THIẾT KẾ MỘT SỐ CHIẾN LƯỢC MARKETING ĐIỂN HÌNH

1. Chiến lược của người dẫn đầu thị trường

2. Chiến lược của người thách thức thị trường

3. Chiến lược của người theo sau thị trường

4. Chiến lược nép góc thị trường

5. Thiết kế chiến lược cho thị trường toàn cầu

Tóm tắt

Trong chương này, ta sẽ xem xét những thách thức và chiến lược Marketing khác nhau đối mặt với những người dẫn đầu thị trường, những người thách thức, những người theo sau và những người núp bóng. Phần cuối sẽ phân tích về chiến lược marketing cho thị trường toàn cầu.

1. Chiến lược của người dẫn đầu thị trường

Nghiên cứu sâu hơn có thể phân loại các công ty theo vai trò của chúng trên thị trường mục tiêu thành những công ty dẫn đầu, thách thức, theo sau và núp bóng. Giả sử một thị trường bao gồm những công ty như ở H.13.1. 40% thị phần nằm trong tay một công ty dẫn đầu, công ty có thị phần lớn nhất 30% khác nhằm trong tay một công
ty thách thức, công ty đang chuẩn bị đấu tranh quyết liệt để tăng thị phần. Còn 20%
thì nằm trong tay một công ty theo sau, công ty đứng thứ nhì chỉ muốn duy trì thị phần
của mình và không muốn làm đảo lộn tình hình. 10% còn lại nằm trong tay những
công ty núp bóng, những công ty phục vụ những khúc thị trường nhỏ mà công ty
lớn không để ý đến.

Người dẫn đầu Người thách thứcNgười theo sauNgười núp bóng

thị trường thị trường thị trường thị trường

40% 30% 20% 10%

H.13.1 Cấu trúc của một thị trường giả định

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. Người dẫn đầu có thể được hay không được khâm phục hay kính nể, nhưng các công ty khác đều thừa nhận vai trò khống chế của nó. Người dẫn đầu là một
điểm chuẩn để định hướng đối với các đối thủ cạnh tranh, một công ty để thách thức,
noi theo hay né tránh. Một số công ty dẫn đầu nổi tiếng nhất là General (ô tô), Kodak
(nhiếp ảnh), IBM (Máy tính), Xerox (sao chụp). Procter & Gamble (hàng tiêu dùng
bao gói), Caterpilar (thiết bị chuyền), Coca - Cola (nước ngọt), Mc Donald (thức ăn
nhanh) và Gillette (lưỡi dao cạo).

Trừ khi công ty khống chế một tổ chức độc quyền hợp pháp, nói chung cuộc đời
nó không phải và dễ chịu lắm. Nó phải luôn luôn cảnh giác. Các công ty khác luôn thách thức những mặt mạnh của nó và cố gắng giành lợi thế đối với những mặt yếu của nó. Người dẫn đầu thị trường có thể không nhìn thấy chỗ rẽ trên đường đua và bị tụt xuống vị trí thứ ha hay thứ ba. Việc đổi mới sản phẩm có thể xuất hiện và làm tổn hại đến người dẫn đầu (ví dụ thuốc giảm đau không chứa aspirin của Tylenol đã giành mất vị trí đầu của aspirin).

Các công ty dẫn đầu đều muốn giữ vị trí số một. Điều này đòi hỏi phải hành động trên ba hướng. Thứ nhất, công ty phải tìm cách tăng tổng nhu cầu thị trường. Thứ hai, công ty phải bảo vệ thị phần hiện tại của mình bằng những hành động tự vệ và tiến công. Thứ ba, công ty có thể cố gắng tăng thị phần của mình hơn nữa, cho dù quy mô thị trường không thay đổi.

Mở rộng toàn bộ thị trường (tăng tổng cầu của thị trường)

Công ty dẫn đầu được lợi nhiều nhất khi toàn bộ thị trường được mở rộng. Nếu người Mỹ thích chụp ảnh nhiều hơn, thì Kodak, sẽ được lợi nhiều nhất, bởi vì nó bán trên 80% khối lượng phim trong nước. Nếu Kodak có thể thuyết phục thêm nhiều người Mỹ mua máy ảnh và chụp ảnh, hay chụp ảnh trong nhiều dịp khác chứ không chỉ có ngày lễ, hay chụp nhiều ảnh hơn mỗi khi có dịp, thì Kodak sẽ được rất nhiều. Nói chung người dẫn đầu phải tìm kiếm những người tiêu dùng mới, công dụng mới và tăng cường sản phẩm của mình.

Người tiêu dùng mới

Mỗi loại sản phẩm đều có tiềm năng thu hút những người mua chưa biết đến
sản phẩm hay không mua nó vì giá cả hay do nó thiếu một tính chất nhất định. Người sản xuất có thể tìm kiếm những người tiêu dùng mới trong ba nhóm. Ví dụ, một nhà sản xuất mỹ phẩm có thể cố gắng thuyết phục những phụ nữ không dùng mỹ phẩm sẽ dùng nó (chiến lược thâm nhập thị trường) hay thuyết phục nam giới

bắt đầu dùng dầu thơm (chiến lược thị trường mới) hay bán dầu thơm sang các nước khác (chiến lược mở rộng địa bàn).

Johnson & Johnson với dầu gội đầu cho trẻ sơ sinh đã thực hiện một
trong
những thành công lớn trong việc phát triển một lớp người tiêu dùng mới. Công ty đã
phải lo lắng về việc tăng doanh số bán trong tương lại, khi tỷ lệ sinh đẻ giảm sút.
Những người phụ trách Marketing của công ty thấy rằng những thành viên khác
trong gia đình đổi khi cũng dùng dầu gội đầu của trẻ sơ sinh để gội tóc mình. Ban lãnh đạo đã quyết định mở một chiến dịch quảng cáo nhằm vào những người lớn.
Sau một thời gian ngắn dầu gội đầu của trẻ sơ sinh do Johnson & Johnson sản xuất đã trở thành một nhãn hiệu hàng đầu trên toàn bộ thị trường dầu gội đầu.

Công dụng mới

Thị trường có thể mở rộng nhờ phát hiện ra và quảng cáo những công dụng mới của sản phẩm. Ví dụ, người Mỹ thuộc tầng lớp trung lưu thường ăn sáng bằng ngũ cốc ba lần mỗi tuần. Những người sản xuất ngũ cốc sẽ được lợi nếu họ có thể đẩy mạnh việc ăn ngũ cốc cả trong những bữa ăn khác trong ngày. Cho nên một số ngũ cốc được làm thành bánh snack để tăng tần xuất sử dụng chúng.

Tăng khối lượng tiêu dùng

Chiến lược mở rộng thị trường thứ ba là, thuyết phục nhân dân sử dụng nhiều
hơn sản phẩm trong mỗi dịp dùng. Nếu nhà sản xuất ngũ cốc thuyết phục được
những người tiêu dùng ăn đầy một chén ngũ cốc thay vì nửa chén, thì tổng mức bán hàng sẽ tăng lên Procter & Gamble góp ý với người tiêu dùng rằng nên sử dụng dầu Head Shoulders của mình sẽ có hiệu quả hơn hai công dụng thay vì một công dụng của dầu gội đầu.

Bảo vệ thị phần

Trong khi cố gắng mở rộng quy mô toàn bộ thị trường, công ty dẫn đầu phải thường xuyên bảo vệ sự nghiệp kinh doanh hiện tại của mình chống lại những cuộc tiến công của các địch thủ. Người dẫn đầu giống như một con voi lớn bị một đàn ong tấn công. Con ong lớn nhất và nguy hại nhất luôn bay vo ve xung quanh người dẫn đầu. Coca - Cola phải luôn canh chừng Pepsi - Cola, Gillette phải cảnh giác với Bic, General Motors với Ford và Kodak với Fuji.

Bảo vệ vị trí

Ý tưởng cơ bản nhất của việc phòng thủ là xây dựng công sự kiên cố xung quanh địa bàn của mình, Pháp đã xây dựng chiến tuyến Maginot nổi tiếng vào thời bình để chống lại cuộc xâm lược ở Đức có thể xảy ra trong tương lại. Nhưng thành
luỹ đó cũng giống như tất cả các thủ đoạn phòng thủ tĩnh, đã thất bại. Chỉ đơn thuần bảo vệ vị trí hay sản phẩm hiện tại là một hình thức thiển cận trong Marketing. Sự thiển cận của Henry Ford về Model - T của mình đã đưa một công ty giàu có đến mức nhiều người phải thèm muốn với 1 tỷ USD dự trữ tiền mặt đến bờ vực phá sản về tài chính. Ngay cả những nhãn hiệu vững chắc như Coca - Cola và aspirin Bayer cũng không thể là chỗ dựa cho những công ty của mình như những nguồn tài nguyên chính để phát triển trong tương lai và sinh lời. Coca - Cola ngày nay mặc dù đang
bán gần một nửa số nước ngọc trên thế giới, đã mua các công ty trái cây và đa dạng hoá sang lĩnh vực thiết bị khử muối và đồ nhựa. Rõ ràng là những người dẫn đầu
trước sự tấn công lại ngớ ngẩn đi bỏ toàn bộ tài nguyên của mình ra để xây dựng thành luỹ chung quanh sản phẩm hiện đại.

Bảo vệ sườn

Người dẫn đầu thị trường không những phải canh gác địa bàn của mình, mà còn phải xây dựng những tiền đồn để bảo vệ một mặt trận xung yếu hay có thể làm bàn đạp để tấn công. Sau đây là một ví dụ hay về bảo vệ sườn.

Cửa hàng thực phẩm Jewel là một siêu thị hàng đầu trong số các cửa hàng thực phẩm ở Chicago Công ty tin chắc rằng các siêu thị sẽ tiếp tục là một lực lượng chủ đạo, nhưng đang tiến công vào sườn vị trí của mình bằng cách tăng cường các chủng loại về thức ăn ăn liền và đông lạnh, và đáp lại thách thức của thực phẩm hạ giá bằng những đường lối khuyến mãi chung. Jewel đã tổ chức các cửa hàng của mình cho phù hợp với các nhu cầu địa phương về những mặt hàng như bánh mì mới ra lò và những món ăn dân tộc, Jewel đã thành lập chi nhánh Jewel - T, một mạng lưới các cửa hàng hạ giá "thức ăn hộp", bắt các cửa hàng thực phẩm Osco của mình

Bảo vệ sườn có giá trị nhỏ, trừ khi nó được đặt ra nghiêm chỉnh. Đó chính là sai
lầm của General và Ford khi họ thiết kế một cách nửa với những chiếc xe gọn nhẹ kiểu Vega và Pinto mấy năm trước đây để đánh bạt những cuộc công kích bằng xe con do các hãng sản xuất ô tô Nhật và châu Âu tiến hành. Những chiếc xe của Mỹ được chế tạo rất tồi và chúng không ngăn cản được việc bán những chiếc xe con của nước ngoài. Cần được đánh giá một cách nghiêm túc mọi khả năng đe doạ và nếu có lý do xác đáng thì phải đầu tư tương đối nghiêm chỉnh vào việc bảo vệ sườn.

Phòng thủ phủ đầu

Một thủ đoạn phòng thủ tích cực hơn là một tổ chức tiến công đối thủ trước khi nó bắt đầu tiến công chống công ty. Phòng thủ phủ đầu chủ trương phòng bệnh hơn chữa bệnh. Khi thị phần của Chrysler bắt đầu tăng từ 12 lên 18% mấy năm trước đây nghe nó đã có một người phụ trách Marketing của đối phương nói rằng "nếu họ (Chrysler) giành được 20%, thì nó sẽ khuấy đạo sử nghiệp kinh doanh của ta".

Một công ty có thể tiến hành đánh du kích trên các thị trường, đánh đối thủ cạnh tranh ở chỗ này, một đối thủ cạnh tranh ở chỗ kia, và làm cho mọi người không thể yên được. Phòng thủ đầu có thể bao trùm một phần lớn thị trường, như Seiko đã thực hiện với 2.300 kiểu dáng đồng hộ được phân phối trên khắp thế giới. Nó có thể giống như một cuộc tiến công bằng giá cả kéo dài như Texas Instruments đã tiến hành. Những chiến lược sức ép cao và kéo dài nhằm luôn luôn giữ thế chủ động và duy trì sự cạnh tranh luôn ở trong thế phòng thủ.

Đôi khi trận đánh phủ đầu được tiến hành bằng tâm lý. Người dẫn đầu
thị trường phát đi những tín hiệu thị trường khuyên can các đối thủ cạnh tranh không nên tấn công. Một công ty dược phẩm chủ chốt của Hoa Kỳ là người dẫn đầu về mọi loại dược phẩm nhất định. Mỗi khi nó thấy rằng nó đang xem xét cắt giảm giá thuộc và xây dựng một nhà máy khác. Điều này có tác dụng răn đe đối thủ cạnh tranh về quyết định nhảy vào lĩnh vực sản phẩm đó. Trong khi đó người dẫn đầu không hề có ý định cắt giảm giá của mình hay xây dựng thêm một nhà máy khác. Tất nhiên thủ đoạn đánh lừa này chỉ có tác dụng một vài lần.

Phòng thủ phản công

Hầu hết những người dẫn đầu thị trường bị tấn công đều sẽ phản công lại. Người dẫn đầu không thể giữ thái độ thụ động trước việc cắt giảm giá, một đợt khuyến mại,
việc cải tiến sản phẩm hay việc xâm chiếm địa bàn tiêu thụ của đối thủ cạnh tranh. Người dẫn đầu có thể lựa chọn chiến lược nghênh chiến trực diện kẻ tiến công hay tiến công vào sườn của kẻ tiến công hay tiến công gọng kìm để phá vỡ cuộc tiến
công ngay tại căn cứ của chiến dịch. Đôi khi quá trình xói mòn thị phần của người
dẫn đầu diễn ra nhanh tới mức độ là cần phản công trực diện. Nhưng một người dẫn đầu có đầu óc thâm thuý về chiến lược thường có thể là chủ động tiến công hoặc sẽ phản công một cách hiệu quả khi có thời cơ. Trong nhiều tình huống có thể nên có những bước rút lui nhỏ để có cuộc tiến công triển khai xong rồi mới phản công. Điều này xem ra có thể làm một chiến lược nguy hiểm "hãy chờ xem sao", nhưng có
những lý do xác đáng để không nên lao vào một cuộc phản công.

Cách phản ứng tốt hơn một cuộc tiến công là tạm thời im lặng để xác định chỗ sa
lầm trong chiến thuật của kẻ tiến công, gọi là chỗ sơ hở để có thể tung đòn phản công vào đúng chỗ. Cadillac đã thiết kế Seville của mình như một phương án lựa chọn, đối với Mercedes và ấp ủ một niềm hy vọng là sẽ bán một loại xe chạy êm hơn, tiện nghi hơn và giá hạ hơn so với Mercedes.

Phòng thủ cơ động

Cách phòng thủ cơ động được vận dụng nhiều hơn đối với người dẫn đầu theo đuổi chiến lược bảo vệ tích cực lãnh địa của mình. Trong phòng thủ cơ động người dẫn đầu trải rộng lĩnh vực của mình ra những vùng lãnh thổ mới mà sau này có thể trở thành những trung tâm phòng thủ và tiến công. Nó đầu tư vào những vùng lãnh thổ mới này không nhiều lắm thông qua việc phát triển bình thường nhãn hiệu của mình, như thông qua việc đổi mới hoạt động trên hai mặt trận là mở rộng thị trường và đa dạng hoá thị trường. Những hoạt động này có ý nghĩa chiến lược sâu sắc đối với công ty vì nó tạo ra cho công ty khả năng hoặc là tiến công liên tục hoặc là tung ra những đòn trả đũa.

Việc mở rộng thị trường đòi hỏi công ty phải chuyển trọng tâm từ sản phẩm
hiện đại sang nhu cầu cơ bản chung và nhảy vào nghiên cứu và phát triển toàn bộ công nghệ gắn liền với nhu cầu đó. Như các công ty "dầu mỏ" đều tìm cách chuyển thành những công ty "năng lượng". Nghĩa là việc này đòi hỏi phải nghiên cứu sâu vào các ngành dầu mỏ, than, hạt nhân, thuỷ điện và hoá chất. Những chiến lược mở rộng thị trường này không được quá sa đà hay vi phạm hai nguyên tắc quân sự cơ bản: Nguyên tắc về mục tiêu (theo đuổi một mục tiêu xác định rõ ràng và có thể đạt được). và nguyên tắc tập trung (dồn sức của mình vào yếu điểm của quân địch). Mục tiêu trong ngành kinh doanh năng lượng quá rộng lớn. Vấn đề năng lượng không phải là một nhu cầu giản đơn mà là cả một loạt những nhu cầu (cấp thiết, chiếu sáng, tạo sức đẩy v.v...) Một công ty quá nhỏ bé trên thế giới không có khả năng trở thành
một công ty năng lượng. Song việc mở rộng quá mức sẽ làm phân tán lực lượng của Công ty trên trường cạnh tranh hiện tại và kẻ sống sót ngày hôm nay trong Marketing sẽ được thay thế bằng sai lầm quá lo xa trong Marketing, nghĩa là nhìn thấy rõ mục tiêu xa hơn những mục tiêu gần.

Việc đa dạng hoá thị trường vào trong những ngành không có liên quan là một phương án khác tạo chiều sâu chiến lược. Khi các công ty thuốc lá Hoa Kỳ, như Reynolds và Philip Morris, nhận thấy việc hạn chế hút thuốc tăng lên, họ đã không thoả mãn với việc phòng thủ vị trí hay tìm kiếm những thứ mới thay thế cho thuốc lá. Thay vì thế, họ đã nhanh chóng chuyển sang những ngành mới, như bia, rượu, nước ngọt và thực phẩm đông lạnh.

Phòng thủ co cụm

Những công ty lớn đôi khi thấy rằng họ không thể bảo vệ được toàn bộ được
toàn bộ lãnh địa của mình nữa. Lực lượng của họ đã bị dàn ra quá mỏng và các đối thủ cạnh tranh đang lấn dần trên một số trận tuyến. Khi đó, dường như đường lối hành động tốt nhất là co cụm lại theo kế hoạch (còn gọi là rút lui chiến lược). Việc co cụm theo kế hoạch không phải là từ bỏ thị trường, mà là loại bỏ những địa bàn yếu

và dồn tài nguyên sang những địa bàn mạnh hơn. Co cụm theo kế hoạch là một sự dịch chuyển nhằm củng cố sức cạnh tranh của mình trên thị trường và tập trung lực lượng vào những vị
trí then chốt.

Mở rộng thị phần

Những người dẫn đầu thị trường có thể tăng khả năng sinh lời của mình hơn nữa
bằng cách tăng thị phần của mình. Tại nhiều thị trường một điểm thị phần trị giá hàng
chục triện dollar. Một điểm thị phần trên thị trường cà phê trị giá 48 triệu USD, còn trên thị trường nước ngọt là 120 triệu! Nên không lấy gì làm ngạc nhiên khi cuộc cạnh tranh bình thường đã trở thành chiến tranh Marketing.

Cách đây mấy năm, đề tài "ảnh hưởng của chiến lược thị trường đến lợi nhuận"
đã được nghiên cứu nhằm tìm cách xác định những biến quan trọng nhất có ảnh hưởng đến lợi nhuận. Các số liệu thu thập từ hàng trăm đơn vị doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau để xác định những biến quan trọng nhất gắn liền với khả năng sinh lời. Những biến quan trọng bao gồm thị phần, chất lượng sản phẩm và một số biến khác nữa.

Họ đã phát hiện thấy rằng khả năng sinh lời của công ty (được đo bằng tỷ suất
lợi nhuận trước thuế trên vốn đầu tư - ROI) tăng cùng với thị phần tương đối của nó trên thị trường mà công ty phục vụ

Những kết quả to lớn này đã dẫn nhiều công ty đến chỗ theo đuổi việc mở rộng
thị phần và lấy đó làm mục tiêu, bởi vì nó sẽ tạo ra không chỉ nhiều tiền lời hơn, mà còn tạo ra khả năng sinh lời lớn hơn (lợi nhuận trên vốn đầu tư). Ví dụ General

Electric đã quyết định rằng mình phải là một hay số hai trên mỗi thị trường nếu không thì bỏ ngành kinh doanh máy tính và điều hoà không khí, vì nó không đạt
được những vị trí thượng đỉnh trong ngành này. Những người hoài nghi đã kết luận rằng GE thực sự không muốn ở lại những thị trường mà nó phải cạnh tranh.

Tuy nhiên các công ty không được nghĩ rằng cứ tăng được thị phần trên thị trường mà mình phục vụ là mặc nhiên sẽ tăng được khả năng sinh lời. Điều này còn phụ thuộc nhiều vào chiến lược tăng thị phần của mình. Chi phí cho việc tạo ra một thị phần lớn hơn có thể vượt xa giá trị thu nhập của nó. Công ty cần xem xét ba yếu tố trước khi theo đuổi một cách mù quáng việc tăng thị phần.

Yếu tố thứ nhất là khả năng gây ra hành động chống độc quyền. Những đối thủ
cạnh tranh căm tức rất có thể làm ầm ĩ "chuyện độc quyền hoá" nếu một công ty

khống chế lấn chiếm thêm thị phần. Sự tăng rủi ro này sẽ làm giảm sút sức hấp dẫn của việc giành thị phần quá mức.

Yếu tố thứ hai là hiệu quả kinh tế. Thực tế cho thấy rằng khả năng sinh lời có
thể bắt đầu giảm sút khi thị phần vượt quá một mức độ nào đó. Trong trường hợp
này, thị phần tối ưu của công ty là 50% và nếu công ty theo đuổi một thị phần lớn
hơn thì điều này có thể dẫn đến chi phí quá đắt cho khả năng sinh lời. Về cơ bản, chi
phí để giành thêm thị phần có thể vượt quá giá trị của nó. Một công ty đã chiếm 60% thị trường chẳng hạn, phải nhận thấy rằng những người tiêu dùng "bị giữ lại" có thể không ưa công ty, trung thành với những người cung ứng cạnh tranh, có những nhu cầu độc đáo hay thích quan hệ với những nguồn cung ứng nhỏ hơn. Hơn nữa, các đối thủ cạnh tranh có thể đấu tranh quyết liệt hơn để bảo vệ thị phần đang bị giảm sút của mình.

Yếu tố thứ ba là, các công ty có thể theo đuổi chiến lược Marketing sai lầm trong những cố gắng tăng thị phần và vì vậy không tăng được lợi nhuận. Tuy những biến Marketing - mix nhất định có hiệu quả trong việc tạo ra thị phần, không phải tất cả đều dẫn đến tăng lợi nhuận. Thị phần càng lớn sẽ có xu hướng tạo ra càng nhiều tiền lời khi có hai điều kiện:

+ Giá thành đơn vị giảm khi thị phần tăng: Giá thành đơn vị giảm vì người dẫn đầu tiết kiệm được chi phí nhờ vận hành những nhà máy lớn hơn và vì được cấp kinh phí kinh nghiệm đi xuống nhanh hơn. Điều đó có nghĩa là một chiến lược Marketing hiệu quả để tăng thị phần có sinh lời và theo đuổi ráo riết giá thành thấp nhất trong ngành và dành nhiều tiết kiệm chi phí cho người tiêu dùng thông qua giá cả thấp hơn. Đó là chiến lược của Henry Ford để bán ô tô trong những năm 1920 và chiến lược Texas Instruments để bán transitor trong những năm 1960.

+ Công ty chào bán sản phẩm chất lượng siêu hạng và định giá cao hơn để
trang trải chi phí cho việc tạo ra chất lượng cao hơn: Trong cuốn sách "Chất lượng miễn phí" của mình Crosby khẳng định rằng việc nâng cao chất lượng sản phẩm
không gây tốn kém cho công ty hơn bởi vì công ty sẽ tiết kiệm được việc phục vụ lặt vặt và dịch vụ sau bán hàng, v.v... Hơn nữa, người tiêu dùng rất muốn sản phẩm của họ và sẵn sàng trả giá cao hơn giá thành nhiều. IBM, Caterpillar và Michelin cũng như nhiều công ty khác đã theo đuổi chiến lược tăng thị phần có sinh lời này.

Mọi người đều nói, những người dẫn đầu thị trường còn giữ được vị trí thượng đỉnh đã học được nghệ thuật mở rộng toàn bộ thị trường, bảo vệ lãnh địa hiện tại của mình và tăng thị phần của mình một cách có lợi.

2. Chiến lược của người thách thức thị trường

Những công ty chiếm hàng thứ hai, thứ ba và thấp hơn trong ngành có thể
được gọi là những công ty bám sau. Trong số đó cón những công ty khá lớn như Colgate, Ford, Montgomery Ward, Avis, Westinghouse và Pepsi - Cola, Những công ty bám sát này có thể có một trong hai thái độ. Họ có thể tấn công người dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh khác trong cuộc chiến giành giật thị phần (những người thách thức thị trường). Hay họ có thể hợp tác và không "khuấy đảo" những người theo sau thị trường).

Có nhiều trường hợp những người thách thức thị trường đã đuổi kịp người dẫn đầu
thị trường hay thậm chí vượt người dẫn đầu: Canon vào những năm 1970 mới chỉ có quy mô bằng một phần mười Xerox, ngày nay đã sản xuất máy sao chụp nhiều hơn cả Xerox, Toyota ngày nay đã sản xuất nhiều xe hơn General Motors, British Aiways đã vận chuyển hành khách quốc tế nhiều hơn người dẫn đầu trước đây, Pan Am. Những người thách thức này đã có khát vọng lớn và huy động toàn bộ những nguồn tài nguyên nhỏ hơn của mình trong những người dẫn đầu thị trường vẫn tiến hành kinh doanh bình thường.

Dolan đã phát hiện thấy rằng sự cạnh tranh quyết liệt và việc cắt giảm giá diễn
ra mạnh mẽ nhất ở những ngành có phí cố định cao, phí tồn kho lớn và nhu cầu quan trọng hàng đầu bị ngưng trệ, như sắt thép, ôtô, giấy và hoá chất. Bây giờ ta sẽ xem xét những chiến lược tần công cạnh tranh của những người thách thức thị trường.

Bảo vệ mục tiêu chiến lược và tấn công các đối thủ

Người thách thức thị trường trước tiên phải xác định mục tiêu chiến lược của mình. Nguyên tắc quân sự về mục tiêu đòi hỏi mỗi chiến dịch phải nhắm vào mục tiêu được xác định rõ ràng dứt khoát và có thể đạt được. Mục tiêu chiến lược của hầu hết
những người thách thức thị trường là tăng thị phần của mình với những suy nghĩ là điều đó sẽ dẫn đến khả năng sinh lời. Việc quyết định mục tiêu, dù là đánh bại đối thủ cạnh tranh hay làm giảm thị phần của người đó, có tác động qua lại với vấn đề ai là đối thủ cạnh tranh. Về cơ bản, một người tiến công có thể lựa chọn tấn công một trong ba loại công ty sau:

+ Có thể tấn công người dẫn đầu thị trường: Đó là chiến lược có rủi ro lớn,
nhưng có khả năng được đền bù xứng đáng và có ý nghĩa nếu người dẫn đầu thị trường đó là "người dẫn đầu dởm" và không phục vụ chu đáo thị trường. Căn cứ để kiểm tra là nhu cầu hay mức độ thoả mãn của người tiêu dùng. Nếu có một khúc thị trường không được phục vụ hay được phục vụ tồi, thì đó là một mục tiêu chiến lược tuyệt vời. Chiến dịch "bia hơi" của Miller đã thành công bởi vì nó xoay quanh việc phát hiện thấy có nhiều người tiêu dùng muốn dùng bia "nhẹ độ hơn". Một chiến lược

khác là đổi mới mạnh hơn người dẫn đầu trên toàn bộ khúc thị trường đó. Như Xerox đã giành lấy thị trường máy sao chụp từ tay 3M bằng cách phát triển những quy trình sao chụp tốt hơn (sao chụp khô thay cho sao chụp ướt). Sau này Canon đã chiếm cứ một mảng lớn thị trường của Xerox bằng cách tung ra những máy sao chụp để bàn.

+ Có thể tấn công những công ty cùng tầm cỡ với mình, không hoàn thành được phận sự và thiếu vốn: Sự thoả mãn và đổi mới nhu cầu tiềm ẩn của người tiêu dùng phải được kiểm tra từng phút từng giây. Ngay cả cách tấn công chính diện cũng có thể thắng lợi, nếu nguồn tài nguyên của công ty kia bị hạn chế.

+ Có thể tấn công những công ty địa phương hay khu vực nhỏ, không hoàn thành được phận sự và thiếu vốn: Sự thoả mãn và đổi mới nhu cầu tiềm ẩn của người tiêu dùng không phải bằng cách giành giật khách hàng của nhau, mà bằng cách nuốt sống những công ty nhỏ hơn.

Vì thế vấn đề lựa chọn đối thủ cạnh tranh và lựa chọn mục tiêu có tác động qua
lại lẫn nhau. Nếu công ty tấn công đi sau người dẫn đầu thị trường, thì mục tiêu của nó phải là giành lấy một phần nhất định.

Lựa chọn chiến lược tấn công

Khi đã có những đối phương và mục tiêu rõ ràng thì nhà chiến lược quân sự sẽ xem xét việc lựa chọn cách tấn công kẻ địch như thế nào? Điểm xuất phát hiển nhiên là nguyên tác tập trung, nghĩa là lực lượng chiến đấu tinh nhuệ nhất phải tập trung vào thời điểm quyết định và bố trí cho mục tiêu quyết định. Để trình bày tiếp ta hãy hình dung đối phương là một người đã chiếm giữ một lãnh địa nhất định trên thị trường. Ta phân biệt năm chiến lược tấn công như sau:

Tấn công chính diện

Ta nói kẻ xâm lược đã tung đòn tấn công chính diện (hay "vỗ mặt") khi nó tập
trung lực lượng của mình để đánh thẳng vào đối phương của mình. Nó tấn công vào chỗ mạnh chớ không phải chỗ yếu của đối phương. Kết cục sẽ phụ thuộc vào chỗ ai mạnh hơn và dẻo dai hơn. Trong trận tấn công chính diện thuần tuý, người tấn công đấu nhau với đối phương của mình bằng sản phẩm, quảng cao và giá cả v.v... Gần đây nhà sản xuất dao cạo đứng thứ hai ở Brazil đã tấn công Gillete, người dẫn đầu thị trường. Người tấn công được hỏi là liệu họ có bán cho người tiêu dùng lưỡi cao tốt hơn không. Câu trả lời là "không". Giá có hạ không?" "Không" "Bao bì có đẹp hơn

không?" "Không", "Một chiến dịch quảng cáo khôn khéo hơn chăng?" "Chiết khấu nhiều hơn cho thương mại?" "Không", "Thế là làm thế nào ông có hy vọng là sẽ chiếm được thị
phần của Gillete?" "ý chí quyết tâm cao độ". Không cần phải nói, cuộc tiến công của họ
là thất bại

Để cho một cuộc tấn công chính diện đơn thuần giành thắng lợi, người tấn công
phải có ưu thế về sức mạnh so với đối thủ cạnh tranh, khẳng định rằng bên có sinh
lực (tài nguyên) mạnh hơn sẽ chiến thắng trong cuộc giao tranh. Nguyên tắc này sẽ khác đi nếu sự phòng thủ có hiệu quả hoả lực lớn hơn nhờ vào lợi thế của địa hình (như chiếm giữ đỉnh núi). Giáo lý quân sự đã dạy rằng để cho một cuộc tấn công chính diện chiến thắng một đối phương cố thủ vững chắc hay một đối phương đang chiếm lĩnh "điểm cao", các lực lượng yếu hơn hay hoả lực mạnh hơn ít nhất là gấp ba lần. Nếu kẻ tấn công có lực lượng yếu hơn hay hoả lực yếu hơn người phòng thủ, thì cuộc tấn công chính diện rốt cuộc chỉ là một sứ mệnh tự sát vô nghĩa, RAC, GE và Xerox đã học được bài học cay đắng khi họ tung ra những đòn tấn công chính diện vào IBM, xem thường vị trí phòng thủ kiên cố của đối phương.

Với tính cách là một phương án chính diện thuần tuý, người tấn công có thể tung
ra đòn tấn công chính diện đã được cải biến, mà phổ biến nhất là cắt giảm giá của mình so với giá của đối phương. Những đòn tấn công như vậy có thể có hai dạng. Thủ đoạn sử dụng hơn là đối chọi người tấn công ở những điểm khác và đánh người đó bằng giá. Điều này có thể thành công, nếu người dẫn đầu thị trường không trả đũa bằng cách giảm cắt giảm giá và nếu đối thủ cạnh tranh đó thuyết phục được thị trường rằng sản phẩm của mình ngang bằng với sản phẩm của đối phương mà giá lại hạ hơn, đó là giá trị thực tế.

Helene Curtis là một người thực hiện rất giỏi chiến lược thuyết phục thị trường
rằng nhãn hiệu của mình có chất lượng ngang bằng, nhưng giá trị lớn hơn so với nhãn hiệu được định giá quá cao của đối thủ cạnh tranh. Curtis nhái những nhãn hiệu hàng đầu đắt tiền với chi phí thấp hơn rồi khuyến mãi chúng bằng những chiến dịch quảng cáo trắng trợn: "Chúng tôi làm được cái mà họ làm với giá chỉ bằng một nửa" Năm 1972, Curtis chỉ có một phần nhỏ bé 1% của dầu gội đầu Suave trên thị trường dầu gội đầu. Năm 1973 họ dã tung ra một chiến lược mới. Đến năm 1976 thì họ đã vượt qua dầu gội đầu Head Shoulders của Procter & Gamle và dầu gội đầu trẻ sơ sinh Jonhnson & Johnson đã dẫn đầu thị trường về khối lượng. Năm 1979 thị phần của họ đạt 16%.

Một dạng nữa của chiến lược tấn công bằng giá đòi hỏi người tấn công đầu tư mạnh để đạt được giá thành sản xuất thấp hơn rồi sau đó tấn công các đối thủ cạnh tranh bằng giá . Texes Instruements đã đạt được thành công xuất sắc trong việc sử dụng vũ khí giá một cách chiến lược. Người Nhật cũng tung ra những đòn tấn công chính diện đã cải biến bao gồm việc cắt giảm giá và giá thành.

Tấn công sườn

Quân đội của đối phương bố trí lực lượng mạnh nhất tại nơi mà nó dự đoán sẽ
bị tấn công. Vì vậy nhất định là hai bên sườn và phía sau lưng sẽ kém an toàn hơn. Cho nên những điểm yếu (những phía khuất) của địch và mục tiêu tấn công tự nhiên. Nguyên tắc chủ yếu của chiến lược tấn công hiện đại là tập trung sức mạnh vào điểm yếu. Người tấn công thực sự vào bên sườn hay phía sau lưng. Chiến thuật "chuyển hướng" này làm cho quân đội phòng thủ mất cảnh giác. Tấn công sườn có ý nghĩa Marketing tuyệt vời và đặc điểm hấp dẫn đối với người tấn công có những nguồn tài nguyên ít hơn so với đối phương. Nếu người tấn công không thể áp đảo người phòng thủ bằng sức mạnh tàn bạo, thì họ có thể thắng người phòng thủ bằng thủ đoạn đánh lừa.

Tấn công sườn có thể theo hai hướng chiến lược: Theo địa bàn và theo khúc thị trường. Khi tấn công theo địa bàn, người tấn công chọn ra những địa bàn mà đối phương tỏ ra kém cỏi. Ví dụ, một số đối thủ của IBM đã quyết định thành lập những chi nhanh bán hàng mạnh ở những thành phố vừa và nhỏ, những nơi mà IBM tương đối ít để ý đến. Chẳng hạn như Honeywell đã theo đuổi việc kinh doanh ở những thành phố và thị trấn nhỏ, những nơi không phải giao chiến với những lực lượng đông đảo nhân viên bán hàng của IBM.

Còn hướng chiến lược tấn công sườn kia là tìm ra những nhu cầu thị trường chưa được phát hiện những người dẫn đầu sẽ không phục vụ, như những nhà sản xuất ô tô Nhật đã làm khi họ quyết định phục vụ thị trường tiêu dùng đang phát triển của những chiếc ô tô tiết kiệm nhiên liệu và công ty bia Miller đã "Khám phá ra" thị trường tiêu dùng bia hơi.

Chiến lược tấn công sườn là một truyền thống tốt đẹp nhất của triết lý Marketing hiện đại, theo đó mục đích của Marketing là khám phá ra những nhu cầu và thoả mãn chúng. Tấn công sườn có nhiều khả năng thắng lợi hơn nhiều so với tấn công chính diện.

Tấn công gọng kìm

Chiến lược tấn công sườn thuần tuý có nghĩa là xoáy vào một nhu cầu của thị trường mà các đối thủ cạnh tranh bỏ qua. Mặt khác, chiến thuật tấn công gọng kìm là nhằm chiếm giữ một mảng rộng lãnh địa của đối phương bằng một đòn tấn công "chớp nhoáng" toàn diện. Tấn công gọng kìm đòi hỏi phải tổ chức một cuộc công kích lớn trên nhiều trận tuyến để cho đối phương phải đồng thời chống đỡ phía trước, hai bên sườn và cả phía sau lưng. Người tấn công có thể cung ứng cho thị trường mọi thứ mà đối phương cung ứng và nhiều hơn, sao cho các mặt đó không thể bị khước từ. Chiến thuật đánh gọng kìm mau lẹ sẽ bẻ gãy ý chí của đối phương. Sau đây là một ví dụ:

Cuộc tấn công của Seiko vào thị trường đồng hồ sẽ minh hoạ chiến lược đánh
gọng kìm, Seiko đã mở rộng phân phối trên mọi thị trường đồng hồ chủ yếu và đã áp đảo các đối thủ cạnh tranh và người tiêu dùng bằng vô số những mẫu mã khác nhau và không ngừng thay đổi. ở Hoa Kỳ Seiko đã chào bán 400 mẫu mã đồng hồ, nhưng đòn Marketing của họ được hậu thuẫn bằng 2.300 mẫu mã do họ sản xuất và bán ra trên khắp thế giới. "Chúng nổi tiếng về mặt thời thượng, đặc tính kỹ thuật, sự ưa thích của người sử dụng và mọi thứ khác có thể kích thích tiêu dùng" - đó là lời phát biểu của một phó chủ tịch của một công ty đối thủ cạnh tranh ở Hoa Kỳ.

Tấn công vu hồi

Vu hồi là một chiến lược gián tiếp nhất trong những chiến lược công kích. Nó có nghĩa là đi vòng qua đối phương và tấn công vào những thị trường dễ dàng hơn để mở rộng cơ sở tài nguyên của mình. Chiến lược này có ba hướng: Đa dạng hoá sang những sản phẩm không có liên quan đa dạng hoá sang những thị trường thuộc địa bàn mới và nhảy vào những công nghệ mới để gạt bỏ những sản phẩm hiện có.

Sự chuyển biến mạnh mẽ của Colgate đã sử dụng hai nguyên tắc đầu. Ở Hoa
Kỳ nói chung Colgate đã bị khốn khổ vì bàn tay của P & G. Khi David Foster tiếp quản chức giám đốc điều hành vào năm 1971, Colgate nổi tiếng là người kinh doanh xà bông và chất tẩy rửa cứng rắn. Vào năm 1979, Foster đã biến công ty thành một tập đoàn với 4,3 tỷ USD, Foster đã thừa nhận mọi chuyện đối đầu với P & G để vô nghĩa. Foster nói: Họ có dự trữ vật tư gấp ba chúng ta và có số cán bộ nghiên cứu gấp ba số người của chúng ta. "Chiến lược của Foster rất đơn giản - tăng cường vị trí dẫn đầu của Colgate ở hải ngoại và né tránh P & G ở trong nước bằng cách đa dạng hoá sang những thị trường không phải của P & G. Hướng phát triển là các sản phẩm dệt và phục vụ bệnh viện, mỹ phẩm, và một số hàng thể thao cũng như thực phẩm. Kết quả là: Vào năm 1971, Colgate còn thua kém P & G và mức độ kinh doanh chỉ mới bằng một nửa của họ. Đến năm 1976, mức kinh doanh đã bằng ba phần tư của họ, thế nhưng cũng không để dễ chịu đối với P & G và hoàn toàn không dám đối đầu với họ.

Việc nhảy cóc về công nghệ là một chiến lược vu hồi hay được sử dụng trong các ngành kỹ thuật cao cấp. Thay vì đi sao chép sản phẩm của đối thủ cạnh tranh và tiến hành một cuộc tấn công chính diện tốn kém, người thách thức kiến trì nghiên cứu và phát triển công nghệ mới rồi tiến hành tấn công và chuyển trận địa sang địa bàn mà mình có lợi thế. Cuộc tấn công thắng lợi của Nintendo vào thị trường trò chơi điện tử thật đúng là một sự giành giật thị phần bằng cách tung ra một công nghệ ưu việt hơn và xác định lại "không gian cạnh tranh"

Tấn công du kích

Tấn công du kích là một phương án của những người xâm lấn thị trường, đặc biệt
là của những người ít vốn. Chiến tranh du kích là tiến hành công kích từng đợt nhỏ vào những địa bàn khác nhau của đối phương, nhằm mục đích quấy rối và làm nhụt chí đối phương và cuối cùng đảm bảo an toàn cho chỗ đứng chân vững chắc. Liddell - Hart đã phát biểu lý lẽ quân sự cơ bản:

“Lý do thông thường nhất để chấp nhận một chiến lược có mục đích hạn chế là
chờ đời sự thay đổi trong cán cân lực lượng, một sự thay đổi được tìm kiếm và đạt được bằng cách tiêu hao lực lượng, làm cho địch suy yếu bằng những cuộc công kích nhỏ thay vì những đòn đánh phiêu lưu. Điều kiện cốt lõi của một chiến lược như vậy là mức tiêu hao lực lượng địch phải gấp bội so với của bản thân. Mục tiêu có thể đạt được bằng cách đột kích vào các nguồn cung ứng của đối phương, tấn công cục bộ nhằm tiêu diệt hay gây tổn thất gấp bội cho lực lượng địch, bằng cách dẫn dụ địch vào những cuộc tấn công không có khả năng sinh lời, bằng cách làm cho địch dàn mỏng quá mức lực lượng của mình và đặc biệt là làm cạn kiệt sức lực tinh thần và
vật chất của đối phương”.

Người tiến hành chiến tranh du kích sẽ sử dụng những phương tiện thông thường lẫn những phương tiện không thông thường để tấn công đối phương. Những phương tiện đó bao gồm việc cắt giảm giá có chọn lọc, tăng cường những đợt khuyến mãi chớp nhoáng và đôi khi cả những hoạt động pháp luật. Vấn đề then chốt là tập trung tấn công vào một địa bàn hẹp:

Diamond Crystal Salt có một thị phần chưa bằng 5% thị phần muối toàn quốc so
với 50% của Morton. Không có cách để nó cạnh tranh với Morton trên một diện rộng, Diamond quyết định tập trung tấn công Morton ngay tại thị trường cốt lõi của mình và tung ra một chiến dịch Marketing mạnh mẽ. Các biện pháp này được tổ chức để đảm bảo ưu thế ba chọi một đối với Marton.

Những chiến lược tấn công nêu trên rất rộng. Người thách thức phải xây dựng một chiến dịch tổng thể bao gồm nhiều chiến lược cụ thể.

3. Chiến lược của người theo sau thị trường

Cách đây mấy năm giáo sư Levitt đã viết một bài báo với tiêu đề "Bắt chước đổi
mới", trong đó ông khẳng định chiến lược nhái sản phẩm có thể có khả năng sinh lời
không kém chiến lược đổi mới sản phẩm. Rốt cuộc người đổi mới phải gánh chịu chi phí
khổng lồ về phát triển sản phẩm mới, đưa nó vào phân phối và thông báo cũng như huấn luyện thị trường. Tuy nhiên một công ty khác có thể làm theo, sao chép hay cải tiến sản phẩm mới rồi tung nó ra thị trường. Tuy công ty đó không thể vượt qua được người dẫn đầu, nhưng người theo sau có thể kiếm được lời nhiều hơn, bởi vì nó không phải gánh chịu một chi phí đổi mới nào.

Nhiều công ty đứng thứ hai thích theo sau hơn là thách thức người dẫn đầu thị trường. Người dẫn đầu thị trường không bao giờ chịu ngồi yên để cho có những nỗ lực lôi kéo mất khách của mình xảy ra. Nếu biện pháp lôi kéo của người thách thức là hạ giá thấp hơn, cải tiến dịch vụ hay bổ sung thêm những tính chất mới cho sản
phẩm, thì người dẫn đầu có thể nhanh chóng theo kịp những việc làm đó và phá tan trận tấn công. Trong một trận đánh tổng lực, người dẫn đầu có thể có sức dẻo dai hơn. Một trận ác chiến có thể làm cho cả hai công ty đều bị thiệt hại nặng và điều này có nghĩa là công ty thứ hai cần phải suy nghĩ kỹ lưỡng trước khi tấn công. Trừ
khi công ty đó có thể tung ra đòn đánh phủ đầu dưới hình thức đổi mới cơ bản sản phẩm hay đột ngột phá hệ thống phân phối, thông thường nó thích theo sau hơn là tấn công người dẫn đầu.

Trạng thái "song hành có ý thức" thường hay tồn tại trong những ngành có sản
phẩm đồng nhất và tốn nhiều vốn, như sắt thép, phân bón và hoá chất. Cơ hội để phân biệt tạo ra sản phẩm và phân biệt hình ảnh rất hiểm, chất lượng dịch
vụ

thường là tương đương, sự nhạy cảm về giá cả rất cao. Chiến tranh giá cả có thể nổ ra bất kỳ lúc nào. Tâm trạng ở những ngành này không cho phép giành giật thị phần, bởi vì chiến lược đó chỉ kích động việc trả đũa. Hầu hết các công ty đều quyết định chống giành giật khách hàng của nhau. Thay vào đó họ có cách chào hàng tương tự như nhau đối với người mua, thông thường là bằng cách sao chép theo người dẫn đầu. Các thị phần rất ổn định.

Điều này không có nghĩa là những người theo sau thị trường không có những
chiến lược. Một người theo sau thị trường cần thiết phải biết làm thế nào để giữ
những người khách hàng hiện có và giành được một phần chính đáng trong số khách hàng mới. Mỗi người theo sau thị trường đều cố gắng tạo ra những ưu thế đặc biệt cho thị trường mục tiêu của mình - địa điểm, dịch vụ, tài trợ. Người theo sau là mục tiêu quan trọng của những người thách thức. Vì vậy những người theo sau thị trường phải giữ cho giá thành xuất xưởng của mình thấp, chất lượng sản phẩm và dịch vụ

cao. Họ cũng cần tham gia vào những thị trường mới khi chúng xuất hiện. Vai trò theo sau không phải là một vai trò thụ động hay một bản sao của người dẫn đầu. Người theo sau phải xác định con đường phát triển, nhưng phải là con được không dẫn đến sự cạnh tranh trả đũa. Có thể phân biệt ba chiến lược chính của người theo
sau:

+ Người sao chép: Người sao chép chạy theo những sản phẩm, cách phân phối, cách quảng cáo v.v.. của người dẫn đầu. Người sao chép không sáng tạo ra một điểm nào ngoài việc sống ăn bám vào sự đầu tư của người dẫn đầu thị trường. ở mức độ cao nhất, người sao chép là một người làm đồ dởm, chuyên sản xuất "đồ dập khuôn" sản phẩm của người dẫn đầu. Những công ty như Apple Computer và Rolex đã rất phiền lòng về vấn đề người làm đồ dởm, đặc biệt là ở Viễn Đông, và đang tìm cách đánh bại hay kiểm soát những người làm hàng dởm.

+ Người nhái kiểu: Người nhái kiểu bắt chước một số điểm của người dẫn đầu, nhưng vẫn giữ những điểm khác biệt về cách bao gói, quảng cáo, định giá, v.v... Người dẫn đầu không phản đối người nhái kiểu khi mà người nhái kiểu không tấn công mạnh mẽ mình. Người nhái kiểu thậm chí còn giúp người dẫn đầu tránh bị buộc tội độc quyền.

+ Người cải biến: Người cải biến lấy các sản phẩm của người dẫn đầu rồi cải biến
và thường là cải tiến chúng. Người cải biến có thể bán trên thị trường khác nhau để tránh đối đầu trực tiếp với người dẫn đầu. Nhưng người cải tiến phát triển thành người thách thức trong tương lai, như nhiều công ty Nhật đã làm sau khi cải biến và cải tiến những sản phẩm sản xuất ở nước khác.

Công ty theo sau đã kiếm được gì? Tuy công ty theo sau không phải chịu những
chi phí đổi mới, nó thường kiếm được ít hơn người dẫn đầu. Ví dụ, một công trình nghiên cứu các công ty chiến biến thực phẩm cho thấy bình quân những công ty lớn nhất đạt 16% lợi nhuận trên vốn đầu tư, công ty loại hai đạt 6%, công ty loại ba đạt
- 1%, và công ty loại bốn đạt - 6%. Trong trường hợp này chỉ có công ty thượng hạng là có lời, nhưng mức lời của công ty loại hai không có gì để khoe khoang.
Không lấy gì làm lạ khi Jack Welch, - giám đốc điều hành của GE tuyên bố mỗi đơn vị kinh doanh của họ phải chiếm vị trí thứ nhất hoặc thứ hai trên thị trường của mình nếu không thì sẽ có chuyển! Chiến lược theo sau không phải luôn luôn là con đường đáng để theo đuổi.

4. Chiến lược nép góc thị trường

Một cách để trở thành một người theo sau trên một thị trường lớn là làm người dẫn đầu trên một thị trường nhỏ hay nơi ẩn khuất. Những công ty nhỏ thường cạnh tranh với những công ty lớn bằng cách nhắm vào những thị trường nhỏ mà những công ty lớn ít hoặc không quan tâm. Nhưng ngày càng có nhiều công ty lớn thành lập những đơn vị kinh doanh hay công ty để phục vụ những nơi ẩn khuất. Đây là ba công ty có khả năng sinh lời lớn đã theo đuổi những chiến lược nép góc:

Johnson & Johnson là một hãng kinh doanh sản phẩm chăm sóc sức khoẻ 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 con. 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

EG & G là một công ty sản xuất các bộ phận và thiết bị công nghiệp với doanh số
2,7 tỷ USD, bao gồm trên 175 đơn vị kinh doanh riêng biệt và tự quản, trong dó nhiều đơn vị có doanh số bán dưới 10 USD trên những thị trường trị giá 25 USD. Nhiều đơn vị kinh doanh có lực lượng nghiên cứu và phát triển, sản xuất và bán hàng riêng của mình. Hiện tại EG & G là người dẫn đầu thị trường hay kỹ thuật trên 80% số thị trường của mình. Một điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là EG & G được xêp thứ hai về lợi tức trên cổ phẩm và thứ nhất về khả năng sinh lời theo Fortune 1000 EG & G minh hoạ một điều là Marketing nép góc có thể đem lại lợi tức nhiều hơn so với Marketing đại trà như thế nào.

Illinois Tool Work (ITW) sản xuất hàng ngàn sản phẩm bao gồm đinh, đinh vít,
két nhựa đứng sau lon xô đa, mũ bảo hiểm, ba lô, khoá nhựa của vòng cổ chó, bao bì thực phẩm có nắp đậy v.v... ITW có 90 chi nhánh tự quản. Khi một chi nhánh tung ra thị trường một sản phẩm mới, thì sản phẩm đó cùng với nhân sự được tách ra thành một thực thể mới.

Điểm chủ yếu là những công ty có thị phần nhỏ trên toàn bộ thị trường có thể có khả năng sinh lời lớn hơn nép góc khéo léo. Mới đây Clifford và Cavanagh chọn ra hơn hai chục công ty cỡ vừa rất thành đạt để nghiên cứu những yếu tố thành công của họ. Hai ông đã phát hiện thấy rằng hầu như tất cả các công ty đó đều là những công ty nép góc thị trường. Ví dụ như A.T Cross chẳng hạn, công ty này đã tự khẳng định trong thị trường bút máy và bút chì đắt tiền với những cây bút vàng nổi tiểng của mình mà hầu hết các uỷ viên điều hành, các giám đốc và các nhà chuyên nghiệp đều có. Thay vì sản xuất tất các bút viết, A.T. Corss đã bám cắt lấy chỗ nép góc là giá cao và đã tăng được doanh số bán và lợi nhuận lên rất nhiều. Các cố vấn cũng phát hiện ra những yếu tố phổ biến khác đã góp phần và thành công của công ty cỡ vừa, bao gồm việc đảm bảo giá trị cao, định giá cao, tạo ra những được công kinh nghiệm mới và hình thành một nét văn hoá bền vững của công ty và tầm nhìn.

Tại sao chiến lược nép góc lại có khả năng sinh lời? Lý do chủ yếu là người núp bóng thị trường hiểu biết rõ nhóm khách hàng mục tiêu đến mức độ họ đáp ứng tốt hơn những nhu cầu của khách hàng so với các công ty khác tình cờ bán hàng cho khu vực ẩn khuất đó. Kết quả là người nép góc có thể tính giá cao hơn nhiều so với giá thành vì có giá phụ thêm. Người núp bóng đạt được lợi nhuận cao, trong khi người kinh doanh đại trà đạt được khối lượng lớn.

Nép góc lý tưởng có những đặc điểm gì? Một nơi ẩn nép góc lý tưởng của thị trường có những đặc điểm sau:

+ Chỗ nép góc có quy mô và sức mua đủ để có khả năng sinh lời

+ Chỗ nép góc có tiềm năng tăng trưởng

+ Chỗ nép góc ít được các đối thủ cạnh tranh lớn quan tâm

+ Công ty có đủ kỹ năng và tài nguyên để phục vụ tốt nhất nơi nép góc.

+ Công ty có thể phòng thủ chống lại đòn tấn công của đối thủ cạnh tranh lớn nhờ uy tín đối khách hàng mà nó đã tạo dựng được. Ý tưởng then chốt trong chiến lược nép góc thị trường là chuyên môn hoá.

Các công ty máy tính nằm trong số những công ty mới nhất chuyên môn hoá
theo người sử dụng cuối cùng, chỉ khác một cái là họ gọi đó là Marketing dọc. Trong nhiều năm các công ty máy tính đã bán hệ thống phần cứng và phần mền vạn năng trên nhiều thị trường và các trận giao tranh giá cả rất ác liệt. Những công ty nhỏ hơn đã bắt đầu chuyên môn hoá theo những phần chia dọc, các công ty tư vấn pháp lý, những bác sĩ tư, ngân hàng, v.v... nghiên cứu nhu cầu đặc biệt về phần cứng và
phần mền của những nhóm mục tiểu của mình và thiết kế những sản phẩm bổ sung giá trị cao, có ưu thế cạnh tranh sơ với các sản phẩm vạn năng. Lực lượng bán hàng được huấn luyện để hiểu và làm dịch vụ cho một thị trường dọc cụ thể. Các công ty máy tính cũng quan hệ với những người bán lẻ độc lập và làm tăng giá trị sản phẩm (VAR), những người đã thay đổi phần cứng và phần mền của máy tính cho phù hợp với yêu cầu của từng cá nhân hay từng nhóm khách hàng và đã kiếm được một
khoảng tăng giá trong quá trình đó.

Những người nép góc thị trường có ba nhiệm vụ: Tạo ra những nơi nép góc, mở
rộng nơi nép góc và bảo vệ nơi nép góc. Ví dụ, Nike, một hãng sản xuất giày thể thao, không ngừng tạo ra những nơi nép góc mới bằng cách thiết kế những mẫu giày

đặc biệt cho những môn thể thao khác nhau và những mục đích tập luyện khác nhau, như đi bộ đường dài, đi bộ, đi xe đạp, cổ động, lướt ván, .v.v... Sau khi tạo ra một thị trường công
dung cụ thể, Nike mở rộng nơi nép góc đó bằng cách thiết kế những mẫu mãn và những
nhãn hiệu khác nhau cho loại giày đó, nhưng Nike Air Jordans hay Nike Aiwalkers. Cuối
cùng, Nike phải bảo vệ vị trí của mình chống lại những đối thủ cạnh tranh mới nhảy vào
nơi nép góc đó.

5. Thiết kế chiến lược cho thị trường toàn cầu

Các công ty không còn có thể chỉ chú ý đến thị trường nội địa của mình, cho dù
nó lớn đến đâu đi nữa. Nhiều ngành toàn cần và những công ty dẫn đầu ngành đó đã đạt được chi phí thấp hơn và mức độ nhận biết nhãn hiệu cao hơn. Các biện pháp
bảo hộ chỉ có thể làm chậm lại mức độ xâm nhập của hàng hoá siêu hạng. Nên cách phòng thủ tốt nhất của công ty là tấn công toàn cầu trên cơ sở đúng đắn.

Trong khi đó Marketing toàn cầu cũng có rất nhiều rủi ro, bởi vì tỷ giá hối đoái thăng giáng, chính phủ không ổn định, có các hàng rào bảo hộ mậu dịch, chi phí thích nghi sản phẩm và thông tin lớn và một số yếu tố khác. Mặt khác, chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế cho thấy rằng ưu thế tương đối trong nhiều ngành sẽ chuyển dịch từ những nước có chi phí cao sang những nước chi phí thấp, nên các công ty không thể cứ ở lại trong nước và hy vọng có thể giữ được các thị trường của mình. Do những lợi ích và rủi ro tiềm ẩn của Marketing quốc tế, các công ty cần thường xuyên đưa ra những quyết định Marketing quốc tế đúng đắn.

Bước đầu tiên là hiểu được môi trường Marketing quốc tế, đặc biệt là hệ thống
mậu dịch quốc tế. Khi xem xét một thị trường nước ngoài cụ thể cần đánh giá những đặc điểm kinh tế, chính trị, luật pháp và văn hoá của nó. Thứ hai công ty phải xem xét vấn đề tỷ lệ doanh số bán ở nước ngoài trên tổng doanh số bán cần đạt, nên triển khai kinh doanh ở tại ít hay nhiều nước cần xâm nhập những kiểu nước như thế nào. Bước thứ ba quyết định cụ thể những thị trường sẽ xâm nhập, và việc này đòi phải đánh giá tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư có thể so với công ty đã bắt đầu việc xuất khẩu gián tiếp hay trực tiếp, rồi tiến lên cấp giấy phép sản xuất, xí nghiệp liên doanh và cuối cùng là đầu tư trực tiếp. Cách phát triển này của công ty gọi là quá trình quốc tế hoá. Tiếp đến công ty phải quyết định mức độ thích nghi sản phẩm, cách khuyến mãi, giá cả và cách phân phối đối với từng thị trường nước ngoài. Cuối cùng là công ty phải xây dựng một tổ chức có hiệu quả để tiến hành Marketing quốc tế. Hầu hết các công ty đều bắt đầu từ phòng xuất khẩu rồi tiến dần lên bộ phận quốc tế. Có một số đã trở thành những công ty toàn cầu, có nghĩa là ban lãnh đạo tối cao lập kế hoạch và tổ chức theo nguyên tắc toàn cầu.

Một số thách thức chủ yếu đối với các công ty khi xâm nhập thị trường quốc tế là: Tình trạng thiếu nợ khổng lồ của nước ngoài, hệ thống chính trị không ổn định. Những vấn đề ngoại hối như tình trạng thiếu nợ lớn, mất ổn định về kinh tế và chính trị làm cho đồng tiền của nước đó thăng giáng hay mất giá. Các công ty nước ngoài muốn thanh toán bằng đồng tiền mạnh và có quyền chuyển lợi nhuận về nước và sự do dự này đã hạn chế mậu dịch. Những yêu cầu khai báo hải quan và tệ quan liêu của chính phủ nước ngoài, thuế quan và các hàng rào mậu dịch khác, tệ tham nhũng, đánh cắp công nghệ, bản quyền và sở hữu trí tuệ cũng là những thách thức lớn cho các công ty khi xây dựng chiến lược marketing quốc tế.

Người ta có thể kết luận rằng các công ty đều bị thất bại dù họ ở lại trong nước
hay ra nước ngoài. Chúng ta sẽ khẳng định rằng những công ty đang kinh doanh trong những ngành toàn cầu không có cách lựa chọn nào khác ngoài việc quốc tế hoá hoạt động của mình.

Vì vậy một công ty toàn cầu là công ty hoạt động ở nhiều nước, giành được những lợi thế nghiên cứu và phát triển, về hậu cần, và Marketing và về tài chính trong giá thành và danh tiếng của mình mà các đối thủ cạnh tranh thuần tuý nội địa không thể có được. Ví dụ "chiếc xe thế giới" của Ford có buồng lái sản xuất tại Châu Âu, khung xe làm ở Bắc Mỹ, được lắp ráp ở Brazil và nhập khẩu vào Hoa Kỳ để bán. Các công ty toàn cầu lập kế hoạch, hoạt động và phối hợp các hoạt động của mình trên cơ sở toàn thế giới.

Những công ty nội địa trong các ngành toàn cầu phải hành động trước khi cánh
cửa nước ngoài khép lại đối với họ, vì các công ty của nhiều nước khác đang toàn cầu
hoá với tốc độ nhanh chóng. Điều này không có nghĩa là những công ty nhỏ và vừa
phải hoạt động ở hàng chục nước mới có thể thành đạt. Những Công ty này có thể
thực hiện chiến lược nép góc toàn cầu, như các công ty Scandinavian và Benelux đã
làm.

Quyết định xâm nhập thị trường quốc tế

Hầu hết các công ty đều thích ở lại kinh doanh nội địa nếu thị trường trong nước đủ lớn. Những nhà quản trị sẽ không cần học tiếng và luật pháp nước ngoài, sử dụng những đồng tiền lạ
và không ổn định, đối mặt với những sự không chắc chắn và phiền phức về chính trị và
pháp luật hay thiết kế lại sản phẩm của mình cho phù hợp với những nhu cầu hoàn
toàn khác của người tiêu dùng và những mong muốn của họ. Công việc kinh doanh sẽ
dễ dàng và an toàn hơn.

Còn có một số yếu tố nữa, có thể lôi kéo một công ty vào thương trường quốc
tế. Thị trường trong nước có thể bị các công ty toàn cầu tấn công khi chào bán

những sản phẩm tốt hơn hay với giá hạ hơn. Công ty có thể muốn phản công những đối thủ cạnh tranh tại thị trường nội địa của họ nhằm giữ chân những nguồn tài nguyên của các đối
thủ này. Công ty cũng có thể phát hiện thấy rằng một số thị trường nước ngoài là
những cơ hội sinh lời nhiều hơn so với thị trường mở rộng quy mô. Công ty có thể
muốn giảm bớt sự phụ thuộc của mình vào bất kỳ một thị trường nào để giảm bớt rủi
ro cho mình. Khách hàng của công ty có thể sẽ ra nước ngoài và cần có dịch vụ quốc
tế.

Tuy nhiên, trước khi quyết định ra nước ngoài công ty phải cân nhắc một số rủi
ro như đã nêu ở trên. Do những lợi thế cạnh tranh và rủi ro các công ty thường không hành động gì cho đến khi có một sự kiện nào đó đẩy họ lên vũ đài quốc tế. Một người nào đó, như một nhà xuất khẩu sở tại, nhà nhập khẩu nước ngoài. chính phủ nước ngoài tha thiết yêu cầu công ty bán hàng ra nước ngoài. Hay công ty có công suất dư thừa và cần phải tìm thêm thị trường cho hàng hoá của mình.

Quyết định thị trường sẽ xâm nhập

Khi quyết ra nước ngoài công ty cần xác định rõ mục tiêu và chính sách Marketing quốc tế. Tỷ lệ hàng bán ra nước ngoài trên tổng số hàng bán ra là bao nhiêu? Hầu hết các công ty đều bắt đầu từ nhỏ khi họ quyết định ra nước ngoài. Một số công ty dự kiến sẽ vẫn giữ ở mức độ nhỏ vì xem hoạt động ở nước ngoài là một phần nhỏ trong hoạt động kinh doanh của mình. Một số công ty khác thì có những kế hoạch đồ sộ hơn vì thấy rằng việc kinh doanh ở nước ngoài về cơ bản có tầm quan trọng
ngang bằng hay thậm chí còn lớn hơn việc kinh doanh trong nước của mình.

Công ty phải quyết định sẽ kinh doanh ở một vài nước hay ở nhiều nước. Ayal và
Zif cho rằng công ty chi nên xâm nhập một số ít nước hơn khi.

+ Chi phí xâm nhập thị trường và kiểm soát thị trường cao;

+ Chi phí thích nghi sản phẩm và giao tiếp cao;

+ Dân số, mức thu nhập và mức tăng trưởng cao ở những nước được chọn đầu tiên; và

+ Các công ty khống chế ở nước ngoài có thiết lập những hàng rào chống xâm nhập cao?.

Công ty cũng phải quyết định những loại nước cần xem xét. Tính hấp dẫn của một nước chịu ảnh hưởng của sản phẩm, các yếu tố địa lý, mức thu nhập và dân số, tình hình chính trị và nhiều yếu tố khác. Người bán có thể ưa thích những nhóm nước nhất định hay những phần thế giới nhất định.

Giả sử một công ty đã lên danh sách những thị trường xuất khẩu tiềm ẩn. Họ sẽ
lựa chọn như thế nào? Nhiều công ty bán hàng các nước láng giềng, vì họ hiểu rõ hơn những nước đó và họ có thể kiểm soát tốt hơn các chi phí của mình do ở gần. Cho nên không có gì đáng ngạc nhiên là thị trường lớn nhất của Hoa Kỳ là Canađa, hay các công ty Thuỵ Điển bán hàng của mình cho các nước láng giềng ở Scandinavia. Ngoài ra sự gần gũi về tâm lý hơn là sự gần gũi về địa lý có ảnh hưởng quyết định đến việc lựa chọn.

Quyết định cách thức xâm nhập thị trường quốc tế

Một khi công ty đã quyết định mục tiêu là một nước cụ thể nào đó thì nó phải xác định cách xâm nhập tốt nhất. Có rất nhiều cách như xuất khẩu trực tiếp, xuất khẩu gián tiếp, cấp giấy phép sản xuất, thành lập công ty liên doanh, thành lập công ty 100% vốn nước ngoài. Mỗi chiến lược kế tiếp lại chứa đựng nhiều hơn cam kết, rủi ro, quyền kiểm soát và tiềm năng sinh lời. năm chiến lược xâm nhập thị trường bao gồm:

Xuất khẩu gián tiếp, nghĩa là họ thông qua những người trung tian độc lập. Những trung gian nay có thể bao gồm: thương nhân xuất khẩu có cơ sở ở trong nước, đại ly xuất khẩu có cơ sở ở trong nước, tổ chức hợp tác xã, công ty quản ly xuất khẩu,..

Xuất khẩu trực tiếp, các công ty quyết định trực tiếp tham gia vào các hoạt
động xuất khẩu. Cấp giấy phép sản xuất. Đây là cách đơn giản để người sản xuất tham gia vào thị trường quốc tế. người cấp giấy phép cho phép các công ty nước ngoài sử dụng quy trình sản xuất, nhãn hiệu, bằng sáng chế, bí quyết thương mại hay những thứ có giá trị khác với điều kiện phải trả lệ phí hay tiền bản quyền.

Đầu tư trực tiếp hoặc liên doanh, các công ty nước ngoài có thể thành lập một
công ty 100% vốn nước ngoài hoặc liên doanh với các công ty địa phương thành lập
các công ty liên doanh

Quyết định chương trình marketing

Sản phẩm

Có năm chiến lược thích nghi sản phẩm và khuyến mãi với một thị trường nước ngoài. Mở rộng trực tiếp, Thích nghi thông tin, Thích nghi sản phẩm, Thích nghi cả hai yếu tố và Sáng
tạo sản phẩm mới

Thích nghi sản phẩm đòi hỏi phải thay đổi sản phẩm cho phù hợp với điều kiện
hay sở thích của địa phương. Có một số mức độ thích nghi. Một công ty có thể sản
xuất sản phẩm của mình theo những mẫu mã khu vực, như mẫu mã Tây Âu, mẫu

mã Bắc Mỹ, v.v... Hay cũng có thể sản xuất theo mẫu mã cho từng nước. ở Nhật, tách cà phê của Mister Donut nhỏ hơn và nhẹ hơn cho phù hợp với bàn tay của khách hàng Nhật; ngay cả những chiếc bánh rán cũng nhỏ hơn một chút. Ở Úc Heinz bán thực phẩm trẻ sơ sinh làm từ óc cừu; ở Hà Lan thực phẩm trẻ sơ sinh được làm từ đậu nâu.

Sáng tạo sản phẩm đòi hỏi phải tạo ra một cái gì mới. Nó có thể có hai dạng. Sáng tạo ngược đưa ra những dạng sản phẩm trước kia, nhưng đã được thay đổi thật phù hợp với những nhu cầu của nước ngoài. National Cash Register Company đã đưa trở lại máy đếm tiền quay tay với giá bằng một nửa giá của máy đếm tiền hiện đại và đã bán được rất nhiều ở Châu Mỹ La Tinh và châu Phi. Điều này minh hoạ chu kỳ sống của sản phẩm quốc tế, trong đó các nước đang ở những giai đoạn khác nhau của quá trình sẵn sàng chấp nhận một sản phẩm cụ thể. Sáng tạo thuận là tạo ra một sản phẩm mới để đáp ứng nhu cầu ở nước khác. ở những nước chậm phát triển có một nhu cầu rất lớn về thực phẩm rẻ, giàu protein.

Giá cả

Các công ty đa quốc gia phải đứng trước một số vấn đề định giá đặc biệt khi bán hàng ra nước ngoài. Họ phải dính đến chuyện leo thang giá cả, chuyển đổi giá cả, phá giá và thị trường chợ đen.

Khi các công ty bán hàng của mình ra nước ngoài, họ phải đương đầu với vấn
đề leo thang giá cả. Một chiếc túi xách Gucci có thể bán với giá 120 USD ở Italy và 240 USD ở Hoa Kỳ. Tại sao vậy? Gucci phải cộng thêm cước phí vận chuyển, thuế xuất nhập khẩu, tiền lãi cho ngươi nhập khẩu, tiền lãi cho người bán sỉ và tiền lãi cho người bán lẻ và giá xuất xưởng. Tuỳ theo những chi phí cộng thêm này cũng như rủi
ro thăng giáng của đồng tiền, sản phẩm đó có thể phải bán với giá thấp từ hai đến
năm lần ở nước khác để có thể giữ được mức lời như cũ cho nhà sản xuất. Thêm vào
đó tình hình leo thang giá cả ở mỗi nước một khác: vì thế mà có vấn đề là làm thế
nào để định giá cho các nước khác nhau. Các công ty có ba cách lựa chọn:

1. Định giá thống nhất ở khắp mọi nơi: Như Coca - Cola có thể
muốn định giá 40 cent cho mọi nơi trên thế giới. Nhưng khi đó Coca - Cola sẽ có tỷ lệ lợi nhuận rất khác nhau ở những ngước khác nhau, bởi vì giá cả leo thang khác nhau. Điều này
cũng sẽ dẫn đến tình trạng là giá quá cao ở những nước nghèo và chưa đúng
mức ở những nước giàu.

2. Định giá theo thị trường ở từng nước: ở đây Coca - Cola sẽ định

giá phù hợp với túi tiền ở từng nước. Nhưng điều này đã bỏ qua chênh lệch về

chi phí thực tế giữa các nước. Nó cũng sẽ dẫn đến tình trạng là những người trung gian ở các nước có giá thấp sẽ chuyển số Coca - Cola của mình đến những nước có giá cao.

3. Định giá căn cứ vào chi phí đối với từng nước. Trong trường hợp
này Coca - Cola sẽ sử dụng một giá chuẩn rồi cộng thêm chi phí ở từng nơi. Nhưng điều này có thể làm cho Coca - Cola có giá quá cao so với thị trưòng ở những nước chi phí cao.

Rất nhiều trường hợp công ty phát hiện thấy một số người phân phối táo bạo
mua nhiều hơn số lượng mà họ có thể bán được ở nước mình rồi chuyển hàng sang
nước khác để cạnh tranh với người phân phối ở đó dựa vào lợi thế chênh lệch giá. Các
Công ty đa quốc gia đã cố gắng ngăn chặn các thị trường đen bằng cách giám sát
những người phân phối hay nâng giá đối với những người phân phối cho chi phí thấp
hơn hay thay đổi những đặc điểm của sản phẩm hoặc dịch vụ bảo hành đối với những
nước khác nhau.

Khuyến mãi

Các công ty có thể triển khai cùng những chiến dịch quảng cáo và khuyến mãi như đã được sử dụng trên thị trường nội địa hay thay đổi chúng đi cho phù hợp với từng thị trường địa phương.

Hay xem xét nội dung thông tin. Công ty có thể thay đổi nội dung thông tin
theo ba mức độ khác nhau. Công ty có thể sử dụng thông tin ở khắp mọi nơi, chỉ có
thay đổi ngôn ngữ, tên gọi và màu sắc. Exxon đã sử dụng "Hãy đặt một con hổ vào
chiến xe của bạn" có thay đổi một chút ít và đã được quốc tế thừa nhận. Màu sắc có
thể thay đổi để tránh phạm vào những điều kiêng kỵ ở một số nước. Màu tía được
liên tương với sự chết chóc ở Barma là một số nước Mỹ La Tinh, màu trắng là màu tang tóc ở Nhật, và mầu xanh được liên tưởng với bệnh tật ở Malysia. Ngay cả tên
gọi và câu chữ quảng cáo cũng phải thay đổi. ở Đức mist (sương) có nghĩa là "phân", scotch (băng keo trong) có nghĩa là "trang sức" và "Come Alive with Pepsi" của Pepsi được dịch thành "Hãy chui ra khỏi nấm mồ với Pepsi". ở Tây Ba Nha Nova của Chevrolet được dịch thành "Nó không chạy!". Một quảng cáo máy hút bụi chân không của Electrolux được dịch từ tiếng Thuỵ Điển sang tiếng Anh và đăng tải trên một tạp chí Đại Hàn có nghĩa là "Chẳng có gì hút Electrolux" Một quảng cáo xà bông giặt có ý nói là giặt sạch "những vết bẩn nhất" đã được dịch sang tiếng Pháp ở Quebec thành "một loại xà bông để rửa những chỗ kín". Một khả năng nữa là sử dụng cùng một đề tại cho toàn cầu, nhưng thay đổi hình ảnh cho phù hợp với từng thị trường địa
phương.

Xà bông Camay có hình một phụ nữ xinh đẹp đang tắm. ở Vernezuela, thay vào
đó là một người đàn ông trong phòng tắm, ở Italy thì chỉ là một cánh tay của một người đàn ông, còn ở Nhật chỉ là một người đàn ông đang chờ ở bên ngoài.

Cuối cùng, một số công ty khuyến khích hay cho phép các công ty quảng cáo
của mình thay đổi đề tài và cách thể hiện cho phù hợp với từng thị trường địa
phương.

Các nhà hoạt động Marketing cũng cần thích nghi các phương pháp khuyến mại
của mình đối với các thị trường khác nhau. Ví dụ, Đức và Hy Lạp nghiêm cấm phiếu lĩnh thưởng, trong khi đó phiếu lĩnh thưởng lại là hình thức khuyến mãi hàng đầu ở Hoa Kỳ, Pháp cấm các trò chơi may rủi và hạn chế tiền thưởng và quà tặng dưới 5% giá trị của sản phẩm. Do có những sự khác nhau về những quy định hạn chế này mà các công ty quốc tế thường giao trách nhiệm khuyến mãi cho ban quản trị địa phương.

Kênh phân phối

Công ty quốc tế phải có quan điểm hoàn chỉnh về kênh đối với vấn đề phân
phối sản phẩm của mình đến những người sử dụng cuối cùng. H.13.3. thể hiện ba
cầu nối chính giữa người bán và người sử dụng cuối cùng. Tại cầu nối thứ nhất, đại bản doanh Marketing quốc tế của người bán, phòng xuất khẩu hay bộ phận quốc tế
ra các quyết định về các kênh và những yếu tố khác của Marketing mix. Cầu nối thứ hai, các kênh giữa các quốc gia, đưa sản phẩm đến biên giới nước ngoài. Nó đòi hỏi phải quyết định về kiểu người trung gian (đại lý, công ty thương mại, v.v...) và
phương thức vận chuyển (đường không, đường biển v.v...) cũng những thoả thuận về tài trợ và rủi ro. Cầu nối thứ ba, những kênh trong phạm vi nước ngoài, đưa sản phẩm từ cửa khẩu nước ngoài đến người mua và sử dụng cuối cùng. Quá nhiều nhà sản xuất Mỹ nghĩ là hoàn thành công việc một khi sản phẩm rời khỏi nhà máy của
họ. Họ phải quan tâm xem sản phẩm đó vận động như thế nào ở nước ngoài.

H.13.3. Khái niệm kênh đối với Marketing quốc tế

Các kênh phân phối trong nước khác nhau rất nhiều giữa các quốc gia.
Có
những sự khác biệt rõ rệt về số lượng và kiểu người trung gian phục vụ từng thị trường nước ngoài. Để bán xà bông ở Nhật, Procter & Gamble phải thông qua một hệ thống phân phối có lẽ là phức tạp nhất thế giới. Nó phải bán cho người bán sỉ tổng hợp, người này sẽ bán cho một người bán sỉ sản phẩm, rồi người này bán cho người bán sỉ sản phẩm chuyên ngành. Tiếp theo người này bán cho người bán sỉ khu vực, rồi người này lại bán cho người bán sỉ địa phương, và người này cuối cùng mới bán cho người bán lẻ. Tất cả những cấp phân phối này có thể làm cho giá khi đến tay người tiêu dùng tăng gấp hai hay ba lần giá của người nhập khẩu.

Một số điểm khác biệt nữa là về quy mô và tính chất của các đơn vị bán lẻ ở
nước ngoài. Trong khi một hệ thống bán lẻ đồ sộ khống chế thương trường Hoa Kỳ, thì phần lớn hoạt động bán lẻ ở các nước nằm trong tay rất nhiều người bán lẻ độc lập, nhỏ bé. Ở ấn Độ hàng triệu người bán lẻ có các cửa hàng nhỏ xíu hay bán tại các chợ ngoài trời. Họ nói giá rất thách, nhưng giá thực tế sẽ giảm xuống nhiều sau khi mặc cả. Các siêu thị sẽ làm giảm bớt giá cả rõ rệt, nhưng rất khó mơ chúng do những hàng rào kinh tế và văn hoá. Thu nhập của nhân dân thấp và họ phải mua hằng ngày những số lượng nhỏ và cũng bị giới hạn ở mức độ có thể mang về nhà khi đi bộ hay đèo xe đạp. Hơn nữa, ở nhà không có kho chứa và tủ lạnh đủ lớn đề có thể giữ cho thực phẩm tươi trong vài ngày. Chi phí bao gói được giữ ở mức thấp để đảm bảo giá hạ. ở ấn Độ thuốc là thường được mua từng điếu. Việc phân nhỏ món hàng lớn vẫn là nhiệm vụ quan trọng của những người trung gian và giúp cho các kênh phân phối dài dằng dặc tồn tại làm trở ngại rất nhiều cho việc mở rộng việc bán lẻ quy mô lớn ở các nước đang phát triển.

Quyết định tổ chức Marketing

Các công ty quản trị các hoạt động Marketing quốc tế của mình theo ít nhất là ba cách

Phòng xuất khẩu

Công ty thường tham gia Marketing quốc tế bằng cách đơn giản là gửi hàng hoá
đi. Nếu mức bán hàng quốc tế tăng thì công ty tổ chức một phòng xuất khẩu gồm một trưởng phòng và một vài trợ lý. Khi doanh số bán tăng lên nữa, thì phòng xuất khẩu được phát triển thêm và bao gồm cả những dịch vụ Marketing khác nhau, sao cho công ty có thể tiến hành hoạt động kinh doanh năng động hơn. Nếu công ty chuyển sang xí nghiệp liên doanh hay đầu tư trực tiếp thì phòng xuất khẩu không còn đủ khả năng quản trị các hoạt động quốc tế nữa.

Bộ phận quốc tế

Nhiều công ty tham gia vào một số thị trường quốc tế và xí nghiệp liên doanh.
Một công ty có thể xuất khẩu sang một nước, cấp giấy phép sản xuất cho một nước khác và có xí nghiệp liên doanh ở một nước thứ ba, một công ty con ở nước thứ tư. Sớm hay muộn nó sẽ phải thành lập một bộ phận quốc tế để quản trị các hoạt động quốc tế. Bộ phận quốc tế do một giám đốc bộ phận quốc tế phụ trách. Người này xác định những mục tiêu, ngân sách và chịu trách nhiệm về sự tăng trưởng của công ty trên thị trường quốc tế.

Các bộ phận quốc tế được tổ chức theo các cách khác nhau. Biên chế của bộ
phận quốc tế bao gồm các chuyên gia Marketing, sản xuất, nghiên cứu, tài chính, kế hoạch và nhân sự. Họ lên kế hoạch cung ứng dịch vụ cho các đơn vị kinh doanh khác nhau. Các đơn vị kinh doanh có thể được tổ chức theo một hay nhiều nguyên tắc trong ba nguyên tắc sau. Chúng có thể là những tổ chức theo địa lý. Người báo cáo cho giám đốc bộ phận quốc tế có thể là những phó giám độc phụ trách khu vực: Bắc Mỹ, Mỹ La Tinh, Châu Âu, Châu Phi, Trung Đông và Viễn Đông. Báo cáo cho các phó giám đốc khu vực là những người quản trị từng nước. Những nhà quản trị này chịu trách nhiệm về lực lượng bán hàng, các chi nhánh, những người phân phối và những người được cấp giấy phép sản xuất ở nước tương ứng. Đơn vị kinh doanh cũng có thể là những nhóm sản phẩm quốc tế, mỗi nhóm do một phó giám đốc quốc tế phụ trách và chịu trách nhiệm về việc bán nhóm hàng đó trên khắp thế giới. Các phó giám đốc có thể sử dụng các chuyên gia khu vực của công ty để giám sát các khu vực địa lý khác nhau. Cuối cùng, đơn vị kinh doanh có thể là những công ty con quốc tế đứng đầu là một giám đốc. Giám đốc các công ty con phải báo cáo cho giám đốc bộ phận quốc tế.

Nhiều công ty đa quốc gia đã phải chuyển lại giữa ba kiểu tổ chức này, bởi vì mỗi kiểu đều gây ra một số vấn đề. Lịch sử hoạt động quốc tế của Wetinghouse là một minh hoạ.

Tổ chức toàn cầu

Một số công ty đã trải qua giai đoạn bộ phận quốc tế và thực sự trở thành
những tổ chức toàn cầu. Họ không còn nghĩ mình là những nhà kinh doanh nội địa đã vươn ra kinh doanh ở nước ngoài mà giờ đây đã nghĩ mình là những nhà kinh doanh toàn cầu. Ban lãnh đạo tối cao của công ty và bộ tham mưu hoạch định kế hoạch cho các cơ sở sản xuất toàn thế giới, các chính sách Marketing, dòng tài chính và các hệ thống hậu cần. Các đơn vị hoạt động toàn cầu báo cáo trực tiếp cho giám đốc điều

hành chính hay uỷ ban điều hành, chứ không phải trưởng bộ phận quốc tế. Các giám đốc điều hành được huấn luyện về hoạt động toàn thế giới, chứ không chỉ về hoạt động nội địa hay quốc
tế. Ban lãnh đạo được tuyển mộ từ nhiều nước, các bộ phận cấu thành và vật tư được
mua từ những nơi đảm bảo chi phí thấp nhất, và việc đầu tư thì nhằm vào những nơi
dự đoán sẽ đem lại lợi nhuận lớn nhất.