàng ngày như thông tin về các nhà sản xuất, du lịch, giải trí, ngân hàng của các nước trên thế giới, đặc biệt có chuyên mục “Cơ hội kinh doanh” giúp các doanh nghiệp tìm kiếm đối tác.

<http://www.asemtranet.com>: trang web này cung cấp các thông tin về sản phẩm của các doanh nghiệp Việt Nam trong tất cả các ngành: dệt may, da giày, thủy hải sản...

Ngoài ra, nếu doanh nghiệp quan tâm tới các thị trường rộng lớn hơn bên ngoài biên giới Việt Nam, các cơ quan xúc tiến thương mại của Việt Nam tại nước ngoài cũng có thể giúp cung cấp và kiểm chứng thông tin. Nhiều khi, những hàng hóa đang thịnh hành trên thị trường nước ngoài trong tương lai sẽ trở thành phổ biến tại Việt Nam nên đón trước được nhu cầu này, các doanh nghiệp sẽ đi trước một bước trong việc phát hiện ra các nhu cầu mới. Tuy nhiên, hầu như các doanh nghiệp vẫn còn ngần ngại khi liên hệ với những cơ quan này. Song thực chất, nhiệm vụ chính của các cơ quan này là giúp các doanh nghiệp trong nước tìm hiểu nhu cầu và tiếp cận với thị trường nước sở tại. Vì vậy, việc duy trì mối quan hệ chặt chẽ với các cơ quan xúc tiến thương mại là điều mà các doanh nghiệp cần quan tâm thực hiện.

1.2. Tăng cường hiệu quả hoạt động nghiên cứu thị trường để tìm đúng ngách

Nghiên cứu thị trường là một nghiệp vụ vô cùng quan trọng. Nếu công tác nghiên cứu thị trường được làm tốt, nó cung cấp đầy đủ thông tin chính xác để giúp người làm marketing đưa ra một chiến lược phù hợp và do đó

mang lại hiệu quả cao. Ngược lại, nếu công tác nghiên cứu thị trường thu thập về những thông tin không chính xác, không phản ánh đúng tình hình thực tế thị trường. Do không dựa trên cơ sở thông tin vững chắc nên quyết định được đưa ra sẽ không sát với thực tế, dẫn đến hoạt động marketing sẽ không hiệu quả, lãng phí nhân vật lực. Đặc biệt, trong khai thác thị trường ngách, để chọn lựa được một ngách thị trường hội đủ các điều kiện lý tưởng, hiệu quả của việc nghiên cứu thị trường đóng vai trò rất quan trọng. Vì thế, các doanh nghiệp khi thực hiện chiến lược thị trường ngách cần phải thực hiện nghiêm túc hoạt động nghiên cứu thị trường.

Để nâng cao hiệu quả của hoạt động nghiên cứu thị trường, các doanh nghiệp cần phải có một đội ngũ cán bộ quản lý và nhân viên có trình độ. Người lãnh đạo doanh nghiệp phải ý thức được vai trò của công tác đào tạo và tái đào tạo cán bộ, nhân viên. Các doanh nghiệp phải thường xuyên tổ chức các khóa học bồi dưỡng kiến thức marketing, đồng thời có những chính sách ưu đãi, khuyến khích nhân viên của mình nâng cao trình độ nghiệp vụ. Ngoài ra, trong doanh nghiệp nên hình thành thói quen thường xuyên tổ chức, tham gia các hội thảo chuyên đề nhằm bắt kịp với tình hình thế giới.

Những thông tin về diễn biến của thị trường phải được cập nhật hàng ngày và sau một thời hạn nhất định phải đưa ra các báo cáo về tình hình thị trường. Doanh nghiệp cần có một bộ phận theo dõi thường xuyên những biến đổi trên thị trường để đưa ra các giải pháp kịp thời. Đồng thời, tất cả thành viên trong doanh nghiệp phải có trách nhiệm thường xuyên theo dõi các thông tin về thị trường.

Trong hoạt động nghiên cứu thị trường, trước hết, các doanh nghiệp cần chú ý thị trường trong nước do các doanh nghiệp Việt Nam có thể dễ dàng hiểu người tiêu dùng Việt Nam hơn. Tuy nhiên, nếu có những cơ hội xuất khẩu hàng hóa ra nước ngoài thì doanh nghiệp cũng không nên bỏ qua. Đối với thị trường trong nước, tại các khu vực đô thị, nhu cầu về các loại hình

dịch vụ gia tăng do sự cải thiện về mức sống. Chính vì thế, trong điều kiện hiện nay, tìm một công việc kinh doanh dịch vụ ở các khu vực thành thị dễ dàng hơn các khu vực phi thành thị. Trong khi đó, tại nông thôn và vùng sâu vùng xa rộng lớn của nước ta mới đi vào kinh tế thị trường nên có rất nhiều cơ hội trong sản xuất hàng hóa. Khi đã có một chỗ đứng nhất định trên thị trường nội địa thì doanh nghiệp mới thực hiện vươn ra thị trường nước ngoài.

Nếu không có các kỹ năng nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp cần chọn lọc các công ty nghiên cứu thị trường có uy tín để thực hiện hoạt động này đồng thời cũng cần có bộ phận theo dõi sát sao nhằm tránh nhận được các thông tin không xác thực. Việc nghiên cứu thị trường theo phương pháp này sẽ có hiệu quả cao song lại rất tốn kém chi phí.

2. Những giải pháp đẩy mạnh hoạt động lựa chọn ngách kinh doanh

2.1 Tăng cường kỹ năng phân đoạn thị trường, hoàn thiện kỹ năng lựa chọn ngách thị trường mục tiêu

Trên cơ sở các kết quả của hoạt động nghiên cứu thị trường, công ty tiến hành các biện pháp nhằm phân đoạn thị trường. Việc phân đoạn thị trường phụ thuộc vào nhiều yếu tố: dân số, tâm lý, khu vực địa lý... trong đó phân đoạn thị trường theo hành vi tiêu dùng, cụ thể là lợi ích tìm kiếm sẽ là cách thức tiếp cận thị trường tốt nhất. Thị trường càng được phân thành nhiều đoạn nhỏ thì việc tìm hiểu nhu cầu người tiêu dùng càng dễ dàng cho doanh nghiệp. Từ đó, công ty sẽ tạo ra được những sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu của các khách hàng cụ thể và tập trung các nguồn lực marketing một cách hiệu quả hơn.

Sau khi đã hoàn thành quá trình phân khúc, doanh nghiệp sẽ có một bức nhìn toàn cảnh và chi tiết về thị trường doanh nghiệp muốn tham gia, tạo thuận lợi cho việc lựa chọn ngách thị trường mục tiêu. Để chọn được một ngách lý tưởng, các doanh nghiệp thường sử dụng phương pháp hồi quy để đưa các cơ hội giống nhau về các nhóm sau:

- Phần thị trường mà đối thủ chính bỏ qua.
- Phần thị trường mà các đối thủ chính không đáp ứng đầy đủ nhu cầu người tiêu dùng.
- Phần thị trường có mức cạnh tranh thấp nhất.
- Phần thị trường mà các đối thủ thiếu sự thay đổi, cải tiến sản phẩm.

Trên cơ sở tự đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp mình, phân tích đặc điểm của từng phân khúc thị trường, doanh nghiệp khai thác thị trường ngách tự chọn một hoặc một vài ngách thị trường để tập trung khai thác.

2.2 Tăng cường sự hợp tác giữa các doanh nghiệp

Việc lựa chọn ngách thị trường sẽ có hiệu quả hơn nếu doanh nghiệp có thể tận dụng mối quan hệ với các doanh nghiệp khác, đặc biệt là khi thực hiện khai thác thị trường ngách trên cơ sở tìm kiếm các thị trường mới cho sản phẩm. Tình trạng các doanh nghiệp khi phát hiện ra các khu vực thị trường mới thì tranh nhau mua, bán dẫn đến đấu đá lẫn nhau và tiến hành các biện pháp cạnh tranh thiếu lành mạnh rất phổ biến giữa các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả là giá hàng hóa bị đẩy xuống mà không doanh nghiệp nào có lợi. Để khắc phục tình trạng này, bản thân mỗi doanh nghiệp trên thị trường cần có những nỗ lực trong việc hợp tác với các doanh nghiệp khác. Các doanh nghiệp sẽ cùng nhau chia sẻ những thị phần nhất định trên thị trường ngách và tập trung vào việc đáp ứng tốt nhu cầu của thị phần đó. Điều này cũng giúp tạo ra hàng rào bảo vệ cho các doanh nghiệp trên mảng thị trường nhỏ bé đó khỏi sự nhòm ngó của các đối thủ cạnh tranh tiềm năng.

Trên thị trường thế giới, việc làm này góp phần nâng cao ý thức cộng đồng của các doanh nghiệp, đồng thời tăng cường lợi ích quốc gia. Để tránh khỏi sự cạnh tranh của các đối thủ nước ngoài, hiệp hội của các doanh nghiệp khai thác các ngách thị trường đó cần được thành lập. Các doanh nghiệp cần tích cực chủ động tham gia vào các hiệp hội thuộc ngành nghề kinh doanh của

mình. Đây sẽ là chỗ dựa cho các doanh nghiệp khi khai thác ở những khu vực thị trường mới, đồng thời tạo uy tín cho doanh nghiệp.

3. Những giải pháp đẩy mạnh hoạt động khai thác thị trường ngách

3.1 Lựa chọn đội ngũ chuyên gia và nhân viên giỏi

Do đặc điểm của thị trường ngách là lượng cầu thường nhỏ nên để phục vụ lượng cầu ấy, doanh nghiệp không cần thiết phải có nguồn nhân lực đông đảo nhưng phải hoạt động có hiệu quả. Doanh nghiệp cần có nhà quản lý, chuyên gia và đội ngũ nhân viên giỏi, phối hợp nhịp nhàng với nhau trong việc thực hiện các chiến lược khai thác thị trường.

Người lãnh đạo công ty phải là người nhanh nhạy, quyết đoán, dám chịu trách nhiệm, biết dùng người và biết nghe ý kiến của người khác. Những phẩm chất này là tối cần thiết đối với chủ doanh nghiệp thực hiện việc khai thác thị trường ngách bởi vì họ là người có quyết định cuối cùng và chịu trách nhiệm về sự thành bại của công ty.

Chuyên gia marketing đóng vai trò hết sức quan trọng trong các chiến lược khai thác thị trường. Đây chính là người vạch ra các chiến lược cạnh tranh, chính sách giá, sản phẩm, phân phối... Các chuyên gia này phải là người có tầm nhìn xa trông rộng, có óc quan sát, biết phát hiện và phân tích các sự kiện vấn đề. Chuyên gia marketing thường là người có kiến thức sâu rộng, đồng thời kinh nghiệm sẽ giúp họ rất nhiều khi đối phó với những thay đổi trên thị trường.

Khi có phương án hành động, doanh nghiệp cần phải có đội ngũ nhân viên nhiệt tình, kiên trì, có trình độ, để thực hiện tốt và đúng nhất những gì cấp trên đã đề ra.

Ba mẫu người trên bổ sung cho nhau và hỗ trợ lẫn nhau trong hoạt động khai thác thị trường. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp không có được ba mẫu người trên thì có thể khắc phục bằng cách sử dụng các cộng tác viên kiêm chức, như những chuyên gia tư vấn thường xuyên thay cho cán bộ thuộc

biên chế của công ty. Biện pháp này sẽ giúp cho bộ máy của công ty gọn nhẹ, bớt công kênh đồng thời giảm chi phí tiền lương mà vẫn hiệu quả.

3.2 Xây dựng chính sách marketing mix linh hoạt

Khi mức độ cạnh tranh trên toàn cầu càng ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp dần hiểu rằng nếu như chỉ tung ra một dòng sản phẩm mới lạ, độc đáo vào thị trường thì việc khai thác thị trường ngách chưa hẳn đã thành công. Để lách vào các thị phần bỏ trống thì doanh nghiệp phải xây dựng cho mình một chiến lược marketing linh hoạt và thật sự hiệu quả.

Về sản phẩm, doanh nghiệp cần tập trung mọi cố gắng vào việc nghiên cứu, phát triển công nghệ theo hướng khuyến khích tính năng động của công nghệ. Những công nghệ này phải có khả năng khác biệt hóa nhanh chóng và chuyển đổi, cải tiến sản phẩm nhanh. Khi có những thay đổi về nhu cầu thì doanh nghiệp có thể tung ra các sản phẩm thích hợp ngay. Vì thế, các doanh nghiệp nên đầu tư mua sắm thiết bị công nghệ mới hiện đại, có tính năng động cao để có thể thay đổi khi cần thiết. Biện pháp này sẽ giúp cho các doanh nghiệp khai thác thị trường ngách có khả năng thích nghi cao với những biến đổi về nhu cầu đồng thời tạo ra các sản phẩm có chất lượng tốt.

Giá cả của hàng hóa phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó đặc điểm của hàng hóa và đặc điểm thị trường có tính quyết định. Do đó, doanh nghiệp cần căn cứ vào các yếu tố này để định giá cho hàng hóa của mình. Đồng thời, một chính sách giá linh hoạt sẽ giúp cho doanh nghiệp dễ dàng ứng phó với những thay đổi của thị trường. Doanh nghiệp có thể áp giá cao ban đầu, sau đó hạ dần mức giá khi hàng bán chạy. Hoặc doanh nghiệp cũng có thể đặt mức giá thấp khi mới thâm nhập thị trường, sau đó nâng dần giá bán lên.

Chính sách xúc tiến cũng cần phải thật năng động sẽ giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí mà vẫn thu hút được khách hàng và tăng doanh số. Doanh nghiệp khai thác thị trường ngách cần phải cân nhắc cẩn thận tiềm lực của công ty mình để lựa chọn phương thức xúc tiến hiệu quả. Ví dụ như, đối

với hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ, việc tiếp xúc với thị trường thông qua các phương tiện xúc tiến đại chúng rất tốn kém, quy mô sản xuất của các doanh nghiệp này có thể là quá nhỏ để có thể nhận biết tới thị trường. Chiến lược đẩy, vì vậy, trở nên hợp lý hơn, với các phương pháp xúc tiến thông qua các kênh phân phối.

Cuối cùng, *một chính sách phân phối linh hoạt* sẽ góp phần vào thành công của doanh nghiệp. Để nắm bắt và thích nghi kịp thời với những thay đổi trên thị trường ngách, các doanh nghiệp nên hình thành hình thức bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng. Công ty có thể xây dựng một mạng lưới cửa hàng nhỏ liên hoàn chuyên phục vụ cho các khách hàng tiêu dùng loại sản phẩm này. Hoặc doanh nghiệp có thể sử dụng đại lý độc quyền kinh tiêu cho sản phẩm trong trường hợp phân phối hàng hóa ra nước ngoài. Biện pháp bán hàng tại nhà sử dụng đội ngũ nhân viên bán hàng của công ty cũng sẽ giúp cải thiện mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp. Các doanh nghiệp khi khai thác các ngách thị trường hình thành từ nhu cầu đặc biệt càng nên vận dụng hình thức này để có thể hiểu chính xác nhu cầu và đáp ứng kịp thời khi nhu cầu khách hàng có thay đổi.

Tuy nhiên, hình thức này chỉ thích hợp khi doanh nghiệp đã có một chỗ đứng nhất định trên thị trường, và nhãn hiệu đã phân nào quen thuộc với người tiêu dùng. Trong trường hợp doanh nghiệp mới vào thị trường thì hình thức này có thể có nhiều rủi ro do khách hàng chưa biết đến họ. Vì thế, doanh nghiệp cần sử dụng nhà phân phối địa phương, những người hiểu người tiêu dùng trên thị trường này hơn. Việc lựa chọn nhà phân phối cần xem xét kỹ các tiêu chuẩn như: kỹ năng bán hàng, kinh nghiệm, các mối quan hệ của nhà phân phối, tính trung thực và khả năng thanh toán.

3.3 Tăng cường chất lượng dịch vụ hậu mãi

Các doanh nghiệp Việt Nam cần phải hình thành thói quen cung cấp dịch vụ hậu mãi đến cho khách hàng. Đó là điều khách hàng mong đợi nhất

sau khi mua sản phẩm. Dù cho sản phẩm tốt thế nào đi nữa, nếu như phục vụ không hoàn thiện, khách hàng không có cách nào đạt được thoả mãn chính đáng, thậm chí phương diện phục vụ có khiếm khuyết cũng sẽ dẫn đến khách hàng bất mãn. Từ đó mất đi chữ tín và danh dự của sản phẩm, làm cho việc duy trì khách khó thuận lợi.

Dịch vụ hậu mãi bao gồm tất cả những công việc có liên quan đến sản phẩm tiếp thị và lợi ích của khách hàng. Khi cung cấp sản phẩm cho người tiêu dùng, công ty cần phải cử người giới thiệu những tính năng, công dụng của sản phẩm. Những dịch vụ như vận chuyển, lắp đặt tại nhà sẽ mang lại cho khách hàng mới thiện cảm với công ty. Những dịch vụ như: bảo hành, sửa chữa, tư vấn tiêu dùng định kỳ cho sản phẩm sẽ gia tăng lòng trung thành của khách hàng với công ty.

Để làm tốt những dịch vụ này, việc xây dựng một bộ phận hay cả một trung tâm hậu mãi là cần thiết. Trung tâm này bao gồm các nhân viên chuyên trách từ nhân viên chuyên về kỹ thuật, chuyên về hướng dẫn sử dụng đến nhân viên chuyên tiếp xúc khách hàng... Như vậy, chuyên môn hóa sẽ cao. Tuy nhiên, đôi khi đội ngũ này chỉ gồm một số người như thực hiện dịch vụ hậu mãi tại nhà. Trong trường hợp này, nhân viên đó cần thiết phải có kỹ năng giao tiếp tốt, hiểu biết sâu sắc để đem lại sự thoả mãn tối đa cho khách hàng.

4. Những giải pháp bảo vệ thị trường khách

Khi doanh số và lợi nhuận thu được từ việc khai thác thị trường khách tăng lên nhanh chóng, thì đó là những dấu hiệu cho thấy sản phẩm của doanh nghiệp đã tìm được chỗ đứng trên thị trường. Để tránh trường hợp đánh mất thị trường vào tay người khác, doanh nghiệp cần có những biện pháp bảo vệ thị trường.

4.1 Giữ uy tín kinh doanh

Trước tiên, đó là *uy tín kinh doanh với khách hàng*. Hàng hóa khi tung ra thị trường phải có chất lượng, trọng lượng đầy đủ. Bao bì của sản phẩm

phải có tính hấp dẫn đối với người tiêu dùng. Khi sử dụng các biện pháp nhằm đẩy nhanh hoạt động tiêu thụ hàng hóa như: khuyến mãi, tặng quà hay bốc thăm trúng thưởng đòi hỏi sự trung thực của doanh nghiệp. Vì chỉ cần một sự kiện nhỏ cũng gây mất lòng tin đối với khách hàng. Doanh nghiệp cần chú trọng khâu sản xuất để đưa ra sản phẩm tốt nhất đến cho khách hàng. Trong trường hợp có sai sót, doanh nghiệp phải nhiệt tình khắc phục với phương châm "khách hàng bao giờ cũng đúng", tránh trường hợp thờ ơ trước những kiến nghị của khách hàng và gây ra dư luận xấu. Mọi quan hệ với khách hàng cần được doanh nghiệp phát triển thường xuyên như: tổ chức hội nghị khách hàng, hay tổ chức các câu lạc bộ tư vấn tiêu dùng...

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần giữ *uy tín kinh doanh với đối tác*. Để thực hiện điều này, trước khi nhận bất cứ hợp đồng nào, doanh nghiệp cần cân nhắc kỹ khả năng đáp ứng, tránh tình trạng nhận lượng hàng quá lớn rồi không đáp ứng kịp thời gian giao hàng. Nhiều doanh nghiệp đã mất những mối quan hệ bạn hàng quen thuộc vì những trường hợp tương tự. Để nâng cao hình ảnh công ty trong mắt khách hàng quen thuộc của mình cũng như thu hút thêm các khách hàng tiềm năng, doanh nghiệp cần tích cực tham gia các hoạt động xã hội tuyên truyền, ví dụ, một doanh nghiệp chuyên môn sản xuất kính hiển vi có thể tham gia tài trợ cho các hội thảo khoa học chuyên ngành.

Mối quan hệ với người cung cấp cũng phải được công ty quan tâm, nhất là đối với các sản phẩm mà nguyên vật liệu chỉ được một số ít doanh nghiệp cung cấp.

4.2 Quan tâm đến vấn đề thương hiệu

Ngoài việc đầu tư cho việc sản xuất sản phẩm, doanh nghiệp phải tạo cho mình một chỗ đứng nhất định đối với khách hàng. Một trong những biện pháp ấy là bảo vệ thương hiệu sản phẩm. Để tránh trường hợp thương hiệu sản phẩm bị đánh cắp, doanh nghiệp phải có thói quen đăng ký thương hiệu sản phẩm trước khi tung sản phẩm ra thị trường. Các doanh nghiệp Việt Nam

trong thời gian qua đã bị mất thương hiệu vào một số công ty nước ngoài dẫn đến quá trình đòi lại thương hiệu phải mất rất nhiều công sức và tiền của. Trước hết, doanh nghiệp cần phải kiểm tra xem thương hiệu của mình đã bị đăng ký hay chưa, sau đó, tiến hành các thủ tục đăng ký thương hiệu cần thiết. Các doanh nghiệp cần phải coi đăng ký thương hiệu là việc làm thường xuyên, một mặt vừa quảng bá, một mặt vừa tạo uy tín cho sản phẩm. Đối với những thị trường mà doanh nghiệp coi là ổn định và có tiềm năng tăng trưởng thì trước khi thâm nhập, doanh nghiệp đã phải đăng ký thương hiệu nhằm tránh những tranh chấp sau này.

Xây dựng một thương hiệu có uy tín đối với khách hàng là một việc làm đòi hỏi nhiều thời gian và công sức. Trong trường hợp doanh nghiệp không có những kỹ năng và thời gian cần thiết để tạo uy tín cho sản phẩm, doanh nghiệp có thể chọn những thương hiệu cũ không còn khai thác được cả về doanh số lẫn thị phần. Những thương hiệu này thường được bán với giá rẻ. Sau đó, doanh nghiệp tiến hành làm mới lại bao bì, đổi mới và cải tiến sản phẩm cho phù hợp với người tiêu dùng. Điều doanh nghiệp cần lưu ý khi khai thác nhãn hiệu cũ là phải lựa chọn nhãn hiệu còn lưu lại trong tâm trí người tiêu dùng để đảm bảo thu được doanh số và lợi nhuận.

Nhìn chung, chương 3 đã đề cập tới những khó khăn và thuận lợi đối với doanh nghiệp Việt Nam khi thực hiện khai thác thị trường ngách, đồng thời đúc kết những bài học kinh nghiệm của các doanh nghiệp khai thác thành công và thất bại thị trường ngách trên thế giới. Trên cơ sở đó, người viết đề xuất những giải pháp cho các doanh nghiệp Việt Nam nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động khai thác thị trường ngách ở nước ta. Đó là bốn nhóm giải pháp chính: đẩy mạnh nghiên cứu thị trường, lựa chọn ngách kinh doanh, khai thác thị trường ngách và bảo vệ thị trường ngách.

KẾT LUẬN

Trong điều kiện hội nhập kinh tế toàn cầu ngày nay, việc áp dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh tạo điều kiện tăng cường khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể tạo dựng chỗ đứng trên thương trường khốc liệt. Tuy nhiên, hiện nay, việc vận dụng lý thuyết thị trường ngách vào kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế do những doanh nghiệp này còn yếu về kỹ thuật công nghệ, tài chính, đặc biệt là các kỹ năng và kinh nghiệm cạnh tranh.

Thông qua hệ thống lý thuyết và tìm hiểu kinh nghiệm khai thác thị trường ngách của các doanh nghiệp trên thế giới, khóa luận đã rút ra được những thành công và thất bại của các doanh nghiệp Việt Nam trong vận dụng lý thuyết thị trường ngách vào kinh doanh. Từ đó, khóa luận đã đề xuất 6 bài học kinh nghiệm và hệ thống 4 nhóm giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao hiệu quả khai thác các ngách thị trường. Tuy nhiên, đề tài đề cao 3 nhóm giải pháp sau:

Một là, những giải pháp đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường.

Hai là, những giải pháp đẩy mạnh hoạt động lựa chọn ngách kinh doanh.

Ba là, những giải pháp đẩy mạnh hoạt động khai thác thị trường ngách.

Những giải pháp này cần được doanh nghiệp cấp thiết thực hiện ngay. Ngoài ra, các giải pháp khác có giá trị trong dài hạn.

Do thời gian nghiên cứu và kiến thức hạn hẹp, số liệu, tài liệu chưa đầy đủ, khoá luận không tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, người viết rất mong nhận được sự đóng góp của các thầy cô và những người quan tâm để khoá luận được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Bộ Giáo dục và Đào Tạo (1998), *Kinh tế vi mô*, NXB Giáo Dục.
2. Bộ Thương Mại (1999), *Thương mại điện tử*, NXB Thống Kê.
3. Bộ Công thương (2009), *Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam 2008*, NXB Bộ Công thương.
4. Công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu TNS Việt Nam (2008 - 2009), *Pink Pages Marketing Book*, NXB TNS.
5. Trần Minh Đạo (2006), *Marketing*, NXB Thống kê.
6. Lê Thế Giới (chủ biên) - Nguyễn Xuân Lâm (1999), *Quản trị Marketing*, NXB Giáo Dục.
7. Trương Thị Hiền (2007), “Việt Nam gia nhập WTO - Mấy vấn đề lý luận và thực tiễn”, *Tạp chí Phát triển nhân lực* (1)
8. Liên hiệp các Hội Khoa học và Kỹ thuật Việt Nam (2007), *WTO - Việt Nam và trách nhiệm của tri thức khoa học và công nghệ thời kỳ hội nhập quốc tế*, NXB Tri thức.
9. Vũ Phong Tạo (1999), *Tư Mã Thiên và mưu lược thương trường*, NXB Văn Hóa - Thông tin.
10. Lê Văn Tân (2000), *Giáo trình quản trị chiến lược*, NXB Thống kê.
11. Lê Ngọc Tòng (1999), *Vận dụng thị trường ngách vào hoạt động kinh doanh hiện đại*, NXB Chính trị Quốc gia Hà Nội.
12. Tổng cục thống kê (2008), *Niên giám thống kê tóm tắt 2008*, NXB Thống kê
13. Nguyễn Cao Văn (1999), *Marketing quốc tế*, NXB Thống kê.
14. Vietnam Marcom (2008), *Thiết kế một số chiến lược marketing điển hình*, Khóa học Marketing Manager, Đại học Kinh tế quốc dân Hà Nội.

II. Tiếng Anh

14. Philip Kotler (chủ biên) (2007), *Think Asean*, McGraw - Hill Singapore.
15. Philip Kotler & Gary Armstrong (2001), *Principles of marketing* (2nd Edition), Prentice Hall.
16. Tevfik Dalgic (2005), *Handbook of niche marketing: principles and practice*, Haworth Press Edition.
17. W. Chan Kim - Renée Mauborgne (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.

III. Website

18. <http://www.mic.gov.vn> - Bộ thông tin và truyền thông
19. <http://vneconomy.vn> - Thời báo kinh tế Việt Nam
20. <http://www.gso.gov.vn> - Tổng cục thống kê Việt Nam
21. <http://bwportal.com.vn>
22. <http://portal.mpi.gov.vn>
23. <http://www.buseco.monash.edu.au>
24. <http://www.chinadaily.com.cn>
25. <http://www.dailyexpress.com.my>
26. <http://www.idc.com>
27. <http://www.lanehog.com>
28. <http://www.massogroup.com>
29. <http://www.nytimes.com>
30. <http://www.thinkbigmagazine.com>
31. <http://www.taichinhvietnam.com>
32. <http://www.tuoitre.com.vn>

MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1. LÝ THUYẾT THỊ TRƯỜNG NGÁCH.....	3
I. Khái niệm về thị trường ngách.....	3
<i>1. Định nghĩa</i>	<i>3</i>
<i>2. Đặc điểm của thị trường ngách</i>	<i>5</i>
<i>3. Bản chất của việc lựa chọn thị trường ngách.....</i>	<i>7</i>
<i>4. Lợi ích của thị trường ngách.....</i>	<i>10</i>
<i>5. Những rủi ro đối với doanh nghiệp khi khai thác thị trường ngách</i>	<i>12</i>
II. Quy trình xây dựng thị trường ngách.....	14
<i>1. Nghiên cứu thị trường</i>	<i>14</i>
<i>2. Lựa chọn “ngách” kinh doanh.....</i>	<i>18</i>
<i>3. Xác định chiến lược khai thác thị trường ngách.....</i>	<i>22</i>
<i>4. Xử lý những tình huống trong khai thác thị trường ngách</i>	<i>26</i>
CHƯƠNG 2. VẬN DỤNG LÝ THUYẾT THỊ TRƯỜNG NGÁCH TRONG KINH DOANH TRÊN THẾ GIỚI VÀ TẠI VIỆT NAM.....	28
I. Vận dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh trên thế giới.....	28
<i>1. Khái quát về các ngách thị trường trên thế giới.....</i>	<i>28</i>
<i>2. Thành công lớn từ thị trường ngách</i>	<i>32</i>
<i>3. Thất bại từ thị trường ngách</i>	<i>40</i>
II. Vận dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh tại Việt Nam	45
<i>1. Khái quát về các ngách thị trường đối với các doanh nghiệp Việt Nam.....</i>	<i>45</i>

2. Một số kinh nghiệm thành công.....	49
3. Một số trường hợp thất bại	57
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ VIỆC KHAİ THÁC THỊ TRƯỜNG NGÁCH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM	64
I. Thuận lợi và khó khăn đối với việc khai thác thị trường ngách của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay	64
1. Thuận lợi	64
2. Khó khăn	67
II. Bài học từ việc áp dụng lý thuyết thị trường ngách trong kinh doanh trên thế giới	71
1. Biết người biết ta, trăm trận trăm thắng.....	71
2. Tránh chỗ cạnh tranh mạnh, đánh chỗ yếu.....	73
3. Suy nghĩ cẩn thận và quyết đoán nhanh	73
4. Mở rộng đúng lúc và rút lui kịp thời	75
5. Thực hiện chiến lược marketing mix hiệu quả.....	75
6. Vai trò của công nghệ thông tin trong hoạt động kinh doanh	76
III. Giải pháp cho các doanh nghiệp Việt Nam nhằm nâng cao hiệu quả việc khai thác thị trường ngách ở nước ta	78
1. Những giải pháp đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu thị trường.....	78
2. Những giải pháp đẩy mạnh hoạt động lựa chọn ngách kinh doanh.....	81
3. Những giải pháp đẩy mạnh hoạt động khai thác thị trường ngách.....	83
4. Những giải pháp bảo vệ thị trường ngách	86
KẾT LUẬN	89

TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 90