

ĐỊNH VỊ THỊ TRƯỜNG KHÁCH DU LỊCH INBOUND PHÁP NGỮ CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH VỪA VÀ NHỎ TẠI VIỆT NAM

PHẠM ĐỨC LONG

Phòng Quản lý đào tạo, Trường Đại học Thương mại
Department of Training Administration, Thuongmai University

*Tác giả liên hệ - Email: longpd@tmu.edu.vn

Ngày nhận bài: 15/6/2026

Ngày sửa bài: 24/6/2026

Ngày duyệt đăng bài: 15/7/2026

DOI:

Tóm tắt:

Trong bối cảnh du lịch Việt Nam phục hồi và cạnh tranh gia tăng, việc xác định thị trường mục tiêu có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ trong khai thác khách inbound Pháp ngữ. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, kết hợp phân tích dữ liệu thứ cấp và phỏng vấn sâu ban lãnh đạo 2 doanh nghiệp có quy mô khác nhau - Công ty Amica Travel (doanh nghiệp quy mô vừa) và Công ty La Palanche (doanh nghiệp quy mô nhỏ) - nhằm khái quát thực trạng triển khai quy trình phân đoạn - lựa chọn - định vị thị trường (Segmentation - Targeting - Positioning, viết tắt STP) tại 2 đơn vị điển hình. Trên cơ sở đối chiếu 2 trường hợp, nghiên cứu này đề xuất một khung giải pháp hoàn thiện quy trình định vị thị trường mục tiêu phù hợp với đặc thù nguồn lực hạn chế của khối doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của nhóm doanh nghiệp này trên thị trường khách Pháp ngữ tại Việt Nam.

Từ khóa: STP, định vị thị trường mục tiêu, marketing du lịch, doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ

Target market positioning for Francophone inbound tourists by small and medium-sized travel enterprises in Vietnam

Abstract:

In the context of Vietnam's tourism recovery and intensifying competition, accurate target market identification is essential for small and medium-sized travel enterprises serving Francophone inbound tourists. This qualitative study combines secondary data analysis with in-depth interviews with managers of two enterprises of different sizes: Amica Travel and La Palanche. The study examines how these firms implement the Segmentation - Targeting - Positioning (STP) process and compares their approaches to identifying, selecting, and positioning target markets. The findings reveal differences associated with organizational scale and resource availability. Based on the two cases, the study proposes a practical framework for improving target market positioning that is suitable for resource-constrained travel enterprises, thereby strengthening their competitive capacity in Vietnam's Francophone inbound tourism market.

Keywords: STP, target market positioning, tourism marketing, small and medium-sized travel enterprises

1. Đặt vấn đề

Thị trường khách du lịch quốc tế nói tiếng Pháp (Pháp, Bỉ, Thụy Sĩ, Canada nói tiếng Pháp...) từ lâu đã là một trong những phân khúc khách inbound truyền thống và có giá trị đối với ngành lữ hành Việt Nam, đặc biệt gắn với các sản phẩm du lịch di sản, văn hóa và trải nghiệm. Tuy nhiên, đây cũng là nhóm khách hàng có yêu cầu cao về tính cá nhân hóa, chiều sâu văn hóa và chất lượng dịch vụ, đồng thời ngày càng có xu hướng dịch chuyển hành vi tiêu dùng theo hướng du lịch trách nhiệm, du lịch chậm và trải nghiệm bản địa thay vì các sản phẩm đại trà.

Trong bối cảnh đó, quy trình định vị thị trường mục tiêu (STP) đóng vai trò là nền móng quyết định toàn bộ hiệu quả của chiến lược Marketing Mix phía sau. Đối với các doanh nghiệp lữ hành có quy mô lớn, việc đầu tư bài bản cho nghiên cứu thị trường và STP tương đối thuận lợi nhờ nguồn lực dồi dào. Ngược lại, khối doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ - vốn chiếm tỷ trọng áp đảo về số lượng trong ngành lữ hành Việt Nam - thường triển khai STP dựa nhiều vào kinh nghiệm và trực giác của người lãnh đạo hơn là một quy trình phân tích bài bản, dẫn đến nguy cơ phân tán nguồn lực và khó xây dựng bản sắc thương hiệu rõ ràng.

Xuất phát từ thực tế đó, nghiên cứu lựa chọn 2 doanh nghiệp đại diện cho 2 quy mô khác nhau trong cùng phân khúc khách Inbound Pháp ngữ là Công ty Amica Travel và Công ty La Palanche khi cả 2 doanh nghiệp này đều có rất nhiều năm kinh nghiệm khai thác thị trường Pháp ngữ để tiến hành phân tích, đối chiếu thực trạng triển khai quy trình STP, từ đó đề xuất một quy trình định vị thị trường mục tiêu phù hợp và khả thi hơn cho nhóm doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ tại Việt Nam khi khai thác thị trường khách inbound Pháp ngữ.

2. Cơ sở lý luận

Theo Philip Kotler (Kotler & Keller, 2016), thị trường mục tiêu có thể hiểu là một tập hợp khách hàng có cùng những nhu cầu hoặc đặc điểm chung mà doanh nghiệp quyết định phục vụ. Nghiên cứu này được dựa trên khung lý thuyết của Philip Kotler và thị trường mục tiêu có thể được hiểu là nhóm khách hàng mà doanh nghiệp lựa chọn để cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Đối với việc triển khai xác định thị trường mục tiêu, quá trình này bao gồm 3 bước chính: Phân đoạn thị trường - Lựa chọn thị trường mục tiêu - Định vị sản phẩm/dịch vụ.

Trong lĩnh vực dịch vụ lữ hành, do đặc thù sản phẩm vô hình, quá trình cung ứng và tiêu dùng diễn ra đồng thời, quy trình STP còn cần gắn chặt với các yếu tố con người (People), quy trình (Process) và bằng chứng vật chất (Physical Evidence) – 3 thành tố mở rộng của Marketing Mix dịch vụ (7P) - bởi đây chính là những "điểm chạm" giúp hiện thực hóa định vị thương hiệu trong tâm trí khách hàng. Đối với doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ, do hạn chế về ngân sách nghiên cứu thị trường, quy trình STP thường cần được đơn giản hóa nhưng vẫn phải đảm bảo tính hệ thống, dựa trên các tiêu chí phân đoạn rõ ràng (nhân khẩu học, tâm lý, hành vi, khả năng chi trả) và một định vị khác biệt hóa đủ sắc nét để cạnh tranh với các doanh nghiệp lớn có quy mô và tiềm lực tài chính vượt trội.

3. Phương pháp nghiên cứu

- *Dữ liệu thứ cấp*: bao gồm các dữ liệu và thông tin nội bộ của công ty mà tác giả được tiếp cận liên quan tới nội dung nghiên cứu; các tài liệu, nghiên cứu khoa học, các thông tư, nghị định... của Nhà nước, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, các văn bản hướng dẫn, chỉ đạo của các cơ quan, ban, ngành liên quan.

- *Dữ liệu sơ cấp*: Sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu đối với các thành viên trong ban lãnh đạo của Công ty Amica Travel và Công ty La Palanche qua các hình thức như trao đổi email, tin nhắn, phỏng vấn qua điện thoại và phỏng vấn trực tiếp. Thời gian thực hiện phỏng vấn vào các ngày 02/02/2026; 08/3/2026; 09/4/2026; 10/4/2026; 06/6/2026.

- *Phân tích nội dung phỏng vấn*: Sử dụng phương pháp phân tích nội dung để tiến hành phân loại và đánh giá thông tin từ cuộc phỏng vấn sâu. Điều này giúp xác định các nội dung chính, nhu cầu, xu hướng và các yếu tố gây ảnh hưởng tới chiến lược Marketing của công ty kinh doanh. Kết quả phân tích định tính sẽ trở thành một trong những cơ sở để có thể nhận định rõ hơn những thách thức mà công ty kinh doanh đang phải đối mặt.

- *Phân tích thống kê* từ các thông tin, báo cáo và dữ liệu nội bộ của công ty liên quan tới mục tiêu, nội dung nghiên cứu mà tác giả tiếp cận được, từ đó đánh giá được thực trạng mà công ty kinh doanh đang đối diện. Kết quả phân tích cũng sẽ là một cơ sở quan trọng để đánh giá được phần nào tình thế và những chiến lược công ty đang sử dụng, những thách thức đang đương đầu.

- *Phân tích trường hợp điển hình (case study)*, đối chiếu 2 doanh nghiệp có quy mô khác nhau cùng khai thác một phân khúc khách hàng để rút ra những điểm chung mang tính quy luật và những điểm khác biệt do giới hạn nguồn lực.

4. Khái quát thực trạng quy trình định vị thị trường mục tiêu đối với khách du lịch inbound tới từ các quốc gia nói tiếng Pháp của các công ty lữ hành vừa và nhỏ tại Việt Nam

Trong nghiên cứu này sử dụng dữ liệu và nghiên cứu trường hợp điển hình trong 2 công ty là Amica Travel và La Palanche.

4.1. Thực trạng về nhân tố chủ chốt trong chiến lược Marketing của 2 công ty

Thông qua kết quả nghiên cứu thực tế với kết quả kinh doanh và kết quả phỏng vấn ban lãnh đạo của cả 2 công ty cho thấy từ sau mốc 15/3/2022, khi Việt Nam mở cửa hoàn toàn cho khách quốc tế, ngành lữ hành bước vào giai đoạn phục hồi và dịch chuyển mạnh sang các chiến lược Marketing ứng dụng công nghệ số, trí tuệ nhân tạo và định hướng phát triển du lịch xanh, bền vững. Đây là bối cảnh chung tác động tới cả 2 doanh nghiệp được nghiên cứu, dù mức độ và cách thức thích ứng có sự khác biệt rõ rệt theo quy mô.

Đối với Amica Travel, nhân tố chủ chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh là vị thế chuyên gia trên thị trường khách Pháp ngữ, được xây dựng từ đội ngũ nhân sự giàu kinh nghiệm với bộ kỹ năng rất tốt khi thông thạo tiếng Pháp và rất am hiểu văn hóa Pháp, kết hợp với một hệ sinh thái dịch vụ khép kín (khu nghỉ dưỡng, du thuyền, mạng lưới văn phòng tại Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Lào, Campuchia). Nhờ đó, khách Pháp ngữ hiện chiếm khoảng 90% tổng lượng khách của công ty. Tuy nhiên, chính sự tập trung sâu vào một phân khúc cao cấp cũng khiến công ty có nguy cơ phải chịu áp lực chi phí vận hành cố định lớn và rủi ro cao nếu như thị trường châu Âu biến động. Doanh thu giai đoạn 2023-2025 của Amica Travel tăng liên tục qua từng năm - từ mức tái thiết năm 2023 với 90 tỷ đồng, mở rộng quy mô năm 2024 với 120 tỷ đồng, đến giai đoạn kiện toàn năm 2025 với 150 tỷ đồng (Bảng 1) - phản ánh hiệu quả của việc xác lập đúng nhân tố chủ chốt và kiên định với chiến lược đã chọn.

Bảng 1. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Amica Travel giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị: Tỷ đồng

Năm	Doanh thu	Chi phí	Lợi nhuận	Lãi
2023	90	67.5	22.5	4.5
2024	120	90	30	6
2025	150	112.5	37.5	7.5

Nguồn: Công ty Amica Travel

Đối với La Palanche với quy mô hơn mười nhân sự (trong đó khoảng 5 người làm việc văn phòng, còn lại là lái xe và hướng dẫn viên), nhưng có bề dày hơn 20 năm kinh nghiệm (thành lập từ năm 2005) khai thác thị trường khách Pháp ngữ và có sự am hiểu thói quen, sở thích và nắm rõ được xu hướng trải nghiệm của khách hàng. Doanh thu của công ty ghi nhận sự phục hồi rõ rệt qua ba năm gần nhất: năm 2023 đạt 3 tỷ đồng, năm 2024 đạt 10 tỷ đồng, và năm 2025 đạt 20 tỷ đồng, được ban lãnh đạo công ty đánh giá là mốc đánh dấu sự phát triển trở lại; biên lợi nhuận ròng ước đạt khoảng 5% doanh thu (Bảng 2). Cơ cấu khách hàng của La Palanche cũng có tới 90% là khách nói tiếng Pháp, 10% còn lại là khách Anh, Ý và Tây Ban Nha.

Bảng 2. Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty La Palanche giai đoạn 2023 - 2025

Đơn vị: Tỷ đồng

Năm	Doanh thu	Chi phí	Lợi nhuận	Lãi
2023	3	2.25	0.75	0.15
2024	10	7.5	2.5	0.5
2025	20	15	5	1

Nguồn: Công ty La Palanche

Nhân tố chủ chốt trong chiến lược Marketing của La Palanche không phải là quy mô hệ sinh thái dịch vụ như Amica Travel nhưng cả 2 doanh nghiệp đều hướng tới sự bảo tồn và phát triển du lịch xanh. Bên cạnh đó yếu tố con người cũng là phần quan trọng nhất bởi sự gần gũi, chân thành mà khách hàng nhận được như những người bạn thân hay như người nhà khiến du khách cảm thấy hài lòng và muốn quay trở lại với Việt Nam và tiếp tục đồng hành cùng công ty. Cả 2 công ty cũng đặc biệt coi trọng bằng chứng vật chất trên môi trường trực tuyến (đánh giá trên Google, Facebook, tạp chí du lịch), coi đây là yếu tố bắt buộc phải đầu tư trong bối cảnh internet phát triển. Khác với Amica Travel thì điểm hạn chế của La Palanche là quy trình kiểm tra, đánh giá chiến lược còn khá đơn giản - chủ yếu dựa trên thông kê thông thường và sự chỉ đạo, xử lý trực tiếp từ lãnh đạo công ty khi phát sinh vấn đề - chưa hình thành một quy trình kiểm soát bài bản, định kỳ như thường thấy ở các doanh nghiệp quy mô lớn hơn.

Về thách thức chung, cả 2 doanh nghiệp đều nhận diện rõ mối nguy từ sự phát triển nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo và các nền tảng đặt dịch vụ trực tuyến, khi xu hướng du lịch tự túc ngày càng gia tăng và có nguy cơ dần thay thế vai trò của các công ty lữ hành truyền thống. Tuy vậy, La Palanche cho rằng công ty hiện không có đối thủ cạnh tranh trực tiếp do đã lựa chọn "một lối đi rất riêng" và định hướng phát triển dựa trên sự chắc chắn, ổn định thay vì chạy đua quy mô.

4.2. Thực trạng quy trình định vị thị trường (STP) của 2 công ty

4.2.1. Đối với Amica Travel

Kết quả phỏng vấn Ban lãnh đạo của công ty vào các ngày 02/02/2026, 08/03/2026, 09/04/2026 và 10/04/2026 cho biết, việc định vị thị trường vẫn gắn liền với các hoạt động phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường. Cụ thể:

Phân đoạn thị trường: Amica Travel phân đoạn thị trường dựa trên cả yếu tố nhân khẩu học lẫn sự tương đồng về triết lý sống và thói quen du lịch. Phân khúc chính là khách quốc tế đến từ các quốc gia nói tiếng Pháp (Pháp, Bỉ, Thụy Sĩ), chia nhỏ thành ba nhóm: khách hưu trí lưu trú dài ngày, gia đình trẻ tìm kiếm trải nghiệm giáo dục, và nhóm đam mê tìm hiểu chuyên sâu văn hóa - lịch sử Đông Dương.

Lựa chọn thị trường mục tiêu: Công ty lựa chọn phục vụ phân khúc khách hàng cao cấp, sẵn sàng chi trả trung bình 150 Euro/ngày, ưu tiên các tour dài ngày (khoảng 20 ngày), đồng thời kiên định từ chối tệp khách nhạy cảm về giá. Khách hàng chính của Amica thường là gia đình nhỏ hoặc nhóm bạn có cùng sở thích... có nhu cầu được khám phá văn hóa Việt Nam nói riêng và Đông Dương nói chung.

Định vị thị trường: Amica Travel định vị thương hiệu là "Chuyên gia du lịch tận tâm" - "Người hiện thực hóa những câu chuyện tưởng tượng" của khách hàng. Amica Travel không cạnh tranh bằng giá mà bằng sự khác biệt hóa trải nghiệm, chiều sâu văn hóa và chất lượng nhân sự bởi tất cả các sản phẩm đều được may đo theo yêu cầu của khách hàng và đảm bảo rằng không có trải nghiệm nào là giống nhau. Thương hiệu của công ty là "Amica" - trong đó "Ami" là người bạn, và khi ghép lại thì "Amica Travel" có thể được hiểu như một người bạn tốt, người bạn thân đi du lịch cùng khách hàng.

4.2.2. Đối với La Palanche

Kết quả phỏng vấn Lãnh đạo của công ty cũng cho thấy việc định vị thị trường vẫn gắn liền với các hoạt động phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị thị trường. Cụ thể:

Phân đoạn thị trường: Theo chia sẻ từ lãnh đạo của doanh nghiệp, công ty phân đoạn thị trường khách Pháp ngữ theo 2 tiêu chí chính là độ tuổi và mức chi trả. Nhóm khách còn trẻ, thường đi theo hình thức "tây ba lô", tự lên kế hoạch và ít có nhu cầu sử dụng dịch vụ công ty lữ hành, được xác định là không phải thị trường mục tiêu. Ngược lại, nhóm khách có tài chính nhưng quỹ thời gian hạn hẹp - cần tới sự hỗ trợ của công ty lữ hành theo cả 2 kênh B2B và B2C - được xác định là thị trường mục tiêu, và được chia tiếp thành 2 dòng: khách từ 30-50 tuổi và khách trên 50 tuổi.

Lựa chọn thị trường mục tiêu: La Palanche tập trung khai thác đồng thời 2 dòng khách nêu trên: nhóm 30-50 tuổi (có tài chính vừa phải, có ít thời gian và cần dịch vụ trọn gói tiện lợi) và nhóm trên 50 tuổi (có cả tài chính lẫn thời gian, phù hợp với các tour cao cấp, thiết kế riêng theo yêu cầu). Việc định hướng rõ theo 2 dòng khách này giúp công ty tập trung nguồn lực dù quy mô nhân sự còn hạn chế.

Định vị thị trường: La Palanche xây dựng hình ảnh thương hiệu dựa trên mối quan hệ cá nhân và cộng đồng riêng, hướng tới nhóm "khách ấm" (khách quen, khách được giới thiệu), tạo dựng sự thân thiện và gắn bó gần gũi. Tên thương hiệu "La Palanche" - nghĩa là "quang gánh", một vật dụng truyền thống gắn bó với đời sống thường nhật của người Việt và mang hình dáng biểu trưng cho đất nước Việt Nam (2 đầu là 2 vùng đồng bằng lớn, phần thân thon ở giữa) - được công ty đăng ký sở hữu trí tuệ và sử dụng như một tuyên ngôn định vị: mong muốn mang tới cho du khách hình ảnh Việt Nam chân thực nhất, mộc mạc nhất, gìn giữ nét văn hóa truyền thống, khác với hình ảnh du lịch đại trà. Trong tâm trí khách hàng Pháp ngữ, La Palanche định vị là một người bạn đồng hành chân thực, gần gũi như người thân trong gia đình, chứ không định vị bằng sự sang trọng hay quy mô dịch vụ.

Có thể thấy, mặc dù khác biệt lớn về quy mô và cách thức triển khai cụ thể, cả 2 doanh nghiệp đều có điểm chung là kiên định với một định vị rõ ràng, nhất quán và chủ động từ chối những phân khúc khách hàng không phù hợp (khách giá rẻ/đại trà đối với Amica Travel; khách trẻ tự túc đối với La Palanche) - đây chính là yếu tố cốt lõi lý giải cho kết quả tăng trưởng doanh thu tích cực của cả 2 doanh nghiệp trong giai đoạn 2023-2025, bất kể sự chênh lệch về quy mô nguồn lực.

5. Hoàn thiện quy trình định vị thị trường mục tiêu đối với khách du lịch inbound tới từ các quốc gia nói tiếng Pháp của các công ty lữ hành vừa và nhỏ tại Việt Nam

5.1. Hoàn thiện yếu tố chủ chốt trong chiến lược Marketing chung

Trên cơ sở đối chiếu 2 trường hợp điển hình là Amica Travel và La Palanche, có thể thấy nhân tố chủ

chốt quyết định hiệu quả STP của doanh nghiệp cỡ hành vừa và nhỏ khai thác khách Pháp ngữ không nằm ở quy mô tài sản hay hệ sinh thái dịch vụ, mà nằm ở năng lực thấu hiểu khách hàng cũng như tính nhất quán trong định vị thương hiệu. Do đó, đối với khối doanh nghiệp vừa và nhỏ như Amica Travel và La Palanche, việc hoàn thiện các nhân tố chủ chốt cần tập trung vào 4 hướng chính:

Thứ nhất, cần chuẩn hóa quy trình phân tích tình thế và kiểm tra, đánh giá chiến lược. Hiện tại La Palanche mới chỉ dừng ở mức thống kê thông thường và xử lý trực tiếp từ lãnh đạo khi có vấn đề phát sinh; doanh nghiệp nên xây dựng một quy trình kiểm tra định kỳ đơn giản (theo quý hoặc theo mùa vụ), gắn với các chỉ số đo lường cụ thể như tỷ lệ khách quay lại, tỷ lệ chuyển đổi từ các kênh B2B/B2C, để chủ động điều chỉnh thay vì chỉ phản ứng bị động.

Thứ hai, cần tiếp tục phát huy và làm nổi bật hơn nữa yếu tố con người và bằng chứng vật chất - 2 nhân tố mà chính doanh nghiệp đã xác định là cốt lõi tạo nên sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng - thông qua việc chủ động khuyến khích khách hàng để lại đánh giá công khai trên các nền tảng trực tuyến, đồng thời xây dựng câu chuyện thương hiệu (như ý nghĩa tên gọi, giá trị văn hóa) thành nội dung truyền thông nhất quán.

Thứ ba, cần chủ động ứng phó với thách thức từ AI và xu hướng du lịch tự túc bằng cách nâng cao giá trị gia tăng không thể thay thế - cụ thể là chiều sâu trải nghiệm văn hóa, sự tư vấn cá nhân hóa và mối quan hệ con người - thay vì cạnh tranh về mặt thông tin hay tiện ích đặt dịch vụ, vốn là thế mạnh của các nền tảng công nghệ.

Thứ tư, doanh nghiệp nhỏ nên chủ động liên kết, chia sẻ nguồn lực (đối tác lưu trú, phương tiện, kênh phân phối) với các doanh nghiệp cùng phân khúc khách Pháp ngữ để bù đắp hạn chế về quy mô nhân sự và ngân sách Marketing.

5.2. Hoàn thiện quy trình định vị thị trường của công ty vừa và nhỏ

Kế thừa kinh nghiệm triển khai STP của Amica Travel và thực tiễn tại La Palanche, bài báo đề xuất quy trình định vị thị trường mục tiêu gồm ba bước điều chỉnh, phù hợp với đặc thù nguồn lực hạn chế của doanh nghiệp cỡ hành vừa và nhỏ như sau:

Về phân đoạn thị trường: Doanh nghiệp cỡ hành vừa và nhỏ nên tiếp tục phân đoạn thị trường khách Pháp ngữ theo độ tuổi và khả năng chi trả - như cách La Palanche đang áp dụng - nhưng bổ sung thêm tiêu chí động cơ tâm lý và vốn văn hóa giống như Amica Travel đang triển khai để phân tách sâu hơn trong nội bộ từng nhóm tuổi (ví dụ: trong nhóm trên 50 tuổi, tách riêng nhóm ưu tiên trải nghiệm văn hóa chuyên sâu và nhóm ưu tiên nghỉ dưỡng), giúp việc thiết kế sản phẩm và thông điệp truyền thông trở nên sắc nét hơn mà không đòi hỏi thêm nhiều nguồn lực nghiên cứu thị trường.

Về lựa chọn thị trường mục tiêu: Doanh nghiệp vừa và nhỏ nên kiên định với việc loại trừ rõ ràng những phân khúc không phù hợp, đồng thời tránh dàn trải nguồn lực cho quá nhiều nhóm khách cùng lúc. Đối với các doanh nghiệp có từ 2 dòng khách mục tiêu trở lên cần phân bổ rõ tỷ trọng nguồn lực Marketing và vận hành cho từng dòng khách theo mùa vụ nhu cầu, tránh tình trạng phục vụ đồng thời nhưng không nhóm nào được đầu tư tương xứng.

Về định vị thị trường: Doanh nghiệp cần xây dựng một thông điệp định vị đơn giản nhưng nhất quán, dựa trên thế mạnh thực sự sẵn có. Trường hợp La Palanche cho thấy một doanh nghiệp nhỏ hoàn toàn có thể tạo dựng định vị khác biệt và bền vững mà không cần đầu tư hệ sinh thái dịch vụ lớn, thông qua việc khai thác triệt để câu chuyện thương hiệu và duy trì nhất quán trải nghiệm "như người thân" xuyên suốt mọi điểm chạm với khách hàng. Đây là bài học có thể nhân rộng cho các doanh nghiệp cỡ hành nhỏ khác: định vị không nhất thiết phải cạnh tranh bằng quy mô hay sự sang trọng, mà có thể dựa trên tính chân

thực, gần gũi và câu chuyện văn hóa riêng biệt - những giá trị hoàn toàn nằm trong khả năng xây dựng của doanh nghiệp có nguồn lực hạn chế.

Quy trình STP hoàn thiện nêu trên không đòi hỏi khối doanh nghiệp vừa và nhỏ phải đầu tư nguồn lực tương đương các doanh nghiệp lớn, mà tập trung vào việc lựa chọn có kỷ luật và định vị nhất quán - 2 yếu tố hoàn toàn nằm trong khả năng thực thi của doanh nghiệp có quy mô hạn chế.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về quy trình STP, phân tích và đối chiếu thực trạng triển khai định vị thị trường mục tiêu tại Công ty Amica Travel và Công ty La Palanche - 2 doanh nghiệp cùng khai thác thị trường khách Inbound Pháp ngữ nhưng có sự khác biệt về quy mô và nguồn lực. Kết quả nghiên cứu cho thấy, thành công của cả 2 doanh nghiệp không đến từ quy mô lớn mà chủ yếu đến từ nguồn lực chất lượng cao và kiên định thực hiện một quy trình STP rõ ràng, nhất quán và biết chủ động từ chối những phân khúc khách hàng không phù hợp với định hướng phát triển. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất một khung quy trình định vị thị trường mục tiêu tinh gọn, phù hợp với đặc thù nguồn lực hạn chế của doanh nghiệp vừa và nhỏ, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của nhóm doanh nghiệp này trong việc khai thác bền vững phân khúc khách du lịch Inbound tới từ các quốc gia nói tiếng Pháp tại Việt Nam. Hạn chế của nghiên cứu là số lượng trường hợp điển hình còn giới hạn ở 2 doanh nghiệp; các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng khảo sát để kiểm chứng tính phổ quát của khung giải pháp đề xuất ■

Lời cảm ơn:

Tác giả xin chân thành cảm ơn Ban Lãnh đạo Công ty Amica Travel và Công ty La Palanche đã dành thời gian trả lời phỏng vấn và cung cấp dữ liệu phục vụ nghiên cứu này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Quản trị marketing (Tái bản lần thứ 15). Nhà xuất bản Hồng Đức.
- Quốc hội. (2017). Luật số 09/2017/QH14: Luật Du lịch, ban hành ngày 19/6/2017.
- Quốc hội. (2020). Luật số 59/2020/QH14: Luật Doanh nghiệp, ban hành ngày 17/6/2020.
- Quốc hội. (2018). Luật số 23/2018/QH14: Luật Cạnh tranh, ban hành ngày 12/6/2018.
- Phạm Đức Long. (2026). Hoàn thiện chiến lược Marketing đối với du khách Inbound tới từ các quốc gia nói tiếng Pháp của Công ty Amica Travel (Đề án tốt nghiệp Thạc sĩ). Trường Đại học Thương mại.
- Ban Lãnh đạo Công ty La Palanche. (2026). Phỏng vấn sâu, thực hiện bởi tác giả trong khuôn khổ nghiên cứu.