

MARKETING MỚI CHO THỜI ĐẠI MỚI

PHILIP KOTLER

HỘI THẢO QUỐC TẾ VỀ MARKETING
Do Tổ hợp Giáo dục PACE đăng cai tổ chức
TPHCM, 17/08/2007

VÀI NÉT VỀ PHILIP KOTLER

- Philip Kotler là một giáo sư lỗi lạc về Tiếp thị Quốc tế tại trường Quản trị Kellogg thuộc Đại học Northwestern.
- Ông được xem như là cha đẻ của marketing hiện đại và là một trong 4 “bậc thầy” quản trị của mọi thời đại.
- Một số sách của ông được dịch và phát hành tại Việt Nam: Principles of Marketing, Marketing Management, Lateral Marketing, Marketing insights from A to Z, Ten Deadly Marketing Sins...

Hai thách thức mà công ty bạn phải đối mặt

1. Liệu công ty bạn có thể bảo vệ thị trường của mình trước sự thâm nhập của các nhãn hiệu nước ngoài hay không?
2. Liệu công ty bạn có thể phát triển được một nhãn hiệu mạnh ở địa phương, quốc gia, khu vực và toàn cầu?

Liệu công ty bạn có thể bảo vệ thị trường trong nước không?

- Các đối thủ cạnh tranh nước ngoài sẽ không chỉ theo đuổi thị trường cao cấp. Họ sẽ quan tâm đến cả thị trường cấp trung và thứ cấp.
- Biện pháp để bảo vệ chủ yếu cho công ty bạn chính là phát triển chất lượng, khả năng cải tiến, sự khác biệt, nhãn hiệu và dịch vụ. Nói một cách ngắn gọn là làm marketing!
- Vấn đề là công ty bạn đang cắt giảm chi phí trong khi phải đẩy mạnh các nguồn lực marketing và bán hàng.

Công việc kinh doanh của bạn đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc hơn về marketing

- Hãy tập trung trước hết vào khách hàng, thứ hai là vào nhân viên, thứ ba là đối tác và thứ tư là các đối thủ cạnh tranh.
- Đừng nghĩ rằng marketing chỉ là quảng cáo và bán hàng.
- Sử dụng các nghiên cứu thị trường để hướng dẫn chiến lược.
- Tập trung vào một khu vực thị trường mà bạn có thể cung cấp một giá trị cao hơn thông qua sự khác biệt và thích hợp.
- Tránh việc giảm giá để bảo vệ thị phần. Tốt hơn là nên tăng lợi ích cho khách hàng.

Hướng đi chiến lược của một quốc gia

- Phát triển sản phẩm trong nước có chi phí thấp và chất lượng trung bình.
- Phát triển sản phẩm trong nước có chi phí thấp và chất lượng cao.
- Sản xuất sản phẩm cao cấp cho các công ty khác.
- Sản phẩm có nhãn hiệu nổi tiếng (khu vực)
- Sản phẩm có nhãn hiệu nổi tiếng (toàn cầu)
- Sản phẩm có nhãn hiệu vượt trội (toàn cầu)

Bốn nhiệm vụ chính

- 1. Cải thiện vai trò và quan hệ của marketing trong công ty**
- 2. Tìm kiếm các cơ hội mới**
- 3. Tìm cách truyền đạt mới**
- 4. Sử dụng công nghệ mới và đo lường kết quả đạt được**

1- Cải thiện vai trò và quan hệ của marketing trong công ty

Bốn quan điểm khác nhau về marketing của các CEO

- **Mức độ 1.** Marketing là một thuật ngữ thời thượng nói về việc sử dụng quảng cáo và bán hàng để bán sản phẩm. Marketing= 1P.
- **Mức độ 2.** Nhiệm vụ của marketing là phát triển marketing tổng hợp (Sản phẩm, Giá cả, Địa điểm, Xúc tiến). Marketing= 4P.
- **Mức độ 3.** Nhiệm vụ của marketing là nghiên cứu thị trường và áp dụng phân khúc thị trường, xác định mục tiêu và định vị (STP) để tìm kiếm và khai thác các cơ hội.
- **Mức độ 4.** Marketing là triết lý công ty, mang đến tăng trưởng kinh tế bằng cách giúp chúng ta giành được, duy trì và phát triển sự hài lòng của khách hàng.

Công thức marketing mang đến thành công

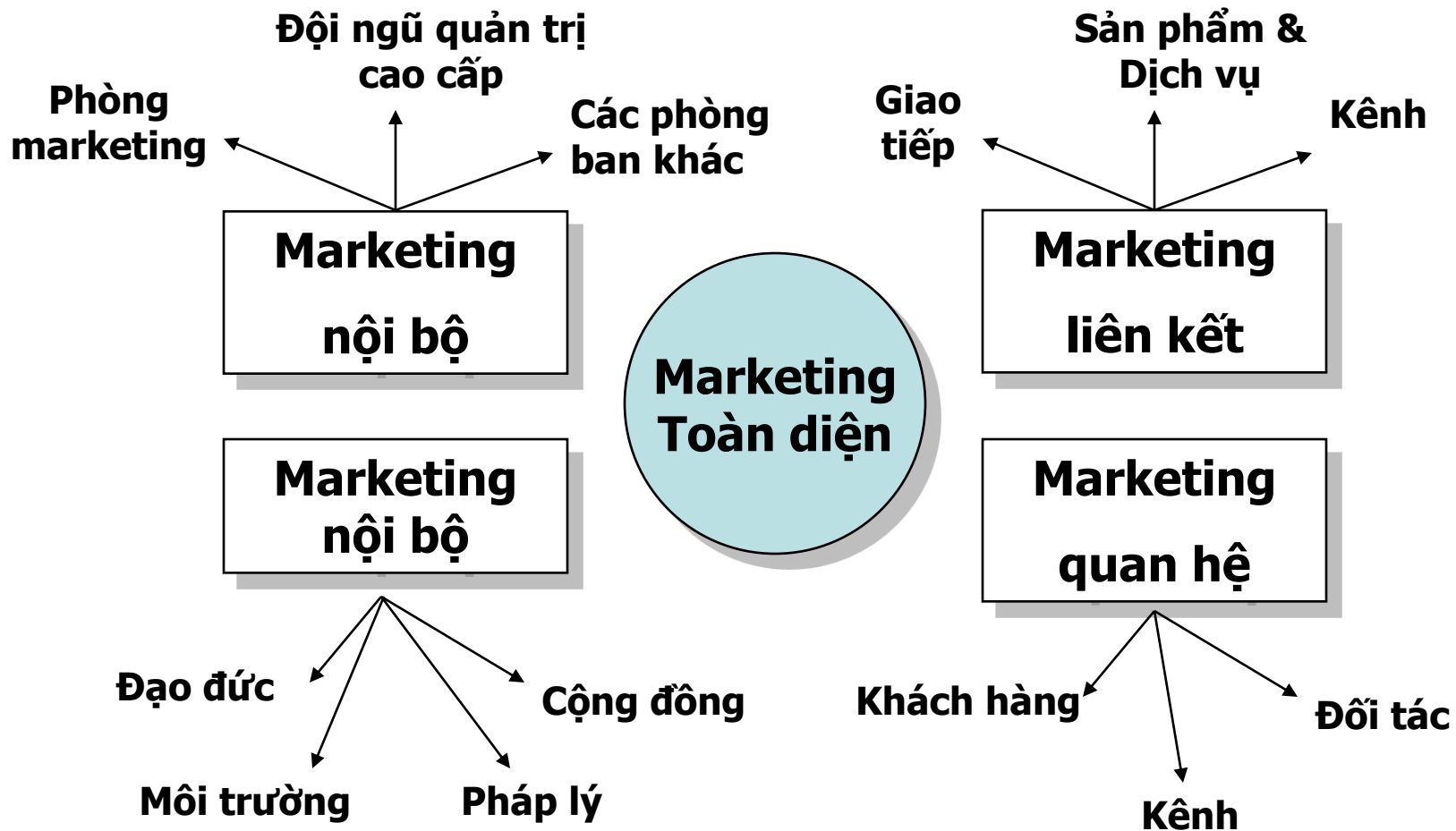
- “Câu thần chú” của marketing:
CCDVTP

- Quy trình marketing:
 $R \Rightarrow STP \Rightarrow MM \Rightarrow I \Rightarrow C$

Tổ chức công việc của một tổ chức marketing hiện nay

- Giám đốc marketing (CMO)
- Phó giám đốc marketing
- Giám đốc nhãn hiệu
- Giám đốc sản phẩm
- Giám đốc phân đoạn thị trường
- Giám đốc kênh phân phối
- Giám đốc phụ trách giá cả
- Giám đốc truyền thông quảng cáo
- Giám đốc phụ trách cơ sở dữ liệu
- Nhân viên marketing trực tiếp
- Giám đốc phụ trách internet
- Giám đốc marketing quan hệ công chúng
- Giám đốc marketing toàn cầu, khu vực, địa phương
- Chuyên gia phân tích marketing
- Chuyên gia nghiên cứu marketing
- Người thu thập thông tin về marketing

Marketing toàn diện



Chiến thắng bằng cách tạo ra giá trị cho người có quyền lợi liên quan - 1

- Trong cuốn “Từ tốt đến vĩ đại”, Jim Collins đã định nghĩa các công ty “vĩ đại” là những công ty đạt kết quả tài chính hàng đầu và những đặc điểm tiêu biểu của những công ty đó.
- Jag Sheth và đồng tác giả của ông định nghĩa các công ty vĩ đại là các công ty “vị nhân sinh” và các công ty đối xử tốt với 5 nhóm đối tượng được hưởng lợi ích kinh doanh: SPICE: xã hội, đối tác, nhà đầu tư, cộng đồng và nhân viên.
- Các công ty được ưa thích gồm: Amazon, BestBuy, BMW, CarMax, Caterpillar, Commerce Bank, Container Store, eBay, Google, Harley Davidson, Honda, IDEO, IKEA, JetBlue, Johnson&Johnson, Jordan’s Furniture, LL. Bean...
- Sheth đã rất ngạc nhiên thấy rằng những công ty này có hoạt động tài chính tốt hơn các công ty mà Collins đề cập.

Chiến thắng bằng cách tạo ra giá trị cho người có quyền lợi liên quan - 2

- Những công ty được yêu thích này đều có những đặc điểm chung sau:

Họ hướng tới lợi ích của cả 5 nhóm có quyền lợi liên quan.

Trả lương không quá cao cho những nhân viên quản lý cấp cao.

Thực hiện chính sách cởi mở trong việc thăng tiến lên những vị trí quản trị cấp cao.

Lương bổng và lợi ích cho nhân viên khá cao tùy theo từng loại, nhân viên được đào tạo lâu hơn và tỷ lệ nhân viên nghỉ việc thấp.

Họ tuyên dương nhân viên tâm huyết với khách hàng.

Họ coi nhà cung cấp là những đối tác thực sự, cộng tác với họ trong việc tăng năng suất, chất lượng, giảm chi phí.

Họ tin rằng văn hóa doanh nghiệp là tài sản lớn nhất và là lợi thế cạnh tranh đầu tiên.

Chi phí marketing của họ thấp hơn nhiều so với các đối thủ trong khi họ đạt được sự hài lòng và sự trung thành của khách hàng cao hơn nhiều.

- Công việc marketing của họ là:

Thúc đẩy quảng cáo truyền miệng thay vì quảng cáo nhãn hiệu. (Google và Starbucks không hề quảng cáo)

Họ không tin vào kết quả của tập trung bán hàng và khuyến mãi thường xuyên.

- Sheth và một số tác giả khác đưa ra ý tưởng này như là một khung mẫu marketing mới của thế kỷ 21, đối lại với marketing truyền thống của thế kỷ 20, cái mà họ cho rằng quá “hiếu chiến” và nhiều kỹ xảo.

Cái gì cản trở thực hiện liên kết marketing trong công ty của bạn?

1	Có quá ít nguồn lực để thực hiện các mục tiêu đề ra
2	Thiếu nhân tài trong các nhóm marketing
3	Thiếu sự trung thành và tin tưởng vào những người còn lại trong tổ chức
4	Không thể giao tiếp bằng những thông điệp rõ ràng và nhất quán trong toàn bộ tổ chức
5	Thiếu cải tiến trong việc tìm ra những cách mới để liên kết marketing trong tổ chức
6	Thiếu sự hỗ trợ từ lãnh đạo cấp trên
7	Thực hiện marketing mà không có một cơ sở chiến lược rõ ràng để truyền đạt lại cho những người trong tổ chức

Nguồn: Spencer Stuart

**Nếu bạn được bổ nhiệm làm CMO,
bạn muốn đặt phòng của bạn cạnh
phòng nào trong mấy phòng sau?**

1. Phòng CEO
2. Phòng CFO
3. Phòng CTO
4. Phòng CIO
5. Phòng VPS

Công việc CMO là phải làm gì?

1. Quản lý toàn bộ khách hàng, đại diện cho tiếng nói của khách hàng, thực hiện phong cách hướng về khách hàng, định hướng bởi khách hàng, từ đó có và giữ được lòng trung thành từ khách hàng.
2. Tập hợp những thấu hiểu về khách hàng để phát triển sản phẩm và dịch vụ mới nhằm đạt mục tiêu tăng trưởng.
3. Là người quản lý nhãn hiệu doanh nghiệp và thực hiện phát triển nhãn hiệu.
4. Phát triển công nghệ và kỹ năng marketing trong toàn công ty.
5. Tính toán và chịu trách nhiệm về chi phí marketing, chi phí truyền thông và những chi phí dịch vụ khác.
6. Thấu hiểu danh mục khách hàng của doanh nghiệp.

Một số phát biểu của các CMO

- Điều làm Carter Cast ngạc nhiên nhất khi ông trở thành CMO là “tôi có thể phối hợp rất nhiều với các hoạt động phòng ban khác ngoài marketing. Trước kia tôi không biết rằng đó là một nhiệm vụ mang tính tổng hợp, toàn diện. Sau đó, tôi nhận ra rằng tôi cần phải hiểu cả những vấn đề như cung cấp sản phẩm, chi phí hòa vốn và kế toán”- CMO và sau đó là CEO của Wal-Mart.com, ông Carter Cast.
- “Bạn kết nối với những nhà quản lý cấp cao nhất trong tổ chức, đồng thời cũng làm việc với các kỹ sư và những nhà khoa học - những người làm việc tại hiện trường... Bạn phải tìm ra cách kết hợp tất cả những thành phần này nhằm đem lại trách nhiệm cao về marketing cũng như các cam kết đối với các chương trình marketing.” CMO của Yahoo, Cammine Dinnaway.

Bán hàng đi trước marketing

- Khởi đầu là bán hàng.
- Marketing đi sau nhằm hỗ trợ các nhân viên bán hàng bằng cách:
 - Sử dụng nghiên cứu marketing để đo lường quy mô và phân khúc thị trường.
 - Sử dụng phương tiện thông tin để xây dựng nhãn hiệu và các công cụ phụ thêm.
 - Tìm ra các manh mối thông qua marketing trực tiếp và các buổi giới thiệu sản phẩm.
- Trước đây, marketing nằm trong phòng bán hàng.
- Sau đó, marketing phát triển thành một phòng riêng biệt, chịu trách nhiệm về kế hoạch marketing (4P) và xây dựng nhãn hiệu.

Khác biệt trong phong cách và quan điểm

Marketing

- Hướng đến lợi nhuận
- Mang tính dữ liệu
- Mang tính phân tích
- Thích lập kế hoạch
- Hoạt động theo nhóm
- Có trình độ MBA
- Tập trung vào toàn bộ thị trường và từng phân khúc thị trường

Bán hàng

- Hướng đến doanh số
- Mang tính hành động
- Thuộc về trực giác
- Thích hành động
- Hoạt động cá nhân
- Những người nhanh nhẹn, không nhất thiết cần bằng cấp
- Tập trung vào từng khách hàng

Nhận thức về nhau

Nhiệm vụ chính	Nhận thức của MKT về bán hàng	Nhận thức của bán hàng về MKT
Lập chiến lược	Marketing thấy họ bị đánh giá không đúng khả năng, thấy bên bán hàng chỉ ích kỷ và thiên cận	Người bán hàng cho họ là những người không thể thay thế, coi những người làm MKT chỉ là những chiến lược gia lý thuyết, thực sự không hiểu gì về khách hàng và áp lực bán hàng trong 1 môi trường khó khăn
Thông điệp	"Những người bán hàng bỏ qua các tiêu chuẩn về nhãn hiệu và định vị của công ty." Làm không theo đúng hướng dẫn.	Các thông điệp marketing không giúp ích gì cho bán hàng. Thông tin hướng dẫn không có chất lượng.
Thông tin thị trường	Marketing phàn nàn về việc thiếu thông tin phản hồi từ bán hàng.	Bán hàng cho rằng marketing không lắng nghe và hiểu được những phức tạp của quá trình bán hàng.

Xác định mức độ của quan hệ

Giả thiết:

Sự kết hợp của bán hàng và marketing có xu hướng được thực hiện qua bốn giai đoạn hoặc mức độ phức tạp riêng biệt.

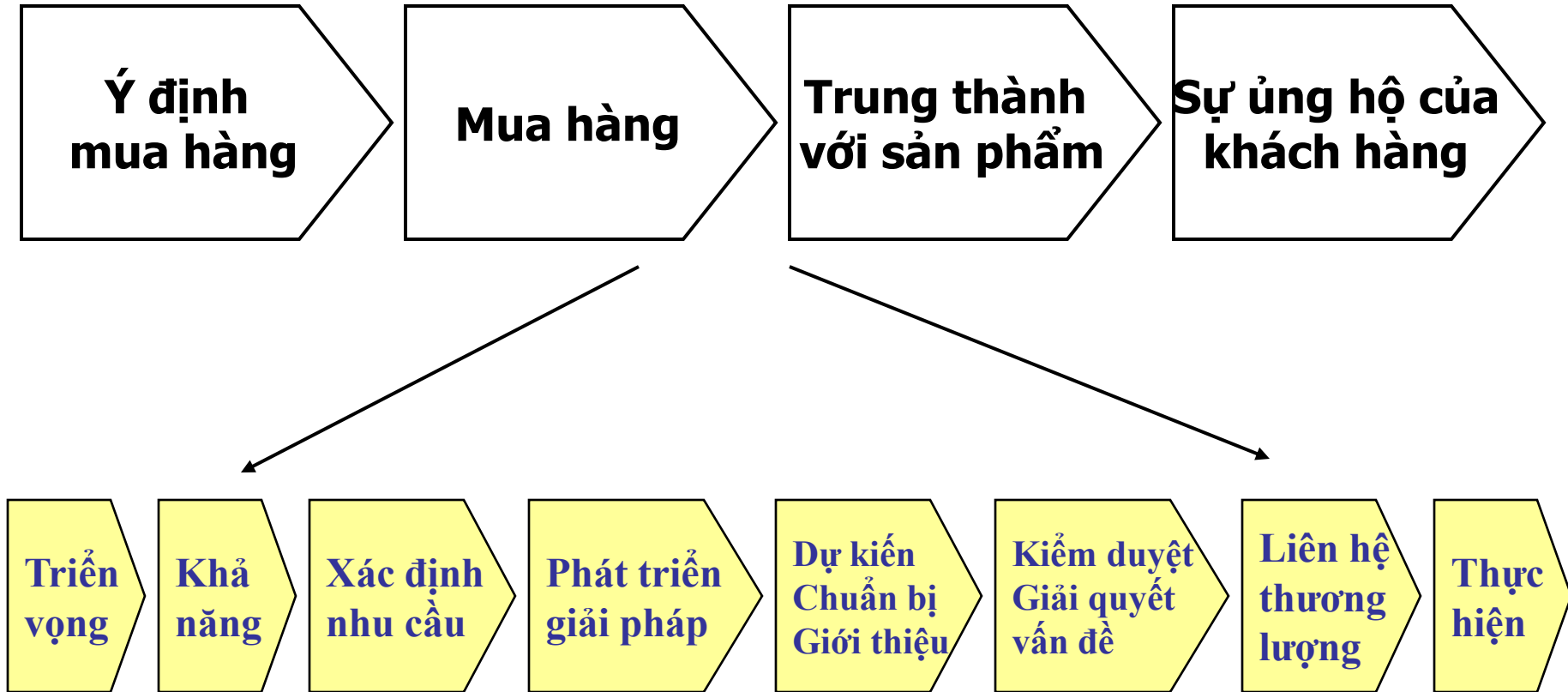
**Không
xác định**

Xác định

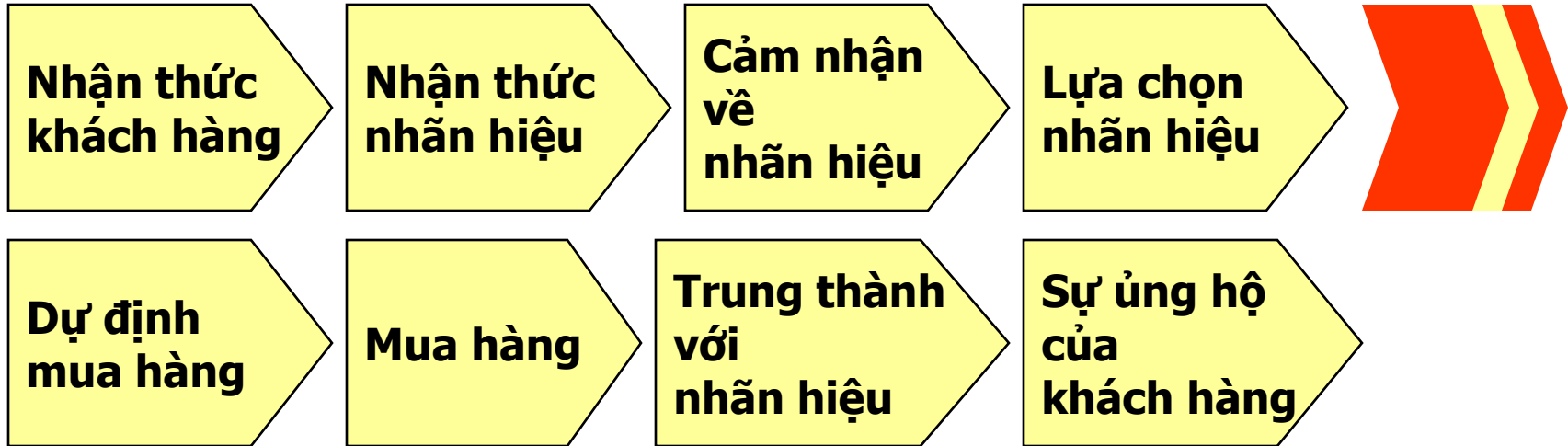
Liên kết

Kết hợp

Sơ đồ bán hàng



Sơ đồ marketing và bán hàng



Marketing  **Bán hàng**

Tám cách để thúc đẩy sự liên kết marketing – bán hàng

1. Thường xuyên tổ chức họp giữa hai bộ phận MKT và bán hàng.
2. Tạo điều kiện cho những người làm MKT và những người bán hàng giao tiếp với nhau.
3. Tổ chức những nhiệm vụ phối hợp và luân phiên công việc giữa nhân viên MKT và nhân viên bán hàng.
4. Phân công một người từ bộ phận MKT sang làm việc với lực lượng bán hàng và giúp những người làm MKT hiểu được những vấn đề của bộ phận bán hàng một cách tốt hơn.
5. Bố trí bộ phận MKT và bộ phận bán hàng trong cùng một tòa nhà hoặc cùng một khu vực để tối đa hóa sự phối hợp của họ.
6. Đặt ra các chỉ tiêu về phân chia thu nhập và hệ thống khen thưởng.
7. Xác định một cách cẩn thận các bước trong sơ đồ MKT/ bán hàng.
8. Cải tiến thông tin phản hồi từ lực lượng bán hàng.

2- Tìm kiếm các cơ hội mới

Ba mô hình cải tiến

- Năm 2000, công ty Whirlpool thực hiện việc cố gắng khuyến khích cải tiến. Công ty đào tạo 400 nhân viên từ nhiều phòng ban khác nhau bằng một quy trình tạo ý tưởng (ideation). Với ý tưởng này, từ chỗ chỉ giới thiệu một vài sản phẩm mới hàng năm, Whirlpool nay đã có thể tung ra hàng loạt sản phẩm, bao gồm dòng thiết bị Gladiator, ghế làm việc, hệ thống lưu trữ cho garage.
- Năm 1996, công ty Shell cho phép một nhóm nhân viên được sử dụng kinh phí 20 triệu USD tìm kiếm những ý tưởng mới, đi ngược lại quy tắc trên toàn bộ công ty. Mỗi nhân viên đều có thể trình bày trong 10 phút, sau đó là phần hỏi đáp kéo dài 15 phút. Các ý tưởng tốt được nhận kinh phí từ 100.000 đến 600.000 USD. Bốn nhóm trong tổng số 12 nhóm được tài trợ 6 tháng tiếp theo để phát triển ý tưởng. Trong 5 sáng kiến tăng trưởng lớn nhất của Shell năm 1999, có 4 ý tưởng đã hình thành theo cách này.
- Năm 1998, Samsung Electronics thành lập Trung tâm Chương trình cải tiến giá trị (VIP center). Các thành viên của một nhóm từ nhiều phòng ban gặp mặt để bàn về các dự án chiến lược của họ. Đến năm 2003, trung tâm này hoàn thành 20 dự án. Công ty tổ chức hội nghị Cải tiến giá trị hàng năm và trao các phần thưởng cho những dự án xuất sắc nhất.

Tám cách để thu thập thông tin khách hàng

1. Quan sát xem khách hàng đang sử dụng sản phẩm của bạn như thế nào.
2. Hỏi khách hàng về các vấn đề họ gặp phải khi sử dụng sản phẩm.
3. Hỏi khách hàng về sản phẩm họ mơ ước.
4. Sử dụng một ban tư vấn khách hàng để bình luận về những ý tưởng sản phẩm của công ty.
5. Sử dụng website cho những ý tưởng mới.
6. Thiết lập một tập thể những người nhiệt tình với nhãn hiệu để thảo luận về sản phẩm mới.
7. Khuyến khích hoặc kêu gọi khách hàng thay đổi hay cải tiến sản phẩm.
8. Cho phép người sử dụng kiến tạo nội dung (YouTube)

Sự khác biệt: Một câu trả lời

- Rất nhiều thứ có thể trở thành hàng hóa.
- Tuy nhiên, Ted Levitt nói rằng: “bất cứ thứ gì cũng có thể trở nên khác biệt”
 - *Chicken (Perdue), bricks (Acme), coffee (Starbucks), cement (Cemex), vodka (Absolute).*
- Jack Trout, trong cuốn “Khác biệt hay là chết, cách sống sót trong kỷ nguyên cạnh tranh” cũng mô tả rất nhiều phương thức khác biệt hóa.
- Khác biệt hóa có thể mang tính tâm lý hoặc mang tính chức năng (Marlboro).
 - *P&G's Folger's Instant Coffee: Flaked Crystals*
 - *Frank's Perdue Chickens: Yellow Flesh*
 - *Alberto-Culver's Natural Silk Shampoo: Silk*

Sử dụng chiến lược Đại dương Xanh

- Từ bỏ sự cạnh tranh trong **Đại dương đỏ**, tìm kiếm khu vực thị trường **Đại dương Xanh** chưa có nhiều sự cạnh tranh.
- Chìa khóa vàng ở đây là cải tiến giá trị (*value innovation*):
 - Nó khác hẳn với việc tạo ra giá trị nhằm cải tiến mức độ phát triển hay công nghệ (ví dụ trường hợp sản phẩm CD-I của Philips).
 - Mục đích là tìm cách để tăng giá trị cho người mua đồng thời giảm chi phí. Nó phá vỡ quy luật đánh đổi giữa giá trị - chi phí. Ví dụ: Cirque du Soleil.
 - Việc cải tiến giá trị càng giống như một chiến lược có ảnh hưởng tới hoạt động của toàn bộ công ty.

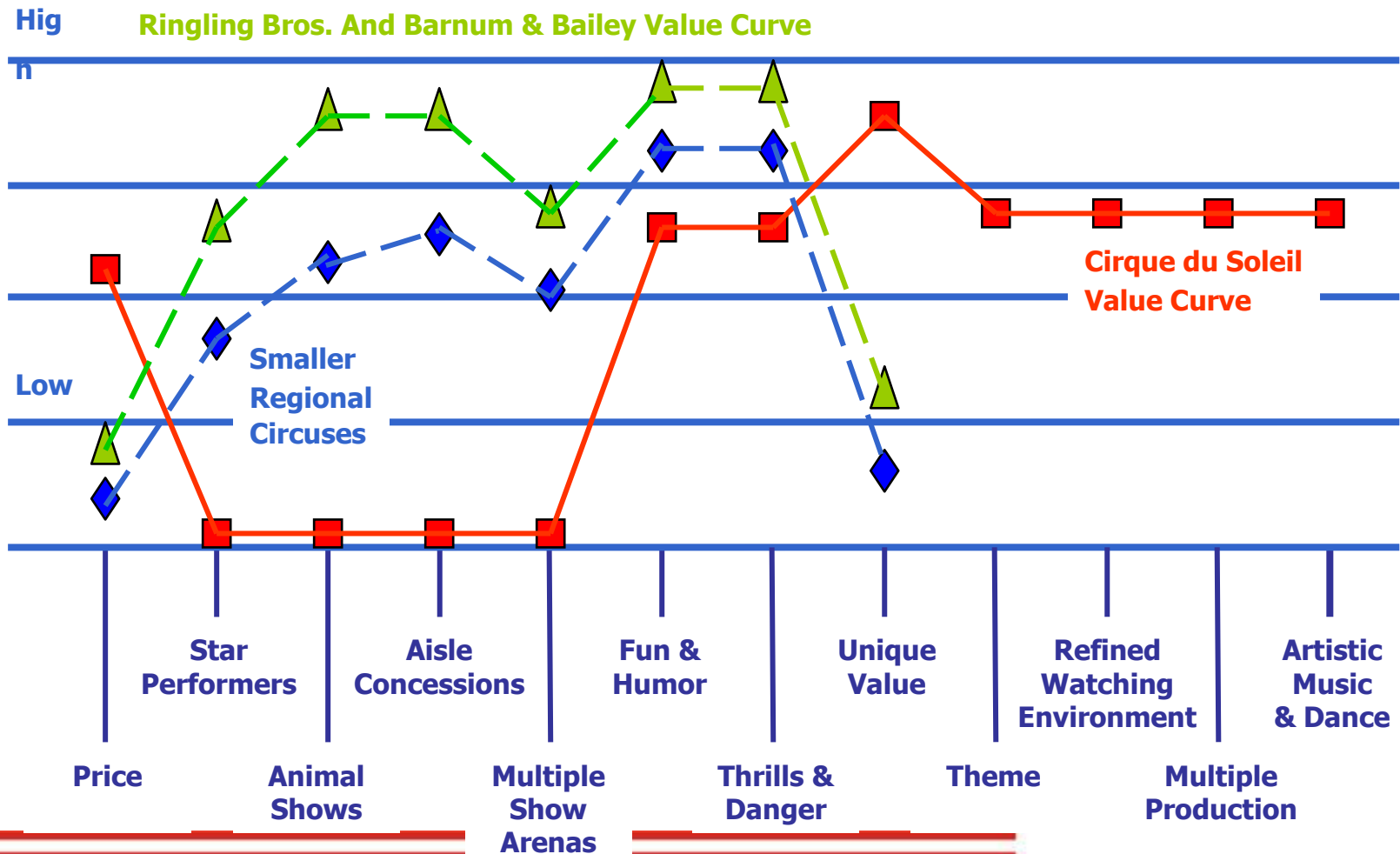
Nguồn: Chiến lược Đại dương xanh

Sử dụng chiến lược Đại dương Xanh

- Bắt đầu bằng một *đồ thị về chiến lược*. Trục hoành thể hiện một tập hợp các nhân tố cạnh tranh và đầu tư trong ngành. Trục tung thể hiện các mức độ khác nhau mà người mua có thể chấp nhận được với các nhân tố cạnh tranh chủ yếu (từ thấp đến cao).
 - Ngành kinh doanh rượu có hai nhóm: Rượu vang cao cấp và rượu vang rẻ tiền. Đồ thị giá trị của hai loại rượu này khác nhau. Điều đáng nói là hầu hết rượu vang cao cấp đều có đường đồ thị giá trị giống nhau và rượu vang rẻ tiền cũng tương tự như vậy.
- Thách thức ở đây là phải tìm ra một đường đồ thị giá trị mới để thoát khỏi đại dương đỏ. Chúng ta sử dụng cấu trúc “4 hành động” như sau:
 - Loại bỏ nhân tố nào? (Giảm chi phí)
 - Giảm nhân tố nào xuống dưới TC ngành? (Giảm chi phí)
 - Tăng nhân tố nào lên trên TC ngành? (Gia tăng sự khác biệt)
 - Tạo thêm những nhân tố nào mới mà trong ngành chưa từng có? (Gia tăng sự khác biệt)

Nguồn: Chiến lược Đại dương xanh

The Strategy Canvas of Cirque du Soleil



Tạo Cirque du Soleil

Loại bỏ	Tăng thêm
Các ngôi sao trình diễn Trình diễn của thú vật Bán hàng trong rạp Nhiều show diễn	Địa điểm duy nhất
Giảm	Tạo mới
Sự hài hước Kịch tính và nguy hiểm	Phong cách Môi trường tinh tế Âm nhạc và nhảy múa

Nguồn: Chiến lược Đại dương xanh

Tái cấu trúc lại thị trường thông qua Khung mẫu 6 con đường - 1

1. **Xem xét các ngành sản xuất sản phẩm thay thế:**

NetJets (không phải thương mại hay sử hữu máy bay)

NTT's DoCoMo (điện thoại hay internet)

Home Depot (sản phẩm và tư vấn nghề)

2. **Xem xét các nhóm chiến lược trong ngành:**

Curves (CLB sức khỏe hay tập thể dục ở nhà)

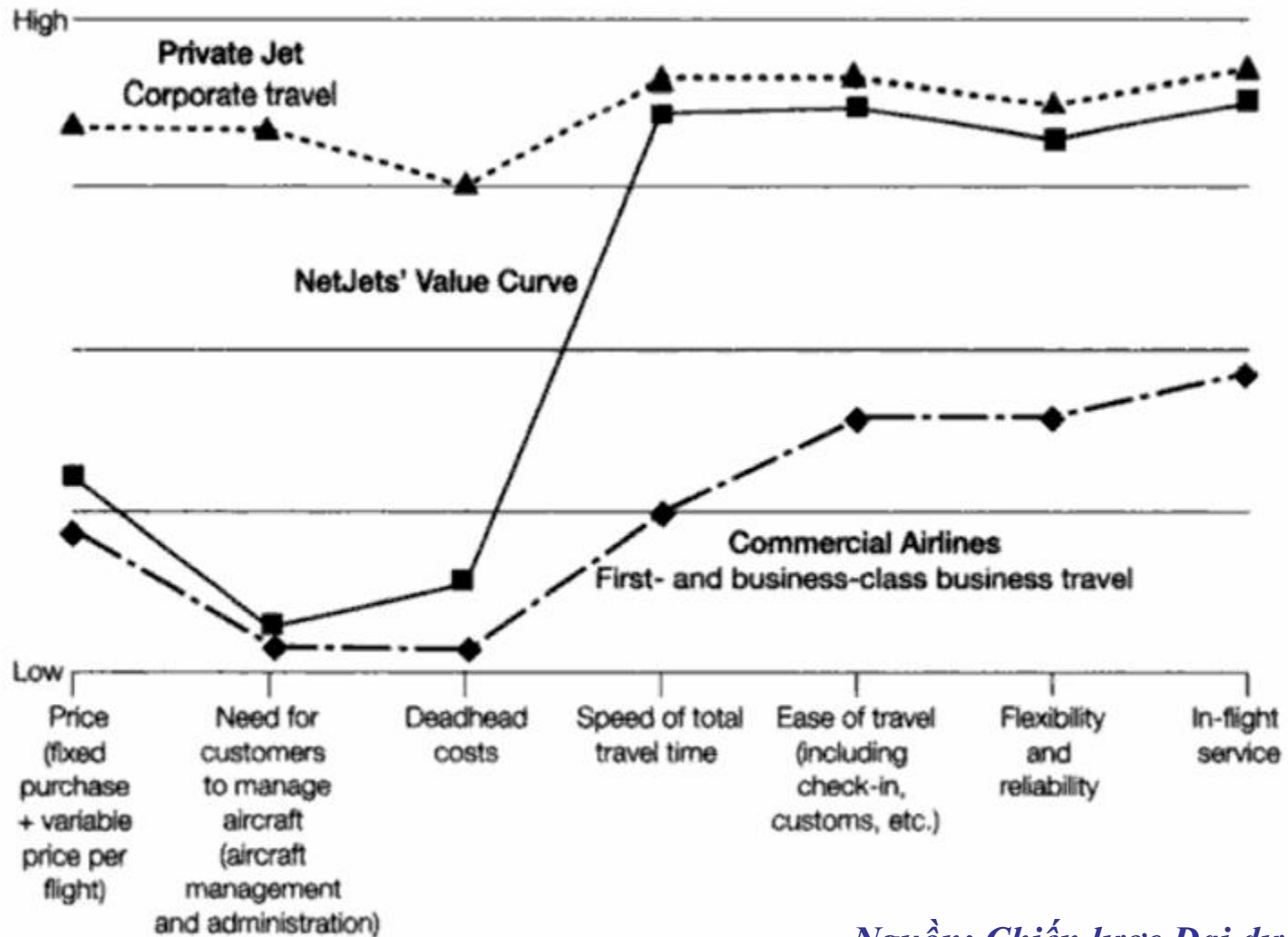
Walkman (Boom box hay radio bán dẫn)

Toyota Lexus (Xe Mercedes với giá của Cadillac)

Ralph Lauren (Thời trang cao cấp hoặc là không thời trang)

Champion Enterprise (pre-fabs vs. on-site developers)

The Strategy Canvas of NetJets



Nguồn: Chiến lược Đại dương xanh

Khung mẫu 6 con đường - 2

3. **Xem xét khách hàng:**

Thay đổi từ những người sử dụng theo thói quen: người mua, người sử dụng, người chi phối.

Nova Nordisk: Tập trung vào người mua insulin chứ không phải là các bác sĩ.

Bloomberg: Tập trung vào người sử dụng chứ không phải ngành công nghệ thông tin.

Canon: Máy photo nhỏ dùng trong gia đình chứ không phải công ty.

4. **Xem xét các sản phẩm hỗ trợ và dịch vụ:**

NABI: Công ty xe buýt Hungary giảm chi phí dài hạn.

Cửa hàng thiết bị sách Barnes & Noble

Trung tâm điều trị ung thư Zeneca's Salick (kết hợp tất cả phương thức điều trị)

Khung mẫu 6 con đường - 3

5. **Xem xét tính hấp dẫn về tình cảm hay chức năng đối với khách hàng:**

- Swatch (từ chức năng đến tình cảm)
- Body Shop (từ tình cảm đến chức năng)
- QB House (Barber shop... từ tình cảm đến chức năng)
- Cemex (Bán giắc mơ chứ không phải cement)

6. **Xem xét thời gian:**

- Nghiên cứu các xu hướng mang tính quyết định đến kinh doanh, từ đó có một hướng đi rõ ràng, không thể đảo ngược.
- Apple (tạo ra sản phẩm iTunes thông qua quan sát việc chia sẻ file)
- Cisco (giải quyết vấn đề dữ liệu chậm và mạng máy tính không tương thích)

Giành lấy những người không là khách hàng

- Callaway Golf nhận thấy rằng nhiều thành viên trong các câu lạc bộ trong nước không chơi golf bởi vì môn đó trông có vẻ khó tập. Callaway sáng lập ra Big Bertha, một câu lạc bộ golf với những thay đổi trong khi chơi khiến cho việc đánh bóng được dễ dàng hơn. Họ đã chuyển được rất nhiều chơi từ chỗ không là khách hàng trở thành khách hàng của họ.
- Pret a Manager, một dây chuyền sản xuất thức ăn nhanh ở Anh, thấy rằng những người đi làm thường đến nhà hàng để ăn trưa. Một số khác không bằng lòng với dịch vụ kém và muốn có thức ăn tốt cho sức khỏe hơn hoặc quyết định mang thức ăn từ nhà đến. Pret cung cấp sản phẩm bánh sandwich với chất lượng nhà hàng, được sản xuất mỗi ngày với thành phần tốt nhất và thức ăn được phục vụ nhanh hơn nhiều so với thức ăn ở nhà hàng.
- JCDecaux nhận thấy rằng các bảng thông báo không thể hiện được đầy đủ thông tin quảng cáo của họ. Do đó, họ đã xin phép chính quyền thành phố cho xây dựng và duy trì các "street furniture" để thực hiện quảng cáo.

Trường hợp bánh ngũ cốc

Quá trình marketing hàng ngang

Quá trình marketing hàng dọc

Thị trường thức ăn sáng
bằng ngũ cốc



trên

ĐƯỜNG
PHỐ

Loại sản phẩm mới

=



Các loại ngũ cốc



Búp bê Barbie

Quá trình marketing hàng dọc

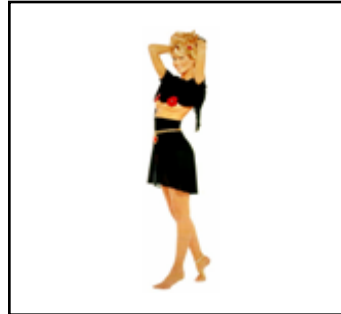
Quá trình marketing hàng ngang

Thị trường búp bê



Cảm
Giác
...

Thiếu niên



=

Loại sản phẩm mới



Các loại búp bê khác nhau



Các ví dụ khác về marketing hàng ngang

- Kinder Surprise: Kẹo + đồ chơi
- Các cửa hàng ăn tại cây xăng: trạm xăng + thức ăn
- Quán café internet: Café + internet
- Walkman: Máy nghe nhạc + khả năng di chuyển
- Tàu hỏa + trường học: Các lớp học trên tàu hỏa

Các phương pháp sử dụng trong marketing hàng ngang

- **Thay thế:**

- Sinh viên dạy sinh viên, thay vì giáo viên dạy sinh viên.
- Hộp giấy (Tetra-pak) thay thế các chai sữa bằng thủy tinh

- **Kết hợp:**

- Xe đạp + điện = xe đạp điện
- Sách + nghe = audio book

- **Đảo ngược:**

- Pizza nóng thành pizza lạnh
- Đảo ngược chai sốt cà chua để nước sốt có thể chảy ra nhanh hơn.

Các phương pháp sử dụng trong marketing hàng ngang

- **Loại bỏ:**

- Điện thoại hữu tuyến => điện thoại di động
- Thương hiệu chung


- **Tặng thêm:**

- Xe đạp cho 2 => 3 người
- Thùng đựng nước 50L đặt giữa văn phòng

- **Sắp xếp lại:**

- Mọi người yêu cầu quảng cáo phải được gửi cho họ, chứ không phải ngược lại => marketing được chấp nhận
- Bông ngô phải được gói trước khi nổ => bông ngô nổ bằng lò vi sóng

3- Tìm cách thức mới để giao tiếp



*"I don't know who you are.
I don't know your company.
I don't know your company's product.
I don't know what your company stands for.
I don't know your company's customers.
I don't know your company's record.
I don't know your company's reputation.
Now--what was it you wanted to sell me?"*

MORAL: Sales start **before** your salesman calls--with business publication advertising.

McGRAW-HILL MAGAZINES
BUSINESS • PROFESSIONAL • TECHNICAL



Café Cóc
Special Edition

Unique Home.
Design through
your lifestyle

SCG's Exclusive Night
Untold story
Who is who

CFC's CORNER
Exclusive Interview with K' NORPADOL

24 July 2008

0000000000000

Bạn có sử dụng các phương tiện truyền thông mới không?

Phương tiện truyền thông cũ	Phương tiện truyền thông mới
<ul style="list-style-type: none">-Tiếng trống và tín hiệu khói-Bán hàng trực tiếp-Viết-Thư từ-Điện thoại-Radio-TV-Phim-Tài trợ-Gửi thư trực tiếp-Quảng cáo, bán hàng trên đường phố	<ul style="list-style-type: none">-Website-Webcast-Thư điện tử-Banners & pop-ups-Blogs-Podcasts-Videocasts-Tin nhắn quảng bá (mobile MKT)-Mạng (social networks)-Buzz (Stimulated buzz)-Sắp xếp sản phẩm (Product placement)

Consumer-generated Media – CGM

(Phương tiện huy động thông tin từ khách hàng)

- Phản hồi trực tiếp của khách hàng về công ty qua Web sites
- Bản tin trực tuyến, phòng tán gẫu, diễn đàn và thảo luận trực tuyến
- Thư điện tử từ cá nhân đến cá nhân
- Blogs (nhật ký trên mạng)
- Moblogs (nhật ký trên mạng – các trang web cho phép chia sẻ ảnh số, video clips... qua điện thoại di động)
- Ý kiến và bình luận của khách hàng trên các Web sites (amazon, netflix, zagat, planetfeedback, epinions)
- Podcasts (file âm thanh có thể tải & nghe trên nhiều loại thiết bị)
- Webcasts (bài trình bày trực tiếp trên internet)
- Wikipedia (bách khoa toàn thư)- Flickr (trang Web chia sẻ hình ảnh)
- Tin nhắn
- Các trang Web chia sẻ cộng đồng (YouTube, My Face...)

Các bước để có một blog gây chú ý

- **Thực hiện việc phân tích ngành:** Cần phải tìm hiểu xem khách hàng nghĩ gì về cải tiến mới nhất hoặc khuynh hướng thị trường của bạn? Kiểm tra blog của những chuyên gia về ngành của bạn (Technorati.com, Blogwise.com)
- **Tận dụng lợi thế của các cơ hội quảng cáo:** Xác định những người tạo blog, những người chịu trách nhiệm về các chủ đề quan trọng và tìm hiểu xem họ tính phí quảng cáo như thế nào? Các nhà marketing có thể thay đổi quảng cáo để phù hợp với thay đổi hàng ngày trong ngành.
- **Khuyến khích nhân viên viết blog:** Các chuyên gia về kỹ thuật có thể thảo luận về những gì mới nhất diễn ra trong nghiên cứu và phát triển, trong khi đó các nhân viên cấp cao thì thảo luận về tương lai kinh doanh. Nhãn hiệu của bạn sẽ nhanh chóng có được lòng tin bằng cách tạo ra cơ hội cho các nhà quản lý cấp cao và các chuyên gia thảo luận. Tăng thêm mối liên lạc giữa mọi người.

Các bước để có một blog gây chú ý

- **Tạo một blog cho doanh nghiệp:** Blog về nhãn hiệu có thể quảng bá tới toàn bộ khách hàng, đối tác và những người quan tâm đến ngành. Điều khác biệt là ở chỗ các đối thoại trên blog thì nhanh và rõ ràng. Người sử dụng trở lại blog vì họ thực sự quan tâm đến nội dung, trong khi nhãn hiệu phải thể hiện được thông tin mới nhất.
- **Hãy là cho blog của bạn chính xác, riêng biệt và có tính thuyết phục:** Những cá nhân thực hiện blog có nghĩa vụ phải trả lời bình luận hay yêu cầu. Bài viết mới phải được đưa lên hàng ngày.
- **Quản lý blog:** Blog không kiểm soát được các thông điệp. Khả năng đe dọa tiềm ẩn với nhãn hiệu là rất cao. Những tin đồn thất thiệt phát tán trên internet rất nhanh.

Lời khuyên về podcasting (truyền bá bằng phát thanh)

- *Hỏi: Tại sao những người làm marketing nên quan tâm đến việc thực hiện podcasting về doanh nghiệp?*

Trả lời: Podcasting giúp bạn xây dựng mối quan hệ 1-1 bằng cách kết nối với người nghe, đưa ra một thông điệp mang ý nghĩa cảm động. Người nghe nghe một giọng nói và liên tưởng từ giọng nói đó đến công ty của bạn và đó là một cách tuyệt vời để kéo họ quay trở lại với bạn nhiều lần nữa.

- *Hỏi: Làm thế nào lựa chọn "giọng nói" phù hợp để thực hiện podcasting?*

Trả lời: Thường thì trong thị trường B2B, việc thính giả nghe được giọng nói của các nhà quản trị viên cấp cao của công ty rất quan trọng.

Lời khuyên về podcasting (truyền bá bằng phát thanh)

- *Hỏi: Bao lâu thì những người làm marketing nên làm một podcast mới và thời gian của một podcast là bao lâu?*

Trả lời: Podcast nên được làm thường xuyên để duy trì khán giả. Điều này có nghĩa là nếu chỉ làm podcast một lần thôi thì hiệu quả sẽ không cao. Về thời lượng, chúng tôi đã đi đến kết luận rằng một podcast có thời gian khoảng 15 phút sẽ mang lại hiệu quả, do đó, nếu bạn tạo được podcast có thời lượng khoảng 15-20 phút thì tốt.

- *Hỏi: Những người làm marketing làm sao để dùng email thúc đẩy podcast của họ?*

Trả lời: Bạn có thể lấy các thông tin trong podcast và đưa vào trong liên lạc email thông thường của bạn. Với mỗi podcast mới, bạn nên tóm tắt lại và đưa lên mạng để các công cụ tìm kiếm (search engine) có thể tìm thấy. Trong podcast mới nhất, bạn cũng nên tham chiếu đến các podcast trước đây.

Webcast (Truyền bá thương mại trực tiếp trên mạng)

- Một công ty có thể cung cấp thông tin hoặc các chỉ dẫn cũng như trả lời các câu hỏi dựa trên webcast do công ty tài trợ.
- Quảng cáo về thời gian, độ dài và chi phí của webcast (nếu có). Tiếp tục theo dõi sau khi phát webcast với các khách hàng tiềm năng.

Product Placement – Phương thức được sử dụng rộng rãi

- TV và các talk shows
- Video games
- Âm nhạc
- Phim
 - Bộ phim mới nhất về James Bond, *Casino Royale* đã quảng cáo cho xe hơi Ford, đồng hồ Omega, máy tính xách tay Vaio, điện thoại di động Sony-Ericson và trang thiết bị hạng nặng New Holland.
- Sách
 - The Bulgari Connections (Bulgari)
 - Men in Aprons (Electrolux)
 - The Sweetest Taboo (nhắc đến Ford Fiesta)



WOM và Buzz là gì?

- WOM – Word of mouth = truyền miệng.
- WOM đang phát triển một cách tự nhiên nhờ vào internet và điện thoại di động.
- WOM đáng tin cậy hơn là quảng cáo.
- WOM có sức mạnh rất lớn (iPOD, iPhone, Harley Davidson)

WOM và Buzz là gì?

- Buzz là cách làm để tăng WOM. Có một số cách buzz khác nhau:
 - *Buzz marketing*: là cách làm tăng sự phổ biến, sự kích thích và một số thông tin về sản phẩm.

Richard Branson quảng cáo cho điện thoại di động Virgin trong trang phục gần như trần truồng từ một chiếc cần câu trên quảng trường Times.

- *Viral marketing*: hướng tới việc tạo thông điệp marketing, thường dưới dạng email, có thể phát tán nhanh chóng trong khách hàng.

- *Shill hay là Stealth marketing*: trả công cho một số người xúc tiến (promote) sản phẩm, dịch vụ tại những điểm công cộng khác nhau mà không tiết lộ quan hệ của họ với công ty.

Sony Ericsson thuê một số nghệ sĩ đi lòng vòng và mời mọi người chụp hình với họ.

- *Truyền miệng thực thụ*: xảy ra khi một người nói chuyện với bạn bè, người quen về sản phẩm, dịch vụ.

Kiểu điệp viên Bzz, vừa thật lòng, vừa có chủ ý. Phụ nữ rất hợp với vai Bzz.

Kiến tạo Buzz

- Phân biệt ba loại người tạo buzz:
 - *Chuyên gia*: Họ là những chuyên gia về một vấn đề. Bạn nghe họ nói trực tiếp. Động lực của họ là tuyên truyền hay giải thích.
 - *Người liên kết*: Họ biết rất nhiều người. Họ là mối liên kết những người trong xã hội. Họ có thể đề cập cái gì đó đến rất nhiều người, nhưng họ không phải là chuyên gia.
 - *Người bán hàng*: Họ đầy tính thuyết phục và có thể giúp bạn lan truyền sự quan tâm.
- Tạo những người lắng xê trong mỗi cộng đồng nhằm mang thông điệp của bạn đến cộng đồng đó:
 - Một cách tự nhiên (dựa vào nhãn hiệu)
 - Bằng miệng (nêu lên trong các buổi nói chuyện)
 - Ảo (thông qua internet)

Buzz một cách chuyên nghiệp

- **P&G's Tremor**

- Tremor đã xác định 200.000 teen connectors có ảnh hưởng nhất.
- Những người này được gửi mẫu sản phẩm và họ được phép khoe với các bạn nếu họ thấy sản phẩm mẫu dùng tốt.

- **BZZAgent.com**

- David Balter viết *Grapevine*. Ông lập trang web BZZAgent.com và tuyển cộng tác viên là thanh thiếu niên, người đứng tuổi và các nhóm khác.
- BZZ chỉ chấp nhận buzz cho những sản phẩm tốt.
- Mỗi cộng tác viên sẽ nhận bản danh sách những chiến dịch quảng bá và chọn lấy chương trình phù hợp với họ.
- Họ sẽ nhận được sản phẩm và một bản hướng dẫn cách sử dụng WOM, nếu họ thấy thích sản phẩm. Sau đó, họ sẽ bắt đầu nói về nó.
- Họ viết báo cáo ghi nhận mọi sự kiện khi họ đề cập đến sản phẩm và họ sẽ được thưởng điểm (có thể đổi lấy quà). Báo cáo phải đầy đủ cả những nhận xét khen chê về sản phẩm.

4- Sử dụng công nghệ mới và đo lường kết quả.



Cần có thước đo các loại chi phí marketing khác nhau

- Chiến dịch gửi thư
- Chiến dịch marketing qua điện thoại
- Khuyến mãi bán hàng
- Tổ chức sự kiện
- Hội chợ giới thiệu sản phẩm
- Tài trợ
- Chiến dịch quảng cáo trên TV
- Chiến dịch hình ảnh công ty
- Chiến dịch từ thiện
- Chiến dịch giành lại khách hàng từ tay đối thủ
- Chiến dịch tung sản phẩm mới ra thị trường.

Các thước đo chủ yếu - 1

Thước đo về bán hàng:

- Tăng trưởng doanh thu
- **Thị phần**
- Doanh thu từ sản phẩm mới

Thước đo khả năng sẵn sàng mua hàng:

- Nhận biết sản phẩm / Ưu thích / Dự định mua
- Tỷ lệ dùng thử
- Tỷ lệ mua lại sản phẩm

Về khách hàng:

- Sự phàn nàn của khách hàng
- **Sự hài lòng của khách hàng**
- **Sự hy sinh của khách hàng**
- **Khách hàng ủng hộ so với chê bai, gièm pha**
- Chi phí để giành được khách hàng
- Lượng khách hàng mới đạt được
- Số lượng khách mất đi
- Số lượng khách không hài lòng
- **Tỷ lệ khách hàng giữ lại được**
- **Giá trị lâu dài cho khách hàng**
- Giá trị của khách hàng
- Suất sinh lợi của khách hàng
- **Lợi nhuận tính trên khách hàng**

Sales Metrics

- Sales growth
- **Market share**
- Sales from new products

Customer Readiness to Buy Metrics

- Awareness / Preference / Purchase intention
- Trial rate
- Repurchase rate

Customer Metrics

- Customer complaints
- **Customer satisfaction**
- **Customer sacrifice**
- **Number of promoters to detractors**
- Customer acquisition costs
- New customer gains
- Customer loses
- Customer churn
- **Retention rate**
- **Customer lifetime value**
- **Customer equity**
- Customer profitability
- **Return on customer**

Các thước đo chủ yếu - 2

Thước đo về phân phối:

- Số lượng đại lý
- Phân chia trong quản lý cửa hàng
- Phân phối có gia quyền
- Thu nhập từ phân phối
- Lượng hàng lưu kho trung bình
- Số ngày lưu kho
- Chu kỳ hết hàng
- Tỷ lệ trên kệ hàng
- Doanh số trung bình tại mỗi điểm bán hàng

Thước đo về truyền thông:

- Nhận thức về thương hiệu (tự phát)
- Nhận thức về thương hiệu hàng đầu
- Nhận thức về thương hiệu (có trợ giúp)
- Nhận thức về quảng cáo (tự phát)
- Nhận thức về quảng cáo (có trợ giúp)
- Tỷ lệ tiếp cận hiệu quả
- Tần suất hiệu quả
- Tổng số lượt tiếp cận (GRP)
- Tỷ lệ phản hồi

Distribution Metrics

- Number of outlets
- Share in shops handling
- Weighted distribution
- Distribution gains
- Average stocks volume (value)
- Stocks cover in days
- Out of stock frequency
- Share of shelf
- Average sales per point of sale

Communication Metrics

- Spontaneous (unaided) brand awareness
- Top of mind brand awareness
- Prompted (aided) brand awareness
- Spontaneous (unaided) advertising awareness
- Prompted (aided) advertising awareness
- Effective reach
- Effective frequency
- Gross rating points (GRP)
- Response rate

Các thước đo chủ yếu - 3

Thước đo nhãn hiệu

- Sức mạnh nhãn hiệu (giá trị nhãn hiệu được cảm nhận)
- Tài sản thương hiệu

Đo lường lực lượng bán hàng

- Chất lượng của dòng "lead"
- Tỷ lệ "lead" đạt đề nghị mua hàng
- Tỷ lệ kết thúc thương vụ trung bình
- Chi phí mỗi lần hỏi hàng
- Chi phí cho mỗi "lead"
- Chi phí cho mỗi lần bán hàng
- Chi phí cho mỗi đồng bán hàng

Mức đo giá cả và khả năng sinh lời

- Sự nhạy cảm của giá cả
- Mức thay đổi giá bình quân
- Mức đóng góp (lợi nhuận) biên
- Suất sinh lãi (ROI)
- DCF

Brand Metrics

- Brand strength (perceived relative brand value)
- Brand equity

Sales force metrics

- Quality of lead stream
- Average lead to proposal
- Average close ratio
- Cost per inquiry
- Cost per lead
- Cost per sale
- Cost per sales dollar

Price and Profitability Metrics

- Price sensitivity
- Average price change
- Contribution margin
- ROI
- DCF

Philip Kotler tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau

Lưu ý quan trọng: Trong tài liệu của PACE tại Hội thảo *Marketing mới cho thời đại mới*, **Các thước đo chủ yếu** chỉ gói gọn trong 2 slides. Tuy nhiên, sau khi đối chiếu với bản tiếng Anh của Hội thảo tại Estonia, CFC nhận thấy bản tiếng Việt có nhiều chỗ rườis nghĩa nên đã thêm vào cột từ vựng tiếng Anh.

Bình luận về các thước đo

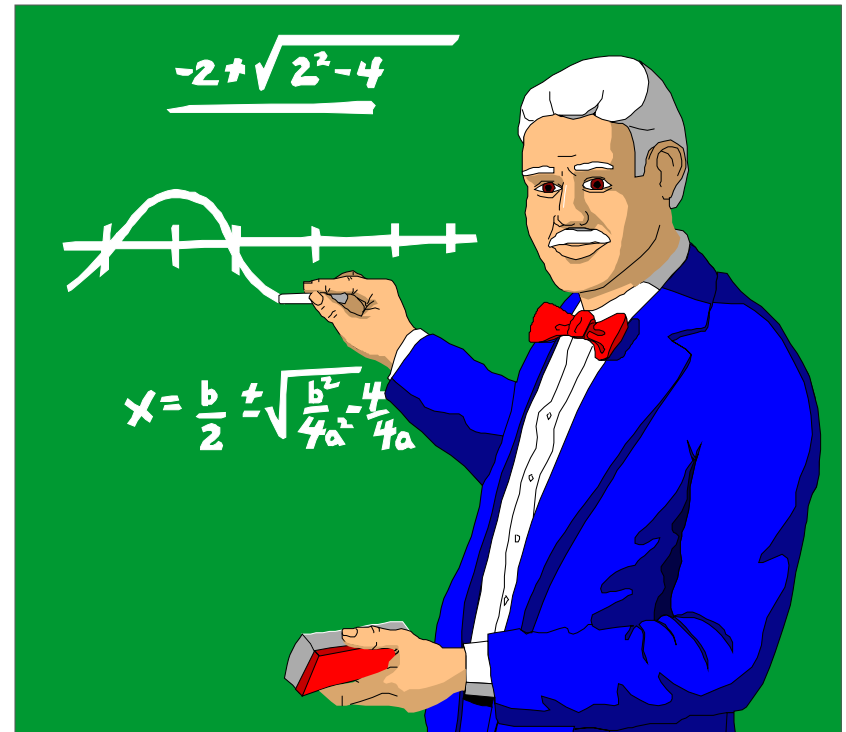
- ☐ Thị phần
- ☐ Sự hài lòng của khách hàng
- ☐ Sự hy sinh của khách hàng
- ☐ Khách hàng ủng hộ so với chê bai, gièm pha
- ☐ Tỷ lệ khách hàng giữ lại được
- ☐ Giá trị lâu dài cho khách hàng
- ☐ Giá trị của khách hàng
- ☐ Lợi nhuận tính trên khách hàng
- ☐ Sức mạnh nhãn hiệu (giá trị nhãn hiệu được cảm nhận)
- ☐ Tài sản thương hiệu
- ☐ Suất sinh lãi (ROI)
- ☐ DCF

- ☐ Market share
- ☐ Customer satisfaction
- ☐ Customer sacrifice
- ☐ Number of promoters to detractors
- ☐ Retention rate
- ☐ Customer lifetime value
- ☐ Customer equity
- ☐ Return on customer
- ☐ Brand strength (perceived relative brand value)
- ☐ Brand equity
- ☐ ROI
- ☐ DCF

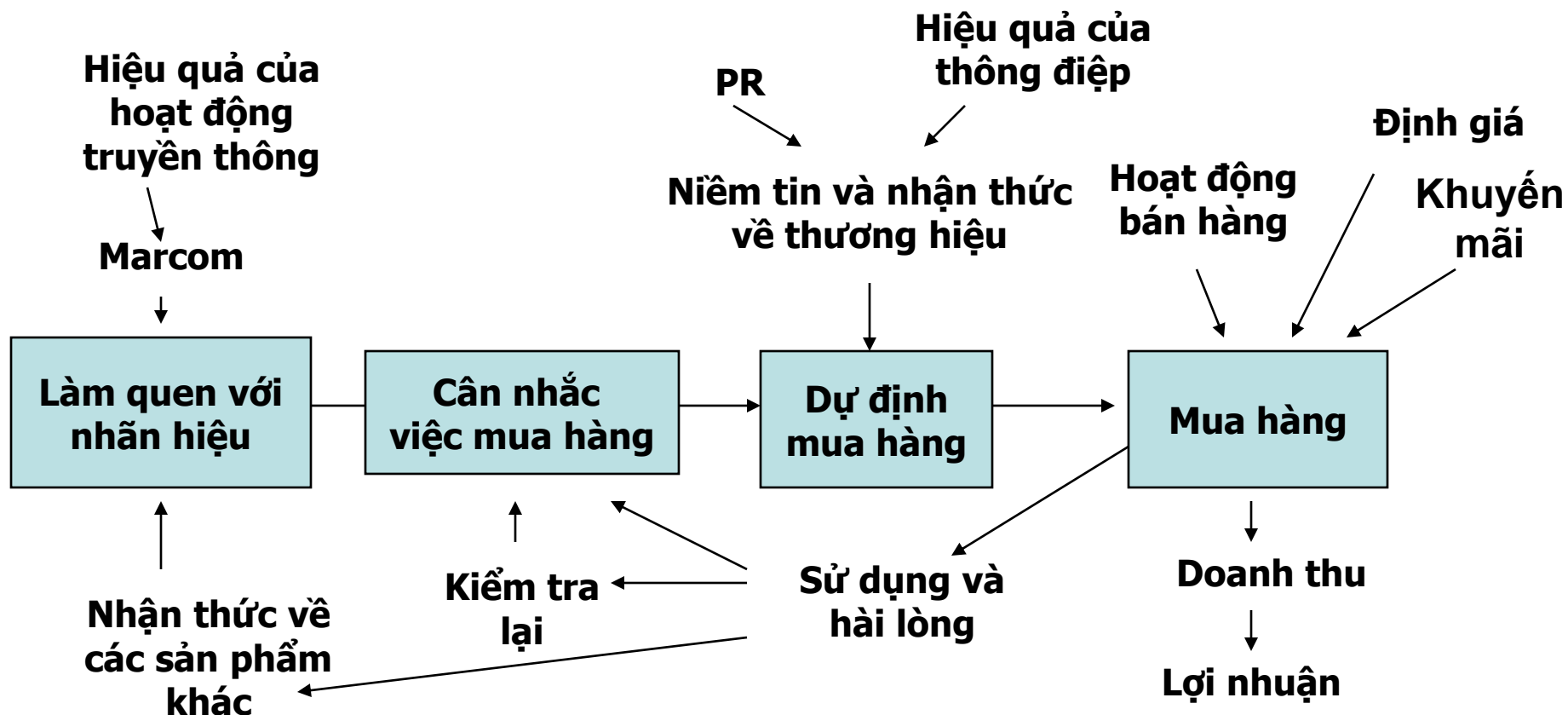
Mẫu quyết định MKT và mẫu phản hồi MKT-mix

- BRANDAID
- CALLPLAN
- DETAILER
- MEDIAC
- PROMOTER
- ADCAD

See Gary Lillien and Philip Kotler, *Marketing Models* (Prentice-Hall).



Xây dựng mô hình về hoạt động thị trường



Bán hàng tự động

- Mục đích là cho phép những người bán hàng được thông tin đầy đủ để gần như có mọi thông tin mà anh ta yêu cầu về công ty và có thể thể hiện một khả năng bán hàng toàn diện.
- The objective is to empower the salesperson to be an *informed salesperson* who virtually has the whole company's knowledge at his command and can provide *total sales quality*.

Marketing tự động: các ví dụ

- Định giá chỗ ngồi trên máy bay và đặt chỗ trong khách sạn
- Thu thập tên để thực hiện chiến dịch gửi thư trực tiếp
- Quyết định xem ai được mua chịu hoặc gia hạn thời gian trả chậm
- Phân bổ các dòng sản phẩm
- Lựa chọn phương tiện truyền thông
- Gửi thư theo yêu cầu của từng khách hàng
- Gửi phiếu mua hàng và mẫu thử

Vì các quyết định tổng hợp càng ngày càng dựa trên cơ sở dữ liệu và tự động, giám đốc nhân hiệu phải dành ít thời gian hơn cho các con số. Họ có thể tập trung thời gian cho chiến lược, chi đơn thuần phải nghĩ về việc cải tiến và làm thế nào tăng giá trị.

Marketing tự động

Kế hoạch

- Đầu tư marketing
- Mẫu nhu cầu

Quản lý

- Quản trị nguồn lực marketing

Thực hiện

- Quản trị chiến dịch
- Quản trị thông tin hướng dẫn
- Quản trị sự kiện
- Quản trị lòng trung thành
- Quản trị phương tiện truyền thông

Đo lường

- Phân tích marketing
- Phân tích trang web

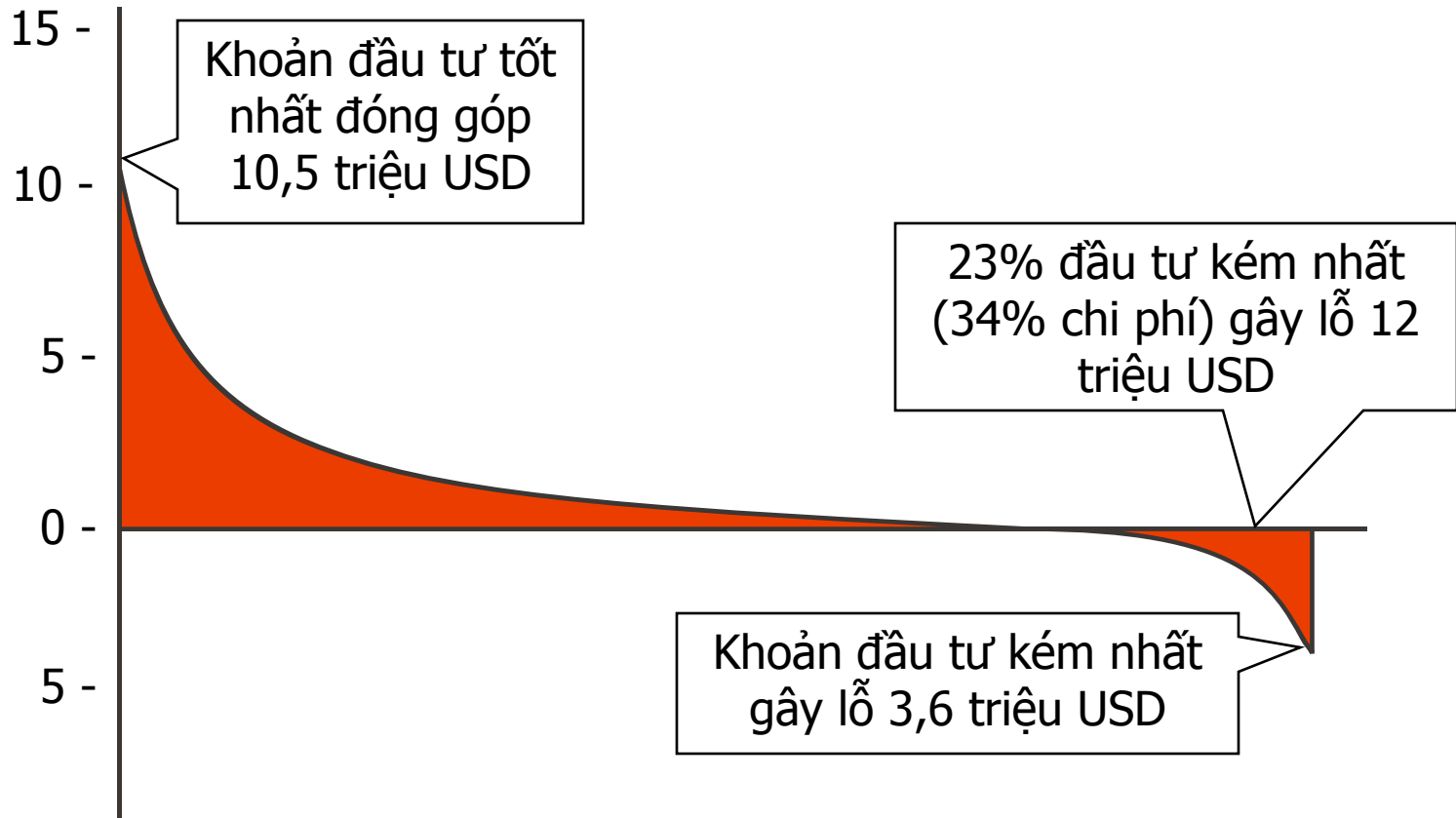
Quản trị đầu tư marketing (MIM)

- Tìm kiếm cách đo lường ảnh hưởng của các nguồn lực tới doanh số và lợi nhuận, đồng thời đưa ra một cách thực hiện phân phối marketing tổng hợp mới.
- Phân bổ chi phí marketing một cách hợp lý hơn để lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh tăng hơn 15% chi phí marketing.
- Các công ty đã sử dụng phương pháp này: P&G, Unilever, J&J

Một ví dụ thực tế điển hình

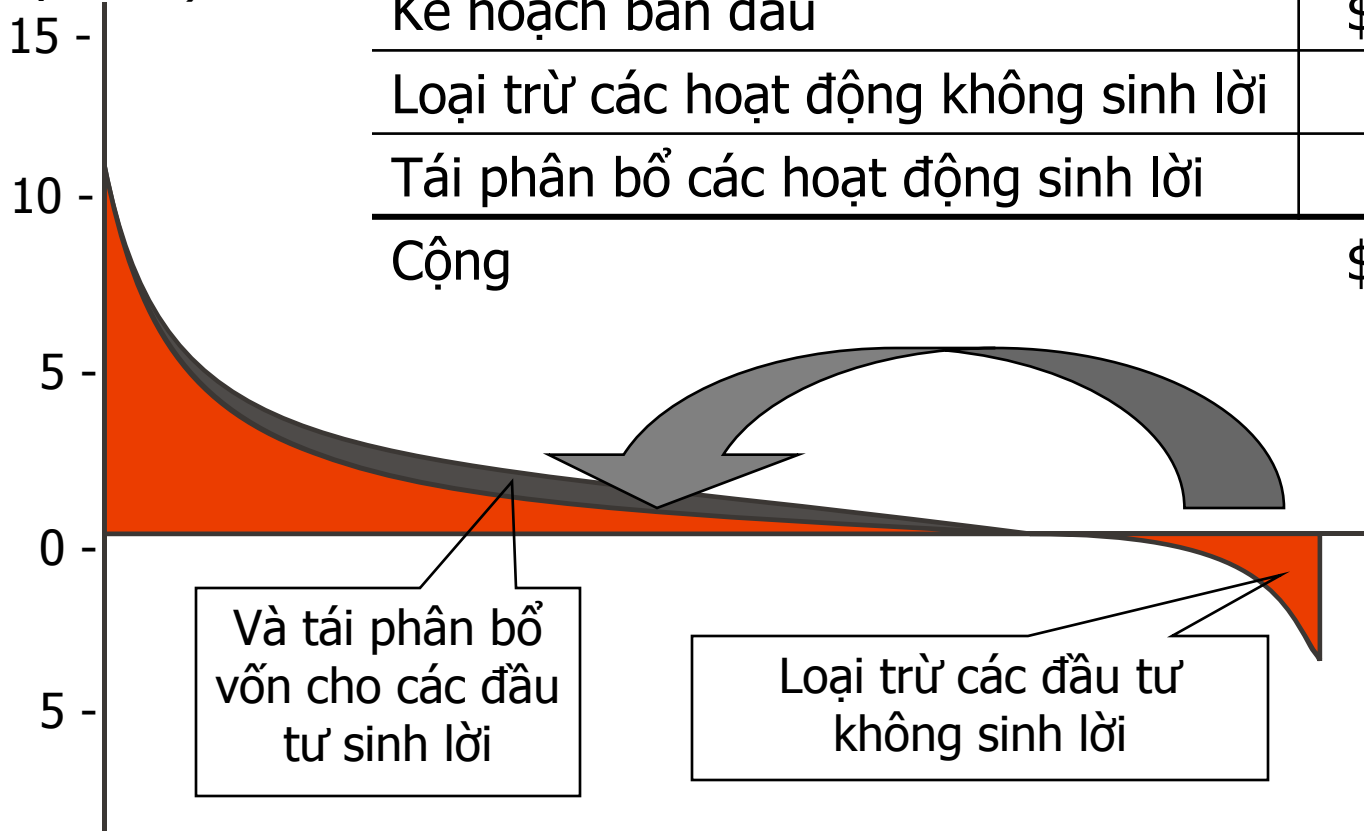
Kết quả đầu tư marketing 2006 Xếp hạng theo contribution margin

Contribution margin
(triệu USD)



Phân bổ lại các quỹ tạo ra kết quả tốt hơn

Contribution margin
(triệu USD)



Kế hoạch ban đầu

Loại trừ các hoạt động không sinh lời

Tái phân bổ các hoạt động sinh lời

Cộng

Đóng góp

\$ 101 M

\$ 32M

\$ 99 M

\$ 232 M

Hệ thống quản trị nguồn lực marketing (MRM)

Các bước:

1. Lưu trữ bằng hệ thống Equity Archiving and Access

Lưu trữ hiệu quả các tài liệu liên quan đến nhãn hiệu đã dùng trong quá khứ: brochure, coupon, khuyến mãi trong dịp lễ...

APRIMO là nhà bán hàng hàng đầu

2. Sửa đổi, tu chỉnh tài liệu, tạo tài liệu mới

3. Tìm kiếm sự chấp thuận (pháp lý, từ Sếp...)

4. Yêu cầu các tài liệu từ 30 – 60 người bán hàng

5. Quản trị chiến dịch

Chiến dịch gửi email, khuyến mãi, inbound telemarketing, các sáng kiến bán hàng tại chỗ...

Các chiến dịch đa cấp tự động, lặp đi lặp lại, tạo sự kiện thường có hiệu quả nhất.

Khám phá internet

- Tạo một trang web và giới thiệu một cách thông minh về lịch sử công ty, sản phẩm, nhãn hiệu, niềm tin và các giá trị (*BMW*)
- Tạo một trang web để tra cứu từng loại sản phẩm (*Colgate – các bệnh về răng*)
- Tạo một trang web về tiểu sử từng khách hàng (*Elizabeth Arden*) và bán các sản phẩm chuyên biệt (*Acumin vitamins*).
- Thực hiện lấy ý kiến theo nhóm (focus groups) với khách hàng, khách hàng tiềm năng, nhà phân phối hay gửi các bảng câu hỏi.
- Gửi các mẫu quảng cáo hay thông tin đến khách hàng bày tỏ sự quan tâm.
- Gửi mẫu sản phẩm mới miễn phí (*freesample.com*).
- Gửi phiếu giảm giá sản phẩm mới (*coolsavings.com*).
- Mời khách hàng gửi email phản ánh, khiếu nại...
- Dùng internet để nghiên cứu đối thủ cạnh tranh.
- Đơn giản hóa việc giao tiếp nội bộ giữa các nhân viên bằng hệ thống mạng nội bộ.
- Dùng internet để cải thiện việc mua hàng, tuyển dụng và đào tạo.
- Dùng internet để so sánh giá giữa các nhà cung cấp và mua hàng bằng cách gửi thông tin về các điều kiện của công ty.

Marketing Dashboards

- Tools dashboard
- Processes dashboard
- Performance dashboard

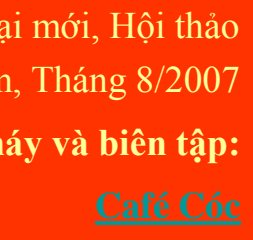
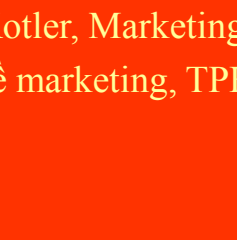
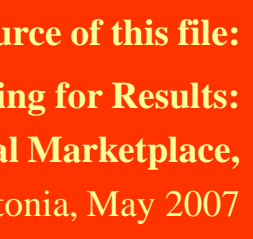
Kết luận

- Công ty bạn cần tăng cường và củng cố kỹ năng marketing.
- Bạn phải nhìn nhận về marketing một cách toàn diện hơn, coi nó là một lực lượng thúc đẩy việc kinh doanh của bạn.
- Các cơ hội luôn tồn tại và có thể được tìm thấy bằng cách phân khúc thị trường, khác biệt hóa, phát triển nhãn hiệu, hợp tác phát triển cùng khách hàng, suy nghĩ theo tư tưởng Đại dương xanh và marketing hàng ngang.
- Phải bổ sung vào các phương tiện thông tin truyền thống của bạn các phương tiện thông tin mới như điện thoại di động, blog, podcast, webcast, social networks, WOM buzz.
- Bạn cần áp dụng thêm các công nghệ mới về marketing như các mô hình marketing, bán hàng tự động, marketing tự động, marketing dashboards và marketing trên internet để làm tăng hiệu quả marketing.
- Bạn phải ước lượng về ảnh hưởng tài chính trong ngắn hạn và dài hạn để thông báo cho cấp trên.

**"It is not the
strongest of the
species that
survives, nor the
most intelligent, but
the ones most
responsive to
change."
Charles Darwin**



Visit
CPAC Monier Vietnam
@ www.cpacreef.com.vn



Source of this file:

- Philip Kotler, **Marketing for Results: How to Compete and Win in the Global Marketplace**, Estonian Conference, Tallinn - Estonia, May 2007
- Philip Kotler, Marketing mới cho thời đại mới, Hội thảo quốc tế về marketing, TPHCM - Việt Nam, Tháng 8/2007

Đánh máy và biên tập:

[Café Cốc](#)