

CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG VÀ KẾ HOẠCH MARKETING

Sách nên đọc : THẾ GIỚI PHẪNG (The World is Flat)

Thế giới phẳng ([tiếng Anh](#): *The world is flat*) là một tác phẩm của [Thomas Friedman](#) - một biên tập viên chuyên mục ngoại giao và kinh tế của tạp chí [New York Times](#) có những tác phẩm và công trình nghiên cứu về vấn đề toàn cầu hoá rất thành công.

Hiện nay "thế giới phẳng" đã trở thành thuật ngữ quen thuộc chỉ sự phát triển toàn cầu hóa từ những năm đầu của thế kỷ 21 khi mười nhân tố lớn liên quan đến kinh tế và khoa học kỹ thuật trên thế giới cùng nhau tác động, khiến cho các mô hình xã hội, chính trị và xã hội đã bị thay đổi và thế giới trở nên phẳng hơn bao giờ hết khi sự tiếp xúc giữa các cá nhân trở nên dễ dàng và chặt chẽ hơn trước.

Bản tiếng Việt - *Thế giới phẳng: Tóm lược Lịch sử Thế giới Thế kỷ 21* - do Nguyễn Quang A, Nguyễn Hồng Quang, Vũ Duy Thành, Lã Việt Hà, Lê Hồng Vân, Hà Thị Thanh Huyền biên dịch, Nhà xuất bản Trẻ xuất bản tháng 8 năm 2008 dưới hình thức sách bìa mềm dày 820 trang.

2.1. Phân tích thị trường

2.1.1. Nghiên cứu thị trường

2.1.1.1. Khái niệm

Thị trường:

“Thị trường là tập hợp các cá nhân và tổ chức hiện đang có nhu cầu mua và có nhu cầu đòi hỏi cần được thỏa mãn” (Philip Kotler)

Chức năng của thị trường:

- *Án định giá cả* đảm bảo sao cho số lượng hàng mà những người muốn mua bằng số lượng hàng của những người muốn bán. Không thể xem xét giá cả và số lượng một cách tách biệt được. *Giá cả thị trường chi phối xã hội trong việc chọn mua cái gì, mua như thế nào và mua cho ai.*
- Thừa nhận công dụng xã hội của hàng hóa (giá trị sử dụng xã hội) và lao động đã

chi phí để sản xuất ra nó, thông qua việc hàng hóa đó có bán được hay không, bán với giá thế nào.

- Cung cấp thông tin cho người sản xuất và người tiêu dùng thông qua những biến động của nhu cầu xã hội về số lượng, chất lượng, chủng loại, cơ cấu của các loại hàng hóa, giá cả, tình hình cung cầu về các loại hàng hóa
- Kích thích hoặc hạn chế sản xuất và tiêu dùng.

Nghiên cứu thị trường

Theo quan điểm marketing, mọi quyết định trong kinh doanh đều bắt nguồn từ yêu cầu của thị trường và nhằm thỏa mãn nhu cầu thị trường. Vì vậy, nghiên cứu thị trường chính là bước đầu tiên trong quá trình cung cấp một sản phẩm – dịch vụ mới ra thị trường.

Nghiên cứu thị trường là quá trình thu thập, lưu giữ và phân tích thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường một cách có hệ thống.

Đây là bước vô cùng quan trọng, nếu được làm tốt nó sẽ cung cấp những thông tin cần thiết giúp nhà kinh doanh đưa ra các chiến lược phù hợp và mang lại hiệu quả cao; ngược lại, nếu làm không tốt, nó sẽ cung cấp những thông tin sai lệch, không phản ánh đúng tình hình thực tế thị trường, từ đó có thể dẫn đến các quyết định sai lầm trong kinh doanh.

2.1.1.2. Vai trò của nghiên cứu thị trường

Đối với một doanh nghiệp đang hoạt động ổn định, việc nghiên cứu thị trường giúp doanh nghiệp hiểu rõ thị trường và đối thủ cạnh tranh; dự báo được sự thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng, qua đó có thể đề ra các biện pháp để kịp thời đối phó với những thay đổi đó.

Đối với một doanh nghiệp đang trong quá trình khởi sự, việc nghiên cứu thị trường giúp doanh nghiệp có sự hiểu biết cần thiết về một thị trường cụ thể với cả 5 yếu tố cấu thành như: sản phẩm – dịch vụ -, cung, cầu, giá cả, phương thức cung ứng và thanh toán. Trong đó:

- ✧ Sự hiểu biết về sản phẩm – dịch vụ và giá cả là điều kiện giúp doanh nghiệp tìm được những khoảng trống trên thị trường để cung cấp sản phẩm - dịch vụ của mình với sự khác biệt hóa cần thiết.
- ✧ Sự hiểu biết về tương quan cung cầu giúp doanh nghiệp quyết định quy mô doanh

nghiệp và năng lực sản xuất.

- ✧ Sự khác biệt trong phương thức cung ứng và thanh toán sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh giữa các doanh nghiệp.

- **Ứng dụng nghiên cứu thị trường**

- ✧ *Nghiên cứu về thị trường:* Trả lời các câu hỏi, các tính chất của chúng ở vùng lãnh thổ của thị trường như thế nào? Tiềm năng thương mại của thị trường.
- ✧ *Nghiên cứu về sản phẩm:* Sản phẩm của hãng được chấp nhận như thế nào? Các sản phẩm của hãng khác cạnh tranh với ta về điều gì? Việc phát triển sản phẩm hiện tại theo hướng nào?
- ✧ *Nghiên cứu về phân phối:* Mạng lưới kênh phân phối như thế nào? Phương thức phân phối thế nào?
- ✧ *Nghiên cứu về giá cả:* Quan niệm của khách hàng về giá cả? Khả năng chấp nhận, khả năng chi trả ra sao?
- ✧ *Nghiên cứu quảng cáo:* Đánh giá hiệu quả của quảng cáo, cần quảng cáo trên phương tiện nào, nội dung quảng cáo như thế nào?
- ✧ *Nghiên cứu dự báo:* Dự báo thị trường trong ngắn hạn (1 năm), dự báo trung hạn và dài hạn (2 năm).

Ví dụ: *Khảo sát hành khách về chất lượng dịch vụ của hãng hàng không nhằm cải thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ*

Thông tin thu thập:

- Kinh nghiệm đi lại của hành khách
- Các yếu tố quyết định trong việc chọn hãng hàng không
- Đánh giá chất lượng dịch vụ dưới đất, trên không như thái độ phục vụ của nhân viên/tiếp viên, chất lượng đồ ăn, sự an toàn của chuyến bay,.....
- So sánh đánh giá với các hãng hàng không khác

2.1.1.3. Các bước nghiên cứu thị trường

Quá trình nghiên cứu thị trường gồm 8 bước sau đây:

Bước 1: Xác định vấn đề cần nghiên cứu

- Mô tả vấn đề
- Thiết lập mục tiêu nghiên cứu
- Xây dựng các câu hỏi nghiên cứu

- Chuẩn bị các câu hỏi nhỏ
- Lên kế hoạch về thời gian

Bước 2: Thiết kế nghiên cứu

Trong bước 2 này, công ty tiến hành nghiên cứu thị trường cần phải xác định cụ thể và chính xác những yếu tố sau:

➤ *Phương pháp nghiên cứu:*

- *Thực nghiệm:* là việc doanh nghiệp tiến hành sản xuất sản phẩm, cung cấp dịch vụ với nhiều hình thức, bao gói khác nhau. Sau đó, doanh nghiệp ghi nhận phản ứng của khách hàng, thu thập những thông tin cần thiết để điều chỉnh sản phẩm – dịch vụ. Việc đặt những sản phẩm mới vào một vài cửa hàng để thử phản ứng của khách hàng trong các điều kiện bán hàng thực tế có thể giúp doanh nghiệp chỉnh sửa và hoàn thiện sản phẩm, điều chỉnh lại giá cả hay cải tiến chất lượng tốt hơn. Các doanh nghiệp nhỏ nên cố gắng xây dựng mối quan hệ với các chủ cửa hàng bán lẻ địa phương và các trang web mua sắm để có thể đưa sản phẩm mới của họ ra thử nghiệm thị trường.

Ví dụ Honda có thể mời một số nhóm khách hàng khác nhau chạy thử xe Wave trong một số hoàn cảnh khác nhau, sau đó các nhóm chạy thử một số loại xe khác, từ đó thu thập các ý kiến và phản hồi của họ.

- *Quan sát:* : là việc quan sát hành động của khách hàng, ghi chép lại, có thể nhờ vào hệ thống camera đặt tại cửa hàng, nơi làm việc hay tại nhà riêng của họ, giúp thấy rõ cách thức họ mua sắm và sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp, những điểm hài lòng và chưa hài lòng của khách hàng.

Phương pháp này giúp doanh nghiệp có được một sự tổng hợp chính xác nhất về các thói quen thông thường cũng như cấu trúc mua sắm của khách hàng để từ đó tìm ra cách thức thỏa mãn tốt hơn cho khách hàng của doanh nghiệp.

- *Thăm dò dư luận:* nếu như quan sát phù hợp nhất với các nghiên cứu thăm dò, thực nghiệm phù hợp nhất cho nghiên cứu nhân-quả thì thăm dò dư luận phù hợp cho nghiên cứu mô tả. Ví dụ Honda sử dụng các phiếu thăm dò để tìm hiểu tỉ lệ % số người biết về xe Wave, các nhận xét của họ về kiểu dáng, tính năng, độ bền...của xeWave hay so sánh với các loại xe khác...

➤ *Phương pháp thu thập số liệu*

- *Phỏng vấn qua điện thoại*: là phương pháp thu thập thông tin nhanh nhất, nhưng cũng tốn kém và hay bị sai lệch. Ưu điểm là: người đi phỏng vấn có thể giải thích rõ các vấn đề cho người được hỏi, tiết kiệm thời gian đi lại. Nhược điểm là: không được quá riêng tư và thời gian phải ngắn gọn nên không tìm hiểu được sâu.

- *Phiếu điều tra gửi qua bưu điện, email*: sử dụng khi có nhiều người được hỏi không có nhiều thời gian gặp trực tiếp hay không thích gặp người phỏng vấn. Ưu điểm là: thông tin có thể chính xác và khách quan hơn, nhưng nhược điểm là tỉ lệ phản hồi thấp, thời gian thu thập lâu và cũng khá tốn kém.

- *Phỏng vấn trực tiếp*: là phương pháp tốt nhất và hiệu quả nhất, nhưng cần có sự chuẩn bị chu đáo và sự kiểm soát chặt chẽ. Có hai hình thức là phỏng vấn cá nhân (người phỏng vấn tìm gặp người được hỏi tại nơi làm việc, tại nhà hay trên đường phố và trò chuyện trực tiếp) và phỏng vấn tập thể (mời một nhóm đối tượng mục tiêu tới trò chuyện)

➤ *Công cụ nghiên cứu là gì?*

- *Phiếu điều tra*: là công cụ phổ biến nhất khi thu thập thông tin nghiên cứu. Theo nghĩa rộng, đó là một loạt các câu hỏi mà người được hỏi cần trả lời. Phiếu điều tra cần được soạn thảo kỹ, thử nghiệm và sửa các sai sót trước khi sử dụng rộng rãi. Cần tránh các sai lầm khi đặt câu hỏi như: các câu hỏi chung chung, mơ hồ hay các câu hỏi quá riêng tư, mang tính tôn giáo chính trị v.v...

Có hai loại câu hỏi: câu hỏi kín và câu hỏi mở. Câu hỏi kín là dạng câu hỏi cho sẵn các phương án trả lời, người được hỏi chỉ việc đánh dấu vào lựa chọn của mình. Câu hỏi mở là dạng câu hỏi cho phép người được hỏi đưa ý kiến và lời lẽ của mình (thường dùng trong nghiên cứu định tính) và rất hữu ích trong nghiên cứu thăm dò. Việc trình bày thứ tự các câu hỏi cũng cần cẩn thận: nên đặt các câu hỏi đơn giản, dễ trả lời trước, sau đó mới tới các câu hỏi phức tạp hơn.

- *Thiết bị máy móc*: là những thiết bị chuyên dùng như máy thụ cảm thị giác (ví dụ để đo sự ghi nhớ các hình ảnh quảng cáo), hay điều kế để đo mức độ quan tâm và tình cảm của người được hỏi khi tiếp xúc với các đối tượng nghiên cứu.

➤ *Chọn mẫu nghiên cứu*:

Đối tượng hỏi là những ai? Được lựa chọn bằng phương pháp nào? Cần hỏi bao nhiêu người?

Bước 3: Thu thập thông tin dữ liệu

Có hai loại dữ liệu là dữ liệu sơ cấp và dữ liệu thứ cấp:

- Dữ liệu sơ cấp/ban đầu (Primary data): số liệu từ điều tra, khảo sát do công ty nghiên cứu tổ chức thu thập.

- Dữ liệu thứ cấp (Secondary data): Là những thông tin đã có được tổng hợp từ những nguồn khác như báo, sách, tài liệu nghiên cứu của chính phủ, tìm kiếm trên mạng, báo cáo nghiên cứu thương mại. Để xác nhận tính chính xác của thông tin thì cần phải tìm những thông tin tương tự ở những nguồn khác để so sánh.

Bước 4: Kiểm tra chất lượng**Bước 5:** Làm sạch mã hóa số liệu**Bước 6:** Nhập dữ liệu**Bước 7:** Xử lý và phân tích số liệu

- Phân tích thống kê để đánh giá định lượng

- Phân tích nội dung để đánh giá định tính

Bước 8: Lập báo cáo kết quả điều tra

Kết thúc quá trình nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp cần đưa ra những thay đổi của thị trường, nhu cầu của khách hàng và có phương án đáp ứng tốt nhất những nhu cầu đó. Để đạt được hiệu quả cao trong nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp cần phải có phương pháp nghiên cứu khoa học để không chỉ thấy được bức tranh tổng thể về thị trường mà còn có sự am hiểu đến từng chi tiết.

2.1.1.4. Những vấn đề cơ bản về thị trường cần nghiên cứu**a. Nghiên cứu thị trường tổng thể**

Nghiên cứu thị trường tổng thể là việc xác định nhu cầu tiêu thụ hiện tại so với mức cung ứng hiện tại của mỗi loại sản phẩm/dịch vụ để từ đó doanh nghiệp có những định hướng về việc xâm nhập vào thị trường mới hoặc đánh giá các chiến lược, sách lược của mình trong thời gian tới đối với thị trường hiện tại. Nội dung của nghiên cứu thị trường tổng thể:

- Nghiên cứu qui mô cơ cấu và sự vận động của thị trường

- Qui mô thị trường: Khi xác định được quy mô của thị trường, doanh nghiệp sẽ biết được tiềm năng của thị trường để có phương hướng phát triển, có thể đánh giá qui mô của thị trường qua:

- Số lượng người tiêu thụ
- Khối lượng hàng hoá tiêu thụ
- Doanh số bán thực tế

- Cơ cấu thị trường: Nghiên cứu cơ cấu thị trường có thể cho phép doanh nghiệp hiểu các bộ phận cấu thành nên thị trường, cơ cấu thị trường có thể đánh giá theo tiêu thức khác cơ cấu sử dụng: Tỷ lệ giữa việc mua và sử dụng lần đầu với việc mua và sử dụng bổ sung thay thế. - Sự vận động của thị trường: Nghiên cứu sự biến động theo thời gian của các tham số, bộ phận cơ bản của thị trường là cung cầu và giá cả thị trường từng loại hàng. Do vậy nghiên cứu sự vận động của thị trường doanh nghiệp mới xác định được chính sách trong thời gian tới sao cho phù hợp với sự vận động đó của thị trường để đảm bảo có hiệu quả cho hoạt động của mình

- Nghiên cứu giá cả thị trường: Đó là sự nghiên cứu của các yếu tố hình thành giá, các nhân tố tác động và dự đoán những điều kiện của giá cả thị trường.

- Nghiên cứu các trạng thái thị trường: Nghiên cứu sự tồn tại các trạng thái thị trường.

trường với những loại hàng hoá chủ yếu: tồn tại dạng thị trường độc quyền, cạnh tranh có tính độc quyền, cạnh tranh hoàn hảo với từng loại hàng hoá là có lợi hay bất lợi. Xu hướng chuyển hoá của các thị trường, nguyên nhân và tác động của nó.

- Nghiên cứu các nhân tố tác động đến thị trường: thị trường hoạt động chịu sự chi phối của các nhân tố khách quan và chủ quan. Môi trường và thị trường có thể tạo nên lợi thế cho doanh nghiệp và cũng có thể tác động xấu tới tình hình sản xuất kinh doanh. Do vậy nghiên cứu các nhân tố tác động tới thị trường sẽ là cơ sở để doanh nghiệp đề ra các kế hoạch chiến lược kinh doanh phù hợp các yếu tố tác động đến thị trường. Thị trường thường thay đổi theo một hướng nhất định. Những "xu hướng" này rất quan trọng vì là một phần của những sự biến chuyển này sẽ đem đến những thay đổi lớn cho sự thành công của doanh nghiệp của bạn. Bạn xác định, tham gia và phản ứng với xu thế của thị trường càng sớm thì bạn lại càng có thuận lợi trong công việc kinh doanh. Nếu bạn phản ứng với xu thế của thị trường vào giai đoạn cuối, doanh nghiệp của bạn đã không bắt kịp sự chuyển hướng của thị trường, và sẽ phải chịu việc giảm khách hàng.

Để nắm được xu hướng của thị trường, cần biết:

- Nhu cầu về sản phẩm và dịch vụ của bạn có chuyển cùng hướng với đối thủ cạnh

tranh không? Bạn có hiểu tại sao lại có/không?

- Bạn có hiểu xu hướng nhu cầu của năm ngoài hoặc 2 năm trước không? Bạn có thể sử dụng thông tin này để dự đoán xu hướng thay đổi của 2 năm sau hoặc hơn không?

- Sự biến đổi trong thị trường của bạn có phải là do có thêm nhiều sản phẩm mới tham gia vào thị trường?

- Có phải đối thủ cạnh tranh của bạn giới thiệu những nét đặc trưng mới, công nghệ mới hoặc sản phẩm mới? Họ có sử dụng nhiều hơn việc quảng cáo trên mạng?

- Xu hướng chung của nền kinh tế là gì? Ví dụ, có thêm nhiều công ty của nước ngoài tham gia vào thị trường không? Lạm phát có tăng không? Có phải thuế xuất/nhập khẩu giảm?

Sau đó sử dụng những dự đoán này làm cơ sở, cần ước tính những vấn đề sau:

- Có bao nhiêu người mua tiềm năng trong 3, 5, 10 năm tới?

- Thị trường này lớn như thế nào?

- Mức độ thường xuyên mua sản phẩm/dịch vụ loại này như thế nào?

- Họ sẽ mua với số lượng bao nhiêu?

- Quy mô thị trường tính bằng tiền là bao nhiêu?

b. Nghiên cứu thị trường chi tiết

❖ Nghiên cứu khách hàng

Muốn chăm sóc khách hàng tốt, doanh nghiệp cần hiểu khách hàng muốn gì, từ đó mới xây dựng được những chính sách phù hợp với nhu cầu của họ. Một sản phẩm hoặc dịch vụ không thể làm vừa lòng tất cả mọi khách hàng, nên việc hiểu khách hàng, hiểu sự khác nhau trong nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm là nền tảng cơ bản để doanh nghiệp có thể nghiên cứu, thiết kế và sáng tạo sản phẩm phù hợp. Đây cũng là xuất phát điểm để doanh nghiệp thực hiện các tiến trình phân khúc khách hàng, lựa chọn khách hàng mục tiêu, định vị, định giá sản phẩm, truyền thông, phân phối, bán hàng và hậu mãi. Khách hàng được chia làm hai loại: Khách hàng cá nhân và tổ chức. Bạn cần phải thiết kế những câu hỏi riêng cho hai nhóm. Ví dụ, đối với những khách hàng là doanh nghiệp, bạn sẽ phải biết quy mô kinh doanh, trong doanh nghiệp đó ai là người quyết định mua sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn, và ai sẽ là người mua. Nếu bạn đang hướng tới các khách hàng cá nhân thì cần biết những thông tin như giới tính, tuổi, nghề nghiệp, thu nhập, lối sống, thái độ hoặc tầng lớp xã hội cũng như những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua

hàng của họ.

Đối với các khách hàng hiện tại, hãy tìm hiểu:

- Cách thức ra quyết định của khách hàng
- Những nhân tố cơ bản nào ảnh hưởng tới hành vi mua sắm và sử dụng của họ?
- Tại sao họ cần sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn
- họ muốn lợi ích cơ bản hay lợi ích khác?
- Tại sao họ mua sản phẩm của bạn chứ không phải của các đối thủ của bạn?
- Họ đánh giá dịch vụ khách hàng của bạn như thế nào?
- Họ cảm thấy thế nào về giá cả của bạn?
- Họ hy vọng gì về công ty của bạn, ví dụ dịch vụ khách hàng, giao hàng nhanh

hoặc sản phẩm đáng tin cậy?

- Họ mong muốn bạn thay đổi hoặc cải thiện cái gì?

Đối với khách hàng tiềm năng, bạn cần phải biết:

- Họ là những ai, và cái gì sẽ thu hút họ?
- Bao nhiêu người sẽ nằm trong nhóm này?
- Sở thích tiêu dùng của họ, họ đi mua hàng lúc nào và ở đâu?

Nghiên cứu khách hàng nhằm giúp doanh nghiệp hiểu rõ mong muốn của khách hàng khi sử dụng sản phẩm, từ đó làm cơ sở để doanh nghiệp cải tiến sản phẩm hoặc thiết kế sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Đây chính là nền tảng căn bản để tăng cường sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thương trường, đồng thời giảm thiểu rủi ro thất bại khi tung ra sản phẩm. Để việc nghiên cứu khách hàng có hiệu quả, cần lưu ý những điểm quan trọng sau:

- *Cần chọn đúng mẫu nghiên cứu.* Khách hàng được nghiên cứu phải là những người liên quan trực tiếp đến việc sử dụng sản phẩm và cần đa dạng để đại diện cho toàn bộ nhóm khách hàng tiềm năng của công ty. Điều này giúp cho việc nghiên cứu khách hàng ghi nhận được hết tất cả mục đích sử dụng sản phẩm của các nhóm khách hàng khác nhau.

- *Không phải mục tiêu nào cũng quan trọng như nhau.* Kết quả nghiên cứu khách hàng thường cho ra rất nhiều mục tiêu mà khách hàng mong muốn khi mua sản phẩm. Doanh nghiệp cần làm rõ những mục tiêu này gắn liền với hoàn cảnh cụ thể nào. Kế đến doanh nghiệp tiến hành khảo sát khách hàng bằng phương pháp định lượng để xác định

được tầm quan trọng của các mục tiêu khác nhau đối với khách hàng. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần xác định mức độ hài lòng của khách hàng đối với việc thực hiện được mục tiêu mong muốn. Khi cải tiến hoặc phát triển sản phẩm mới, doanh nghiệp sẽ ưu tiên những giải pháp phục vụ các mục tiêu quan trọng nhất. Nếu có hai mục tiêu quan trọng như nhau, cần ưu tiên phát triển giải pháp phục vụ mục tiêu mà chỉ số hài lòng của khách hàng thấp hơn.

❖ *Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh*

Đối thủ cạnh tranh của bạn không phải chỉ là những doanh nghiệp giống của bạn. Bất kỳ một doanh nghiệp nào bán sản phẩm có liên quan đến sản phẩm của bạn hoặc những sản phẩm đó thu hút khách hàng mà bạn đang nhắm tới thì những doanh nghiệp đó là đối thủ cạnh tranh của bạn. Nói cách khác, đối thủ cạnh tranh của bạn là những doanh nghiệp bán những sản phẩm có thể "thay thế" hoặc "bổ sung" được cho sản phẩm của bạn.

Ví dụ, nếu doanh nghiệp của bạn là một tiệm làm tóc, bạn cần phải xác định:

- Các tiệm khác trong khu vực;
- Các nhà cung cấp sản phẩm làm đẹp, sản phẩm cho da và mặt, massage

Nên nhớ rằng môi trường kinh doanh thay đổi liên tục và đối thủ cạnh tranh có thể tham gia vào thị trường trong tương lai vì vậy bạn phải chuẩn bị cách đối phó với họ. Một doanh nghiệp mới gia nhập thị trường sẽ mang theo công nghệ mới, cách tiếp cận thị trường mới và sự cách tân trong sản phẩm. Bất kỳ yếu tố nào cũng sẽ làm cho sản phẩm của bạn giảm sự thu hút.

Nghiên cứu đối thủ cạnh tranh có nghĩa là tìm hiểu xem họ là ai và sự khác biệt giữa hoạt động kinh doanh của họ với ý tưởng kinh doanh của bạn. Giả sử việc nghiên cứu thị trường đã giúp bạn tìm ra các đối thủ cạnh tranh, thì giờ bạn cần phải xem các đối thủ cạnh tranh đang hoạt động ra sao. Hãy tự biến mình thành khách hàng của đối thủ cạnh tranh để bạn có thông tin về các sản phẩm và các hoạt động của họ: Đến tận nơi mua hàng, xem trang web của đối thủ cạnh tranh, trò chuyện với các khách hàng của đối thủ cạnh tranh về những điểm gì khách hàng thích và không thích về sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Hỏi thêm các khách hàng này thường mua các sản phẩm hoặc dịch vụ đó ở đâu? Tại sao? Mục tiêu của bạn là hiểu xem các đối thủ cạnh tranh của mình đang hoạt động thế nào để mình có thể làm tốt hơn thế. Từ đó tìm cách đưa ra các sản phẩm/dịch vụ

nổi bật hơn và để làm được điều này, bạn cần phải lợi dụng các điểm yếu của đối thủ cạnh tranh của mình. Có thể họ có dịch vụ kém, sản phẩm có lỗi và bạn chỉ biết được khi chính mình sử dụng sản phẩm, dịch vụ của họ. Hoặc có thể bạn sẽ tìm ra cách vận hành tốt hơn, thông minh hơn và tiết kiệm chi phí hơn. Hãy tìm ra điểm mà sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn hấp dẫn khách hàng mua hàng. Đây chính là điểm mấu chốt trong chương trình tiếp thị sản phẩm của bạn.

Để có thể hiểu được đối thủ cạnh tranh, bạn cần phải trả lời những câu hỏi sau đây:

- Có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh trên địa bàn hoạt động của bạn?
 - Khách hàng của các đối thủ cạnh tranh là ai, có đặc điểm gì, họ có phàn nàn gì không?
 - Các sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp?
 - Cách thức họ bán sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng
 - Cố gắng biết được những lợi ích mà sản phẩm hoặc dịch vụ của họ mang lại cho khách hàng chứ không chỉ nhìn vào những đặc tính của sản phẩm hoặc dịch vụ. Ví dụ, nhãn hiệu của họ mang lại các giá trị và lợi ích chủ yếu gì?
 - Chiến lược và chiến thuật giá cả họ áp dụng?
 - Cách phân phối và giao các sản phẩm và dịch vụ, gồm cả nơi giao sản phẩm và dịch vụ?
 - Điểm khác biệt trong dịch vụ khách hàng của họ?
 - Cách thức họ củng cố lòng trung thành của khách hàng?
 - Họ có cải tiến các phương pháp kinh doanh và các sản phẩm không?
 - Số lượng và tay nghề của nhân viên?
 - Họ áp dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động kinh doanh như thế nào
 - Họ có trang web, thư điện tử, mạng nội bộ hoặc có áp dụng thương mại điện tử không?
 - Ai là chủ doanh nghiệp và đó là người như thế nào?
 - Họ dự định làm gì trong tương lai?
 - Dự đoán họ có thể phản ứng ra sao trước động thái mới của công ty bạn?
- Để có thể nhìn nhận vấn đề một cách có hệ thống từ những thông tin thu thập được, bạn phải sắp xếp chúng theo ba loại sau đây:

- Các điểm mạnh của đối thủ cạnh tranh so với bạn: Không nên chỉ sao chép đơn thuần các hành động của đối thủ. Cần bảo đảm rằng bạn tuân theo những quy định về bản quyền, quyền tác giả và khiếu nại công nghiệp. Hãy cân nhắc xem bạn có thể làm được điều gì tốt hơn đối thủ, làm thế nào để nâng cao giá trị của sản phẩm và dịch vụ, cần bao nhiêu tiền để thực hiện sự thay đổi này, việc này sẽ mang lại lợi ích như thế nào, bạn có cần tuyển thêm nhân viên, có cần đầu tư mới không...

- Những lợi thế của bạn so với đối thủ cạnh tranh: Đây chính là những điểm mạnh của bạn. Nhưng nếu khách hàng không thấy được những điểm mạnh này thì nó sẽ trở thành vô dụng. Ví dụ, chính sách giảm giá cho những người mua với số lượng lớn không được quảng bá đến họ.

- Bằng cách tập trung vào những điểm mạnh mà bạn đã tìm thấy, bạn sẽ có khả năng mở rộng và phát triển thêm những điểm mạnh đó. Nó sẽ giúp bạn xác định được lợi thế cạnh tranh của bạn.

- Những điểm giống nhau giữa DN và các đối thủ cạnh tranh: Các chiến lược giống nhau sẽ không đem lại hiệu quả nhất. Phân tích những điểm giống nhau sẽ đem đến những ý tưởng để có thể tạo nên sự khác biệt và tăng khả năng cạnh tranh của DN.

Ví dụ, chủ một cửa hàng cung cấp dịch vụ truy cập Internet nhỏ mới mở thấy rằng một cửa hàng cũ đối diện bên kia đường giảm giá truy cập Internet 25% khi thấy rằng cửa hàng mới được trang bị hệ thống máy tính và thiết bị mạng mới và tốt hơn. Ngay lập tức, cửa hàng Internet mới giảm giá 25%. Cả hai cửa hàng Internet đều luôn đông khách trong thời gian dài, nhưng họ đều nhanh chóng nhận ra rằng họ đang thua lỗ cho dù quá tải và khách hàng chuyển sang cửa hàng gần đó cung cấp dịch vụ với mức giá 3.000VND/giờ, sạch sẽ và trà xanh miễn phí.

2.1.2. Phân khúc thị trường

➤ Phân khúc thị trường:

Là tiến hành phân chia thị trường thành những bộ phận người tiêu dùng theo một số tiêu chuẩn nào đó trên cơ sở những quan điểm khác biệt về nhu cầu, ví dụ phân chia theo lứa tuổi, theo giới tính, theo thu nhập, theo nghề nghiệp, theo nơi cư trú ...

Mục đích của việc phân khúc là chia thị trường tổng thể thành những thị trường nhỏ hơn với những khách hàng có chung nhu cầu. Việc nhận biết các phân khúc thị trường này giúp doanh nghiệp:

- Tạo ra sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của các khách hàng cụ thể.
- Tập trung các nguồn lực marketing một cách hiệu quả.

Điều này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp đang khởi sự vì việc phân khúc thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu chính xác còn giúp doanh nghiệp né tránh cạnh tranh trực tiếp với các đối thủ cạnh đang hoạt động trong ngành.

Có nhiều cách phân khúc thị trường, nhưng thông thường các doanh nghiệp bắt đầu khởi sự thường lựa chọn phân khúc thị trường người tiêu dùng, phân khúc trên nhiều yếu tố, phân khúc hiệu quả và có liên quan, phân khúc thị trường doanh nghiệp.

● Phân khúc thị trường người tiêu dùng

- ✧ *Phân khúc thị trường theo địa lý*: chia thị trường thành những đơn vị địa lý khác nhau như châu lục, quốc gia, vùng, miền, tỉnh, thành phố... hay thậm chí nhỏ hơn nữa. Điều quan trọng là phải thấy được sự khác biệt nhu cầu của khách hàng giữa vùng này và vùng khác.
- ✧ *Phân khúc thị trường theo yếu tố nhân khẩu học*: thường phân đoạn dựa vào các đặc điểm như: tuổi tác, giới tính, quy mô gia đình, thu nhập, nghề nghiệp, học vấn, tôn giáo... Đây là những đặc điểm phổ biến này thường tác động mạnh mẽ tới thái độ, mong muốn, sở thích của khách hàng. Thứ hai là những biến này rất dễ đo lường.
- ✧ *Phân khúc thị trường theo yếu tố tâm lý*: do những người thuộc cùng nhóm nhân khẩu học cũng có thể có những đặc điểm tâm lý khác nhau, khách hàng cũng được chia thành những nhóm khác nhau căn cứ vào tầng lớp xã hội, lối sống hay nhân cách. Ví dụ: khách hàng có lối sống truyền thống, lối sống hiện đại...
- ✧ *Phân khúc thị trường theo hành vi*: dựa trên căn cứ là trình độ hiểu biết, thái độ,

cách sử dụng và phản ứng đối với sản phẩm. Nhiều nhà marketing cho rằng, xuất phát từ hành vi là cách tốt nhất để tìm hiểu và đáp ứng nhu cầu khách hàng. Phân khúc thị trường theo hành vi đặc biệt chú ý đến lý do mua hàng, lợi ích khách hàng tìm kiếm từ sản phẩm, mức độ sử dụng, mức độ trung thành của khách hàng, mức độ sẵn sàng mua...

- **Phân khúc trên nhiều yếu tố**

Dĩ nhiên, cách xếp loại một chiều như “người chơi gôn” hay “người mới mua nhà” không thể cung cấp đủ thông tin cho doanh nghiệp để có thể hiểu được khách hàng và nhu cầu của những đối tượng này. Chẳng hạn, người chơi gôn có thể là nam giới hoặc phụ nữ, ở tuổi 20 với thu nhập hàng năm là 8.000 đô la hay ở tuổi 50 với thu nhập hàng năm là 180.000 đô la,... Do đó, doanh nghiệp khi bắt đầu khởi sự cần phải phân loại người chơi gôn theo các đặc điểm khác để tìm ra phân khúc nhỏ hơn, từ đó tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ thực tế hơn.

Ví dụ: Một công ty sản xuất trang phục thể thao, công ty này đã phân khúc đối tượng người chơi gôn theo ba yếu tố: thu nhập hàng năm, giới tính và tuổi tác. Với tính chất hoạt động của mình, công ty đã tập trung chủ yếu vào hai phân khúc: nam giới ở độ tuổi 50 – 70 và có thu nhập hàng năm trên 50.000 đô la. Theo nghiên cứu ban đầu của công ty, những khách hàng thuộc hai phân khúc này là những người chi tiêu nhiều nhất cho trang phục chơi gôn. Điều này đã thôi thúc các doanh nghiệp nghiên cứu nhiều hơn về hai phân khúc thị trường cụ thể này. Ví dụ: công ty trang phục thể thao có thể dùng các nhóm trọng điểm để xác định các mặt hàng quần áo cụ thể nào sẽ thu hút người chơi gôn nam giới ở các nhóm tuổi và nhóm thu nhập.

Cần phải tìm hiểu nhiều về các phân khúc thị trường khác nhau theo sức mua, thị hiếu về sản phẩm hay dịch vụ và sự hấp dẫn của sản phẩm hay dịch vụ đó như những mục tiêu hướng đến của thị trường tiềm năng.

- **Phân khúc hiệu quả và có liên quan**

Không phải mọi phân khúc có thể xác định đều có liên quan đến việc tập trung nguồn lực của doanh nghiệp.

Ví dụ: với một công ty sản xuất bóng đèn huỳnh quang, việc phân khúc thị trường tổng thể theo giới tính, thu nhập, học vấn, quan hệ xã hội hay hầu hết các đặc điểm khác không có ý nghĩa quan trọng, vì không đặc điểm nào trong số này liên quan đến việc mua

và sử dụng bóng đèn. Công dụng thương mại có thể là phương pháp liên quan nhất đối với việc phân khúc thị trường này.

Ngoài ra, Philip Kotler cũng đề xuất rằng một phân khúc thị trường hiệu quả và hữu ích cho doanh nghiệp phải có một số đặc điểm sau đây:

- ✧ Có thể đánh giá được: quy mô, các đặc điểm chính, sức mua và thị hiếu của phân khúc thị trường này.
- ✧ Độ lớn: phân khúc quan tâm phải đủ lớn để mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- ✧ Có thể tiếp cận: chẳng có lý do gì để phân khúc thị trường nếu không có một cách thiết thực nào để tiếp cận các đối tượng khách hàng trong phân khúc đó.
- ✧ Có thể phân biệt: các phân khúc thị trường phải phản ứng một cách khác nhau với những chương trình marketing khác nhau. Kotler đưa ra ví dụ về sự hưởng ứng đối với nước hoa ở phụ nữ đã lập gia đình và chưa lập gia đình. Nếu không có gì khác biệt trong sự hưởng ứng của họ thì không có một sự phân khúc hiệu quả.
- ✧ Có thể hành động: phải có một cách thức thiết thực và hiệu quả về mặt chi phí để thu hút và phục vụ khách hàng trong phân khúc đó.

● Phân khúc thị trường doanh nghiệp

Những công ty chuyên phục vụ cho các doanh nghiệp cũng cần phân khúc thị trường của họ. Trong một số trường hợp, các công ty này chỉ đơn giản là nhận biết các phân khúc hiệu quả và có liên quan. Ví dụ: phòng marketing của những ngân hàng lớn rất quan tâm đến các chủ doanh nghiệp và quản lý các doanh nghiệp vừa và nhỏ - đối tượng mà họ có thể bán các dịch vụ ủy thác, dịch vụ quản lý tiền, các kế hoạch hưu trí và vốn vay thương mại. Các ngân hàng sẽ tổ chức lại hoạt động của mình để tập trung tốt hơn vào dịch vụ mà họ cung cấp cho những khách hàng này.

Như đã nói trên, việc phân khúc tạo điều kiện cho doanh nghiệp có thể điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ theo những yêu cầu cụ thể của nhóm khách hàng. Đây là một điều hiển nhiên, nhưng doanh nghiệp cũng cần nhớ rằng việc tập trung vào các phân khúc nhỏ hẹp tất yếu sẽ làm giới hạn đối tượng khách hàng mà sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp muốn hướng tới. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải cân nhắc điều này khi phân khúc thị trường.

2.1.3. Xác định thị trường mục tiêu

2.1.3.1. Thị trường mục tiêu

Căn cứ vào các tiêu chí mà doanh nghiệp đã sử dụng để phân khúc thị trường, cần xác định phân khúc mà doanh nghiệp sẽ tập trung các nguồn lực để đáp ứng nhu cầu thị trường tại phân khúc đó. Tùy vào đặc điểm của sản phẩm hay ngành kinh doanh mà doanh nghiệp có thể tập trung vào một phân khúc hay một vài nhóm nhỏ thị trường trong một số phân khúc nhất định.

Khi mô tả thị trường mục tiêu cần tập trung vào một số nội dung sau:

- Thứ nhất, cần làm rõ sự khác biệt giữa phân khúc (nhóm nhỏ thị trường) mà doanh nghiệp đã lựa chọn với các phân khúc (nhóm nhỏ thị trường) khác. Sự khác biệt này chính là tiêu chí dùng để phân chia phân khúc (nhóm nhỏ thị trường) ở trên.
- Thứ hai, mô tả thị trường mục tiêu cụ thể về mặt địa lý nếu như không dùng tiêu chí này để phân khúc thị trường.
- Thứ ba, xác định độ lớn của thị trường mục tiêu (market share) trong tổng thể thị trường. Có thể ước lượng một con số tương đối (% thị phần) hoặc qua số lượng khách hàng trong thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

2.1.3.2. Khách hàng mục tiêu

Phác họa chân dung khách hàng mục tiêu là bước thứ hai trong quá trình cụ thể hóa ý tưởng kinh doanh. Việc phác họa này càng cụ thể, chi tiết sẽ càng có ích trong việc xác định nhu cầu của từng nhóm khách hàng. Từ đó doanh nghiệp có thể mở rộng hoặc thu hẹp các nhóm khách hàng mục tiêu với những đặc điểm nhu cầu cụ thể.

- Trước hết, cần lập danh sách khách hàng mục tiêu. Khách hàng mục tiêu có thể là cá nhân, có thể là tổ chức. Đối với khách hàng cá nhân, cần miêu tả cụ thể họ là ai, sống ở khu vực nào, họ thường mua ở đâu... Đối với khách hàng tổ chức, cần làm rõ đặc điểm của tổ chức, địa bàn hoạt động, cách thức mua hàng...
- Thứ hai, xác định mức giá hiện tại mà họ đang chi trả và khoảng giá mà khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp sẵn sàng chi trả để sử dụng sản phẩm, dịch vụ.
- Thứ ba, xác định khối lượng hàng mua và tần suất mua hàng, tần suất này có thể thay đổi phụ thuộc vào những yếu tố nào... Điều này rất quan trọng để xác định chính xác hơn độ lớn của thị trường mục tiêu.
- Thứ tư, mô tả nhu cầu của khách hàng mục tiêu đối với sản phẩm về chất lượng, mẫu mã, kiểu dáng, màu sắc, hương vị, bao gói... Ngoài ra cũng cần xác định

phương thức thanh toán, vận chuyển, dịch vụ sau bán hàng...

- Thứ năm, xác định hành vi, mục đích mua hàng, lợi ích khách hàng tìm kiếm từ sản phẩm qua đó sẽ xác định xem doanh nghiệp chỉ nên cung cấp sản phẩm cốt lõi hay có thêm các sản phẩm – dịch vụ gia tăng khác kèm theo.

2.2. Lập kế hoạch Marketing

2.2.1. Những vấn đề cơ bản về KHM

2.2.1.1. Khái niệm về kế hoạch marketing

Kế hoạch marketing là một tài liệu bằng văn bản xuất phát từ sự phân tích môi trường và thị trường, trong đó người ta đề ra các chiến lược lớn cùng với những mục tiêu trung hạn và ngắn hạn cho cả công ty, hoặc một nhóm sản xuất cụ thể, sau đó người ta xác định các phương tiện cần thiết để thực hiện mục tiêu trên, và những hành động cần thực hiện, đồng thời tính toán những khoản thu nhập và chi phí giúp cho việc thiết lập một ngân sách cho phép thường xuyên kiểm tra và thực hiện kế hoạch.

Như vậy, chúng ta có thể xem kế hoạch marketing là một chương trình hành động trong đó kèm theo:

- + Một bảng phân tích chi tiết về các khả năng của thị trường và của doanh nghiệp.
- + Một phần diễn giải về một giả thiết phát triển, các khả năng lựa chọn, những chiến lược lựa chọn và những lý do lựa chọn.
- + Các mục tiêu thương mại trên cơ sở các số liệu dự báo và phản ánh một sự cam kết phấn đấu của doanh nghiệp.
- + Một kế hoạch phối hợp các phương tiện và hành động cho phép đạt những mục tiêu kể trên.
- + Các chỉ tiêu và ngân sách dành cho các hoạt động trên, và là công cụ để tổng hợp, phối hợp và kiểm tra.

2.2.1.2. Vị trí của kế hoạch marketing trong doanh nghiệp

Về phía trên của cấp quản lý, kế hoạch marketing phải phụ thuộc vào các chính sách chung của doanh nghiệp, mọi kế hoạch marketing phải phù hợp với những định hướng chiến lược lớn mà ban lãnh đạo doanh nghiệp đã vạch ra. Ngược lại, kế hoạch này cũng ưu tiên xét đến những điều kiện của môi trường và thị trường.

Về phía dưới của cấp quản lý, kế hoạch marketing nhất thiết phải được chuyển thành các chiến thuật, tức là các mệnh lệnh cụ thể và rõ ràng khi thực hiện. Đây chính là hoạt động quản lý hàng ngày trong marketing, giai đoạn này quyết định việc thực hiện kế hoạch marketing.

Như vậy, kế hoạch marketing giữ vị trí trung gian giữa các lựa chọn chính sách chung của doanh nghiệp và các chiến thuật, nhiệm vụ tác nghiệp cụ thể cần thực hiện hàng ngày.

2.2.2. Ngân sách marketing

Ngân sách của doanh nghiệp được xây dựng trên các ngân sách của mỗi bộ phận và thường là các bộ phận này được tổ chức theo các chức năng chuyên môn hóa. Một trong những ngân sách quan trọng đối với các doanh nghiệp là ngân sách cho hoạt động marketing, bao gồm toàn bộ các thu nhập dự kiến và chi phí dự tính cho việc duy trì hoạt động chức năng marketing cũng như cho việc thực hiện các kế hoạch marketing đã định.

➤ Các thành phần của ngân sách marketing

Ngân sách marketing thể hiện sự đặc biệt, so với các ngân sách chức năng khác, gồm hai phần liên quan chặt chẽ với nhau, một ngân sách thu nhập và một ngân sách chi phí.

a. Ngân sách bán hàng

Ngân sách bán hàng bao gồm các khoản thu được tính theo giá niêm yết (bảng giá) trong đó trừ đi các khoản ưu đãi cho khách hàng. Các khoản thu này được tính trên cơ sở các dự báo bán hàng. Các dự báo bán hàng được xem như việc cập nhật chi tiết các dự báo tổng quát đã tiến hành khi nghiên cứu các phương án và thông qua giả thiết về chương trình hoạt động đã trình bày ở phần trước.

Việc phân bổ theo kỳ (tháng, quý) phải tính đến các cao điểm mùa vụ của hoạt động, các hoạt động xúc tiến dự kiến và tất cả các yếu tố khác có thể tác động đến sự phân bổ này, nhằm tạo ra một “hệ thống tham chiếu” sát thực nhất. Sự phân bổ này phải được thực hiện khi dự báo ngân sách để cho phép không chỉ kiểm soát việc thực hiện mục tiêu mà còn cho phép thiết lập các dự báo ngân quỹ.

Việc phân bổ theo cán bộ phụ trách dẫn đến việc thiết lập các “quota”, các mục tiêu doanh thu cần thực hiện bởi mỗi cán bộ phụ trách vùng hoặc chi nhánh, hoặc bởi mỗi nhân viên bán hàng. Việc ấn định các mục tiêu cá nhân là cần thiết để khuyến khích lực lượng bán hàng và đem lại cho họ sự tự giác khi dự báo thu nhập tổng thể. Mặt khác, cần làm sao cho tổng các mục tiêu cá nhân cao hơn dự báo tổng quát, một mặt nhằm đạt được hiệu ứng khuyến khích mong muốn, mặt khác tăng cường khả năng đạt tới mức dự báo.

b. Các ngân sách chi phí

Liên quan đến ngân sách chi phí, chức năng marketing bao gồm một số bộ phận có

thể được thiết lập theo bộ phận để tiến hành các dự báo ngân sách của chính họ. Mỗi bộ phận phải dự báo các chi phí của chính họ thông qua các kế hoạch hành động đã được duyệt. Tổng cộng các chi phí này sẽ tạo thành ngân sách chi phí thương mại.

Ngân sách phân phối: bao gồm các khoản chi dự kiến cho việc phân phối vật chất (lưu kho, bảo trì, giao hàng) và các chi phí phân phối marketing (dịch vụ mua ngoài, hợp đồng hợp tác, sản phẩm cho không, v.v...) chưa được tính trong phần ưu đãi dành cho khách hàng ở ngân sách bán hàng.

Ngân sách các hành động thương mại: bao gồm nhiều khoản mục chi tiết, trong đó có những khoản chi lớn như chi cho quảng cáo chẳng hạn. Cụ thể ngân sách này bao gồm các khoản chi đã được tính trong các kế hoạch marketing như: quảng cáo, khuyến mại, lực lượng bán hàng, dịch vụ sau bán hàng, v.v...

Ngân sách các hành động phi thương mại: bao gồm các khoản chi phí cho các hoạt động hỗ trợ (đánh giá hiệu quả, phát triển công cụ marketing, đào tạo) chi phí cho quản lý bán hàng (hóa đơn, theo dõi đơn hàng, giải quyết khiếu nại, v.v...) và chi phí cho các hoạt động marketing dài hạn (nghiên cứu thị trường, dự án phát triển hệ thống thông tin, v.v...).

Ngân sách hoạt động thường xuyên của bộ phận marketing: bao gồm các chi phí marketing thường xuyên như chi phí nhân sự (thư ký, phụ trách sản phẩm, cán bộ lãnh đạo), chi phí thiết bị (phòng làm việc, phương tiện làm việc), chi phí điện, nước, điện thoại, v.v...