



Ảnh Hòa Tấn

Phân tích một số sách lược thực tế trong việc vận dụng nhãn hiệu như một tài sản trí tuệ

ĐÀO MINH ĐỨC

Sách lược đưa nhãn hiệu vào VN qua doanh nghiệp liên doanh

Từ cuối thập niên 1980, VN bắt đầu thực hiện chính sách đổi mới, chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung qua nền kinh tế thị trường có định hướng xã hội chủ nghĩa, tìm biện pháp khuyến khích và thu hút đầu tư nước ngoài để tạo thêm động lực mới cho nền kinh tế.

Trong điều kiện các chính sách quản lý kinh tế và pháp luật của VN còn đang liên tục thay đổi để hoàn thiện, các rủi ro pháp lý trong môi trường đầu tư được đánh giá là cao. Nhiều nhà đầu tư nước ngoài đã xem việc thành lập các liên doanh với các đối tác sở tại là phương án ưu tiên. Các đối tác sở tại được nhắm đến thường là các doanh nghiệp nhà nước cấp trung ương hoặc địa phương đang có thị phần đáng kể sau một thời gian dài được ưu tiên phát triển. Mặt khác, các cán bộ quản lý doanh nghiệp vào thời điểm đó cũng là các viên chức nhà nước, có mối

quan hệ chặt chẽ và am hiểu rất rõ phương thức ứng xử của chính quyền các cấp.

Về phía các đối tác VN, hàng loạt mục tiêu rất thuyết phục đã được ra trong các luận chứng thành lập liên doanh: tiếp thu công nghệ hiện đại, học tập mô thức và kinh nghiệm quản lý tiên tiến, từng bước tiếp cận thị trường quốc tế... Theo đó, khá nhiều liên doanh đã được thành lập như công ty nước giải khát quốc tế IBC mà đối tác chính phía VN là công ty Tribeco, công ty liên doanh Vifon- Acecook mà đối tác VN là Công ty Kỹ nghệ Thực phẩm VN (Vifon)...

Đến nay, khi kiểm chứng lại các mục tiêu đã đề ra, một ghi nhận đáng tiếc là, hàng loạt doanh nghiệp liên doanh đã tuần tự trở thành các công ty 100% vốn nước ngoài, trong khi các đối tác VN tương ứng gần như không cải thiện được bao nhiêu vị thế của mình tại chính thị trường trong nước. Ngược lại, nhiều doanh nghiệp còn mất cả thị

phần ban đầu vào tay các doanh nghiệp liên doanh do mình từng góp phần thành lập và phát triển.

Phân tích vấn đề bằng cách kết hợp quan điểm SHITT vào góc nhìn về chiến lược nhãn hiệu, nhiều bài học kinh nghiệm có thể được rút ra như sau.

Trước hết, rất nhiều doanh nghiệp liên doanh đã tiến hành kinh doanh bằng các nhãn hiệu được đối tác nước ngoài cấp quyền sử dụng qua các hợp đồng li-xăng. Thí dụ, trong trường hợp của công ty nước giải khát quốc tế IBC, đó là các nhãn hiệu nước ngọt Schweppes [1], Crush [2] và sau đó là Pepsi [3]. Theo cách giao kết này, đối tác nước ngoài luôn nắm chắc quyền sở hữu đối với các nhãn hiệu được liên doanh sử dụng.

Các nhãn hiệu được cấp li-xăng này được phép sử dụng thẳng kênh phân phối mà đối tác VN đã dày công phát triển, được doanh nghiệp liên doanh tích cực xúc tiến các hoạt động truyền thông, quảng bá để từng bước

nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường nội địa [4], kể cả cạnh tranh với các nhãn hiệu đang do đối tác VN sở hữu.

Qua đó, nhãn hiệu của đối tác nước ngoài vừa không phải tốn chi phí thiết lập kênh phân phối vào giai đoạn đầu xâm nhập thị trường, vừa được liên tục bồi đắp giá trị (mức độ nhận biết, chất lượng cảm thụ, các ấn tượng liên kết...) bằng vốn góp của cả hai bên trong liên doanh. Mặt khác, về nguyên tắc, đối tác nước ngoài còn có quyền đòi hỏi phải được trả phí bản quyền (royalty fee) theo hợp đồng li-xăng hoặc yêu cầu đánh đổi đồng phí bản quyền đó bằng các ưu đãi khác. Điều này đã giúp tăng thêm mức độ an toàn và khả năng thu hồi vốn của đối tác nước ngoài.

Về phía đối tác VN, tình huống xấu nhất xảy ra khi doanh nghiệp liên doanh bị đối tác nước ngoài cố tình thúc đẩy vào thế liên tục thua lỗ. Bản chất của sự thua lỗ chính là việc các chi phí quảng cáo và xúc tiến thương mại cho nhãn hiệu liên tục vượt quá mức doanh thu. Việc thua lỗ kéo dài dẫn đến nhu cầu phải bù lỗ. Trong hoàn cảnh đó, đối tác VN, với vốn góp ban đầu để thành lập liên doanh chủ yếu là quyền sử dụng đất và các mối quan hệ trên thị trường nội địa, đành từng bước từ bỏ quyền sở hữu liên doanh do không có đủ tiềm lực tài chính để theo đuổi việc duy trì liên doanh. Một thí dụ tiêu biểu là sự thua lỗ liên tục của doanh nghiệp liên doanh Công ty TNHH Nước giải khát Coca Cola – Chương Dương, trong khi nhãn hiệu Coca Cola [5] được cấp li-xăng cho liên doanh liên tục phát triển mạnh mẽ trên thị trường nội địa.

Tuy nhiên, ngay cả khi doanh nghiệp liên doanh phát triển thuận lợi, đối tác VN được chia lợi nhuận đúng như kế hoạch dự kiến, thì phần giá trị vô hình tăng thêm của nhãn hiệu vốn không được thể hiện trên sổ sách kế toán cũng hoàn toàn thuộc về đối tác nước ngoài. Mặt khác, nhãn hiệu của liên doanh (sẽ quay trở về với chủ sở hữu là đối tác nước ngoài vào một thời điểm nào đó) lại từng bước cạnh tranh

một cách ưu thắng với chính nhãn hiệu của đối tác VN trên thị trường nội địa. Thí dụ tiêu biểu là sự suy yếu hẳn của nhãn hiệu Tribeco trong khi nhãn hiệu Pepsi không ngừng lớn mạnh. Theo đó, khi hợp đồng li-xăng hết hiệu lực hoặc khi liên doanh chấm dứt hoạt động một cách bình thường, cán cân tài sản và tiềm lực cạnh tranh luôn nghiêng về phía các đối tác nước ngoài.

Sách lược mua lại nhãn hiệu VN để thu tóm thị trường

Unilever là một tập đoàn Hà Lan kinh doanh theo phong cách đa nhân, với hàng trăm nhãn hiệu đã được đăng ký vào thị trường VN và được tiếp thị một cách hoàn toàn độc lập với nhau.

Vào giai đoạn đầu xâm nhập thị trường VN, Unilever đã xúc tiến đàm phán để được chuyển nhượng quyền sở hữu nhãn hiệu kem đánh răng P/S [6] của Công ty Hóa phẩm P/S thuộc Sở Công nghiệp TP.HCM.

Để thuyết phục Công ty Hóa phẩm P/S, Unilever đưa ra phương án sẽ thành lập một liên doanh giữa hai bên để cùng tiếp tục khai thác nhãn hiệu P/S sau khi việc chuyển nhượng quyền sở hữu nhãn hiệu đã được thực hiện. Tính toán một cách lý thuyết, nếu giao dịch thành công, Công ty Hóa phẩm P/S sẽ vừa có được nguồn thu từ việc bán nhãn hiệu để xúc tiến các mục tiêu đầu tư khác, vừa tiếp tục được chia lợi nhuận qua doanh nghiệp liên doanh trong điều kiện nhãn hiệu được quản lý chuyên nghiệp hơn dưới quyền sở hữu của Unilever.

Về mặt pháp lý, để có thể chuyển nhượng nhãn hiệu P/S, cần phải xử lý khả năng xung đột quyền giữa thương hiệu (tên thương mại/trade name) Hóa phẩm P/S của đối tác VN với nhãn hiệu P/S (brand/trademark) sẽ thuộc quyền sở hữu của Unilever. Do Công ty Hóa phẩm P/S không tiện đổi tên doanh nghiệp nên phương án cuối cùng được chọn lựa đã được tiến hành tuân tự qua bước sau đây:

- Công ty Hóa phẩm P/S từ bỏ chức năng sản xuất kem đánh răng.

- Công ty Hóa phẩm P/S chuyển nhượng nhãn hiệu P/S cho tập đoàn Unilever.

- Hai bên xúc tiến thành lập doanh nghiệp liên doanh P/S ELISA.

- Công ty Hóa phẩm P/S nhận gia công vỏ hộp kem đánh răng cho liên doanh.

Đến đây, bài toán đã quay trở lại với tình huống đối tác nước ngoài thành lập một doanh nghiệp liên doanh với một đối tác VN và cấp li-xăng cho doanh nghiệp liên doanh sử dụng nhãn hiệu của họ. Tuy nhiên, tình huống chuyển nhượng nhãn hiệu của Công ty Hóa phẩm P/S lại có một số bài học kinh nghiệm sâu sắc khác sau đây:

- Trước hết, lợi thế thương mại của nhãn hiệu P/S thể hiện qua kênh phân phối mà Công ty Hóa phẩm P/S đã thiết lập trong một thời gian dài đã được chuyển nhượng hoàn toàn theo cùng nhãn hiệu P/S và đã không được xem xét định giá một cách đầy đủ.

- Thứ hai, việc Công ty Hóa phẩm P/S rút khỏi thị trường kem đánh răng đồng nghĩa với việc Unilever đã gạt bỏ được một đối thủ cạnh tranh sở tại khá mạnh.

- Cuối cùng, khi công nghệ phát triển, vỏ kem đánh răng được chuyển sang sản xuất bằng nguyên liệu nhựa thay vì nguyên liệu nhôm như trước đó, Công ty Hóa phẩm P/S đã không đủ sức đầu tư dây chuyền sản xuất mới để tiếp tục gia công cho liên doanh.

Đến nay, liên doanh P/S Elisa cũng đã trở thành doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài trong khi Công ty Hóa phẩm P/S đã đánh mất hoàn toàn vị thế cạnh tranh ban đầu của mình.

Tổn thất do chuyển nhượng nhãn hiệu mà không tiến hành định giá đầy đủ trong tình huống này lớn hơn rất nhiều so với các trường hợp tiếp nhận li-xăng nhãn hiệu nước ngoài trong tình huống trước: Công ty Tribeco vẫn còn có cơ hội chuyển hướng kinh doanh qua sản phẩm sữa đậu nành rồi nước ép trái cây sau khi mặt hàng nước ngọt truyền thống đã bị lấn sân mạnh mẽ. Công ty Vifon vẫn đứng vững được trong thị

trường mì ăn liền truyền thống, tuy phải cạnh tranh vất vả thêm với Vina Acecook, một nhãn hiệu mới thay thế cho nhãn hiệu Vifon-Acecook sau khi liên doanh này đã trở thành doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.

Các bài học kinh nghiệm rút ra qua hai tình huống trên là:

- Ở góc độ marketing, việc không phân tích và nhận diện đầy đủ các thành tố giá trị của nhãn hiệu sẽ khiến doanh nghiệp gặp rất nhiều sơ suất trong chiến lược nhãn hiệu. Cụ thể là:

- Trong tình huống thành lập liên doanh, các đối tác VN đã không chú ý đến phần giá trị vô hình có thể tăng thêm về mức độ nhận biết, chất lượng cảm thụ và các ấn tượng liên kết... cho nhãn hiệu nước ngoài mà liên doanh sẽ sử dụng.

- Trong tình huống chuyển nhượng nhãn hiệu P/S, đối tác VN đã không chú ý đến lợi thế thương mại và lợi thế hình ảnh mà P/S đã thiết lập được trên thị trường nội địa trong suốt thời gian dài trước khi nền kinh tế VN mở cửa...

- Ở góc độ SHIT, việc nắm chắc quyền sở hữu đối với nhãn hiệu (nội dung cơ bản trong lợi thế pháp lý của nhãn hiệu) trước khi thực hiện các giao kết liên quan là ứng xử rất xuyên suốt của các nhãn hiệu quốc tế.

- Ở góc độ sách lược đầu tư, các doanh nghiệp VN có nhãn hiệu mạnh có thể xem xét các phương án giao kết tương tự khi xâm nhập thị trường nước ngoài.

- Ở góc độ chính sách, các cơ quan có thẩm quyền nên huy động chuyên gia thẩm định và phân tích các khía cạnh và thành tố giá trị của nhãn hiệu cũng như của các tài sản vô hình khác trước khi phê duyệt các dự án chuyển nhượng các tài sản vô hình và tài sản trí tuệ thuộc sở hữu nhà nước (sáp nhập, giải thể, cổ phần hóa, liên doanh ...).

Sách lược xin cấp li-xăng nhãn hiệu trong ngắn hạn

Nhãn hiệu kem Wall's đã được

tập đoàn Unilever nộp đơn đăng ký ở VN từ năm 1995, được bảo hộ độc quyền từ tháng 8.1996. Sau đó, Unilever đã đăng ký thêm một số nhãn hiệu liên kết khác [7] và đã tạo dựng được một kênh phân phối khá rộng rãi với một mức độ nhận biết cao.

Đến năm 2003, xét thấy hiệu quả kinh tế không tương xứng với mức độ đầu tư, Unilever quyết định đóng cửa xưởng kem Wall's và tạm ngưng kinh doanh nhãn hiệu này tại VN. Việc rút chân ra khỏi thị trường của một nhãn hiệu nước ngoài mạnh là một thời cơ cho các nhà sản xuất VN trong cùng lĩnh vực.

Nhận biết cơ hội đó, trên đà phát huy thắng lợi từ ngành kinh doanh bánh ngọt của mình, Kinh Đô quyết định tham gia thị trường kem đang còn nhiều tiềm năng phát triển với các lợi thế tài chính, lợi thế thương mại và lợi thế hình ảnh đang hơn hẳn so với nhiều đối thủ cạnh tranh VN khác.

Ở góc độ quản trị công nghệ, để theo đuổi hướng đầu tư này, có ít nhất ba sách lược:

- Hoặc chọn mua dây chuyền công nghệ sản xuất kem nước ngoài để duy trì tiềm lực cạnh tranh trong lâu dài.

- Hoặc sử dụng dây chuyền và công nghệ kém phát triển hơn trong nước để tiết kiệm chi phí đầu tư, hạ giá thành sản phẩm và rút ngắn chu kỳ khấu hao.

- Hoặc đề nghị mua lại toàn bộ xưởng kem thanh lý của Unilever cùng toàn bộ nguồn nhân lực chuyên môn hiện hữu, cho phép đạt được đồng thời hai mục đích: vừa có chi phí thấp hơn hẳn so với việc phải tiến hành khảo sát, đánh giá và tổ chức tiếp nhận chuyển giao công nghệ mới từ nước ngoài, vừa tiếp thu nhanh một dây chuyền vẫn đang là công nghệ tiên tiến nhất tại VN có sản phẩm đầu ra đã tương thích với thị trường nội địa. Kinh Đô đã chọn phương án này và tổ chức đàm phán thành công.

Ở góc độ quản trị nhân hiệu, có ít nhất bốn sách lược cho Kinh Đô trong

bước khởi động xâm nhập thị trường kem:

- Sách lược thứ nhất là đề nghị mua lại nhãn hiệu Wall's để duy trì cơ sở khách hàng (customer base) đã có và kết hợp với kênh phân phối hiện hữu của Kinh Đô để phát triển nhanh thị phần cho Wall's, tạo điều kiện điều chỉnh cơ cấu giá thành và tỷ suất ROI của Wall's. Tuy nhiên, sách lược này là bất khả thi vì các tập đoàn đa quốc gia nói chung sẽ không chuyển nhượng quyền sở hữu một nhãn hiệu đang có thị trường quốc tế chỉ trong phạm vi lãnh thổ một quốc gia.

- Sách lược thứ hai là xin cấp li-xăng nhãn hiệu Wall's với các mục tiêu đầu tư tương tự như trên, nhưng lại có một bất lợi chiến thuật là phải chia sẻ lợi nhuận qua dòng phí bản quyền (royalty fee) và một bất lợi chiến lược là về lâu dài, bản thân nhãn hiệu và mọi giá trị vô hình tăng thêm cho Wall's trong quá trình đầu tư của Kinh Đô sẽ thuộc quyền sở hữu của Unilever.

- Sách lược thứ ba là tung ra ngay một nhãn hiệu mới để thay thế lập tức cho nhãn hiệu Wall's vừa rút chân ra khỏi thương trường. Ứng xử này dễ đạt nhãn hiệu mới của Kinh Đô vào vị thế đối thủ thay thế của Wall's và sẽ không có cơ hội kế thừa các thành tố giá trị đã có của Wall's như mức độ nhận biết (brand awareness) cao, chất lượng cảm thụ (brand perceived quality) tốt, hoặc một số ấn tượng liên kết (brand associations) đã quen thuộc với bộ phận khách hàng thân thiết của Wall's. Điều đó có thể khiến họ không ưa thích nhãn hiệu mới và chọn dùng một nhãn hiệu khác.

- Sách lược thứ tư là xin cấp li-xăng nhãn hiệu Wall's trong một thời gian để tiếp tục duy trì cơ sở khách hàng đã có, tung nhãn hiệu mới lưu hành song song với nhãn hiệu Wall's để nhãn hiệu mới từng bước kế thừa một bộ phận các thành tố giá trị của Wall's sao cho đến khi chấm dứt hợp đồng li-xăng, nhãn hiệu mới đã có được vị thế độc lập trên thương trường. Kinh Đô đã chọn lựa và triển khai sách lược này một cách thành công với nhãn hiệu KIDO'S qua

một hợp đồng li-xăng xin cấp quyền sử dụng nhãn hiệu Wall's trong vòng hơn một năm (từ 5.2003 đến 12.2004).

Tuy nhiên, bên cạnh sự thành công trong sách lược chuyển giao công nghệ và sách lược nhãn hiệu đó, Kinh Đô cũng vấp phải một số sơ suất trong giao kết tổng thể về SHIT.

Cụ thể, có hàng loạt chỉ dẫn thương mại là các thuộc tính nhận diện và cũng là các ấn tượng liên kết mạnh mẽ với Wall's như: kiểu dáng công nghiệp của thanh kem [8], cách thức trình bày bao bì của kem Wall's [9], cách thức trình bày các biển quảng cáo kem Wall's [10] ... đều là các tài sản trí tuệ đã được bảo hộ của Unilever.

Việc thanh kem Kido's được tung ra thị trường có sử dụng kiểu dáng công nghiệp và các mẫu bao bì, biển quảng cáo... không khác biệt đáng kể với các chỉ dẫn thương mại đó hoặc là hành vi phạm về kiểu dáng công nghiệp, hoặc là hành vi vi phạm về quyền tác giả, hoặc là hành vi cạnh tranh không lành mạnh ... đã bị Unilever khuyến cáo phải chấm dứt. Do vậy, Kinh Đô hoặc phải tiếp tục đàm phán xin được chuyển giao thêm hoặc được phép sử dụng các đối tượng SHIT này, hoặc phải hủy bỏ các mẫu mã kiểu dáng liên quan để tái đầu tư xác lập các ấn tượng liên kết mới cho nhãn hiệu Kido's.

Bài học rút ra là: do giá trị nhãn hiệu nói chung bao hàm nhiều thành tố khác nhau và một số thành tố trong đó có thể là các quyền SHIT trí tuệ có giá trị độc lập, nên trong một giao kết chuyển giao nhãn hiệu, luôn cần nhận biết rõ và đàm phán đầy đủ về các quyền SHIT liên quan.

Sách lược nhượng quyền thương mại để phát triển kênh phân phối

Báo chí trong nước đã đề cập nhiều đến việc một số doanh nghiệp đã phát triển thành công các chuỗi của hàng nhượng quyền thương mại (franchising), cụ thể như các thương hiệu Phở 24 [11], Trung Nguyên [12] ... (trong các tình huống này, các doanh nghiệp liên quan đã sử dụng thương

hiệu để làm nhãn hiệu dịch vụ).

Tiếp cận vấn đề dưới quan điểm quản trị tài sản trí tuệ, có thể đưa ra thêm một cách phân tích mới sau đây đối với các tình huống trên.

Trước hết, về bản chất, việc phát triển hệ thống nhượng quyền là một trong các kỹ thuật phát triển nhanh kênh phân phối theo lô-gic cơ bản như sau:

1. Bên nhượng quyền đã phát hiện một thời cơ thị trường, đã tiến hành đầu tư ở một quy mô nhất định (first mover) và đã xác lập được một thương hiệu/nhãn hiệu ít nhất là đã có một mức độ nhận biết (brand awareness) cao.

2. Thị trường sản phẩm liên quan có chiều hướng tăng trưởng nhanh.

3. Đôi khi bên nhượng quyền có thể còn e ngại có một số rủi ro do đánh giá không chính xác mức độ tăng trưởng của thị trường, nhưng thường khi là bên nhượng quyền không đủ tiềm lực đầu tư để tự mình đáp ứng nhu cầu đang tăng trưởng này.

4. Không muốn bỏ lỡ cơ hội hoặc e ngại có đối thủ cạnh tranh khác sớm chia sẻ thị phần, bên nhượng quyền chọn sách lược nhượng quyền thương mại, đồng ý chia sẻ bớt lợi nhuận của một lĩnh vực kinh doanh đang có nhiều triển vọng với nhiều bên nhận quyền khác nhau tại nhiều địa điểm khác nhau, nhằm phát triển nhanh chóng kênh phân phối và kết hợp tăng cường lợi thế hình ảnh cho thương hiệu/nhãn hiệu.

5. Bên nhận quyền tham gia giao kết nhượng quyền do bản thân họ cũng chưa đủ tiềm lực tự đầu tư để cạnh tranh trực tiếp với bên nhượng quyền. Giao kết nhượng quyền thương mại cho phép họ giảm bớt rủi ro khi được bên nhượng quyền chia sẻ và hướng dẫn về công nghệ, bí quyết, kinh nghiệm..., thu hút được khách hàng nhờ mức độ nhận cao hoặc hơn nữa là lợi thế hình ảnh của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền. Theo đó, bên nhận quyền không phải tiến hành đầu tư toàn bộ từ đầu và chấp nhận chia sẻ lợi nhuận với bên nhượng quyền.

6. Như vậy, chỉ cần thương hiệu/nhãn hiệu liên quan đã có một mức độ nhận biết cao (với chất lượng sản phẩm đạt chuẩn tối thiểu), một giao kết nhượng quyền thương mại đã có thể diễn ra nếu tỷ suất ROI (return on investment) trong lĩnh vực kinh doanh tương ứng đã đạt đến một mức hấp dẫn nhất định. Nếu tỷ suất ROI không đủ cao, các nhà đầu tư khác sẽ không quan tâm đầu tư.

7. Giao kết nhượng quyền sẽ có ý nghĩa hơn nữa nếu thương hiệu/nhãn hiệu của bên nhượng quyền không chỉ có mức độ nhận biết cao, mà còn có chất lượng cảm thụ khác biệt (thí dụ, Phở 24 ngụ ý rằng phở của quán bao hàm 24 thành phần nguyên liệu và gia vị) hoặc ấn tượng liên kết tốt đẹp (thí dụ, Trung Nguyên thường nhấn mạnh khẩu ngữ "khơi nguồn sáng tạo"). Nếu được như vậy, thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền không chỉ được nhận biết rộng rãi mà có thể trở thành một nhãn hiệu thực sự nổi tiếng với lợi thế hình ảnh rất cao.

8. Về bản chất, chất lượng cảm thụ khác biệt hay ấn tượng liên kết tốt đẹp đó phải thực sự là một lợi ích (benefit) được khách hàng mục tiêu mong muốn, chứ không thể chỉ là cảm nhận và ý chỉ chủ quan của chủ sở hữu thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền. Nếu đã là một lợi ích được khách hàng mong muốn, tỷ suất ROI sẽ có xu hướng tăng cao, cả hai bên giao kết đều thật sự có lợi và bên nhận quyền sẽ có xu hướng tự giác chấp hành và bảo đảm thực hiện mạng giá trị tinh thần của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền. Ngược lại, nếu chất lượng cảm thụ hay ấn tượng liên kết của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền vẫn mang nặng dấu ấn chủ quan của bên nhượng quyền hơn là lợi ích của khách hàng mục tiêu, cơ sở khách hàng của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền sẽ chậm phát triển (giả dụ, chỉ có một nhóm khách hàng không lớn chấp nhận hương vị của Phở 24 hoặc cà phê Trung Nguyên), tỷ suất ROI sẽ kém hấp dẫn, bên nhận quyền sẽ có xu hướng không bảo đảm phong cách cho thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền

để giảm bớt chi phí về phía mình. Khi đó, một số chuẩn mực của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền sẽ không còn được tuân thủ, thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền có thể rơi vào tình huống bị hòa loãng giá trị (trademark dilution) và độ khắc họa của thương hiệu/nhãn hiệu sẽ bị suy giảm.

9. Ở góc độ SHTT, nếu chất lượng cảm thụ (perceived quality) khác biệt là thực sự tồn tại và được khách hàng mong muốn, chất lượng cảm thụ đó cũng chỉ có thể trở thành một lợi thế cạnh tranh thực sự nếu được bảo hộ thích đáng bằng bí mật kinh doanh (thí dụ, bí quyết pha chế) hoặc sáng chế độc quyền (thí dụ, thành phần phối liệu) tương ứng. Tương tự, các ấn tượng liên kết (brand associations) tốt đẹp cũng phải có thể bảo hộ bằng các tác phẩm có bản quyền (thí dụ, cách thức bài trí không gian quán), hoặc có thể chứng minh đó là các chỉ dẫn thương mại đã liên kết với thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền. Khi đó, bên cạnh lợi thế về công nghệ (quy trình, bí quyết...) và lợi thế về thương mại (kênh phân phối/cung ứng dịch vụ đã hình thành), thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền còn có thêm lợi thế pháp lý (các văn bằng độc quyền) để tạo rào cản tổng hợp đối với các đối thủ muốn đuổi theo (followers).

10. Ngược lại, nếu việc bảo hộ cho các thành tố giá trị thực sự của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền là không thích đáng và nếu tỷ suất ROI của lĩnh vực kinh doanh liên quan đủ hấp dẫn, các đối thủ cạnh tranh đều có thể đuổi theo và giá trị thực của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền khi đó chỉ nằm ở mức độ nhận biết (brand awareness) cao nhờ nỗ lực đầu tư cho hoạt động truyền thông trước đó. Trong trường hợp nhãn hiệu cạnh tranh có lợi thế tài chính mạnh mẽ, bản thân mức độ nhận biết cao của thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền có thể không còn là một rào cản có hiệu quả.

Khi phân tích phong cách của các nhãn hiệu dịch vụ Phở 24 hoặc Trung Nguyên, có thể thấy rằng, bên cạnh các

thuộc tính nhận diện riêng, nếu không thật sự có các bí quyết công nghệ cho phép tạo ra sản phẩm có thể hấp dẫn một cơ sở khách hàng rộng lớn, thì:

- Các giá trị vật lý hoặc tâm lý đã được tuyên bố rộng rãi của các thương hiệu/nhãn hiệu nhượng quyền này (thí dụ như "ngon", "sạch", "không gian đẹp" của Phở 24) hiện đều chưa đủ điều kiện trở thành các tài sản trí tuệ có thể tạo dựng lợi thế cạnh tranh lâu dài cho thương hiệu/nhãn hiệu.

- Còn có thực trạng do mong muốn phát triển nhanh kênh cung ứng dịch vụ, phong cách của nhãn hiệu đã không được duy trì nhất quán (như các cửa hàng của Trung Nguyên).

Sách lược bảo vệ thị phần của nhãn hiệu công nghệ cao

Tập đoàn Microsoft đã xâm nhập mạnh mẽ vào thị trường phần mềm và thị trường máy tính tại VN với trên 20 Giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu, nhiều sáng chế liên quan đến phần mềm [13] và quyền tác giả đối với hàng loạt chương trình máy tính...

Cũng như tình huống đã gặp phải tại Trung Quốc, các phần mềm sao chép lậu vừa xâm phạm về quyền tác giả, vừa xâm phạm quyền sở hữu công nghiệp đối với các nhãn hiệu tại thị trường VN đã diễn ra một cách tràn lan. Do vậy, Microsoft đã xúc tiến nhiều chiến dịch pháp lý khác nhau như: yêu cầu các cơ quan có thẩm quyền xử lý vi phạm hành chính tiến hành ngăn chặn và xử phạt các hành vi xâm phạm, cộng tác chặt chẽ với các cơ quan trung ương có liên quan để hỗ trợ và thúc đẩy việc ban hành các chính sách tăng cường bảo hộ quyền SHTT cho các sản phẩm phần mềm ...

Tuy nhiên, đứng ở góc độ chiến lược nhãn hiệu, khả năng đào thải nhanh của các công nghệ mới luôn là một nguy cơ tiềm ẩn đối với các nhãn hiệu phát triển dựa trên lợi thế về công nghệ. Trong trường hợp của Microsoft, đó là các phần mềm mã nguồn mở đang được ra sức phát triển bởi nhiều đối thủ khác nhau, thí dụ như hệ điều hành

Linux đang luôn tìm kiếm cơ hội thay thế hệ cho hệ điều hành mang nhãn hiệu Window.

Do vậy, nhãn hiệu công nghệ cao luôn có nhu cầu phải ra sức phổ cập các chuẩn công nghệ của mình cho thị trường nhằm tăng cường rào cản đối với các đối thủ cạnh tranh hoặc các sản phẩm thay thế. Các chiến thuật thường được sử dụng là:

- Phổ cập các công nghệ cơ bản với giá rẻ hoặc giá phải chăng để có thể dành thị phần cao đối với các công nghệ phụ thuộc. Thí dụ, nếu hệ điều hành Window được cài đặt rộng rãi, các phần mềm ứng dụng chạy trên nền Window như DOS, winword, excel ... vốn luôn được cải tiến cũng sẽ được tiêu thụ mạnh mẽ. Các biện pháp thực hiện tương ứng là các chương trình cung cấp máy tính giá rẻ cho sinh viên, cho người nghèo ...

- Tạo dựng các đối tác và đối thủ cạnh tranh thích hợp. Thí dụ, Microsoft tiến hành hợp tác và chuyển giao công nghệ để giúp công ty FPT phát triển nhãn hiệu máy tính E-LEAD. Khi này:

- FPT là một đối tác vừa giúp triển khai các dòng máy tính giá rẻ để phổ cập các chuẩn công nghệ của Microsoft, vừa không gây ảnh hưởng đến hình ảnh công nghệ cao của Microsoft.

- Mặt khác, nếu FPT có thể phát triển thành một đối thủ cạnh tranh sở tại có tiềm lực, thì đối thủ này ít nhiều vẫn có thể lệ thuộc vào một số công nghệ của Microsoft, đồng thời, lại có thể giúp Microsoft ngăn cản bớt khả năng phát triển thị phần của một số đối thủ quốc tế mạnh hơn khác trên thị trường VN.

- Do vậy, việc xử lý các hành vi xâm phạm quyền của Microsoft gần như chỉ mang tính nhắc nhở chứ không kiên quyết tiến hành một cách triệt để, mặc dầu pháp luật SHTT VN hiện hành đã cung cấp đủ các biện pháp xử lý hành chính cần thiết và Chính phủ VN cũng đã thể hiện thiện chí rất cao trong việc bảo vệ quyền SHTT của các nhãn hiệu trong lĩnh vực phần mềm.

Bài học rút ra qua tình huống này là: hoạt động bảo vệ quyền sở hữu công nghiệp đối với nhãn hiệu cần được đặt

trong khuôn khổ một sách lược pháp lý chung phục vụ tốt nhất cho các chiến lược kinh doanh. Thí dụ, đối với Microsoft, nhu cầu xây dựng lợi thế công nghệ của nhãn hiệu (qua việc phổ cập các chuẩn công nghệ liên quan) là quan trọng hơn nhu cầu xử lý các hành vi xâm phạm quyền SHTT của hệ thống bán buôn và bán lẻ các thiết bị máy tính trên thị trường VN.

Sách lược tự vệ khi đã không đánh giá hết vai trò của các tài sản trí tuệ khác đối với nhãn hiệu

Các phương tiện truyền thông của VN cũng đã đưa tin nhiều về việc doanh nghiệp tư nhân vông xếp Duy Lợi đã đấu tranh thành công trong việc tuân tự yêu cầu hủy bỏ hai bằng độc quyền sáng chế đã được cấp tại Nhật và Mỹ, do xung đột quyền với kiểu dáng công nghiệp [14] "Khung mắc vông" đã được bảo hộ tại VN của Duy Lợi.

Không nhắc lại các thông tin đã được biết đến rộng rãi, dưới đây sẽ sử dụng quan điểm quản trị tài sản trí tuệ để cung cấp thêm một cách phân tích mới và bản chất hơn về vấn đề như sau.

Khi xúc tiến việc đăng ký bảo hộ kiểu dáng công nghiệp nêu trên, bản thân DNTN Duy Lợi và công ty tư vấn về SHTT cho Duy Lợi đã không nhận biết đầy đủ rằng, bên cạnh hình dáng bên ngoài của khung mắc vông, thì nhiều yếu tố kỹ thuật được sử dụng trong khung mắc vông đó cũng là các sáng chế có thể bảo hộ độc quyền theo pháp luật VN và nhiều nước khác.

Sau đó, Cơ quan Sáng chế Nhật (JPO) đã cấp Bằng độc quyền giải pháp hữu ích số JP 3081528 và Cơ quan Nhãn hiệu và Sáng chế Mỹ (USPTO) đã cấp Bằng độc quyền sáng chế số US 6467109 B1 cho các yếu tố kỹ thuật liên quan đã bị bộc lộ trong kiểu dáng công nghiệp của Duy Lợi.

Do ngày nộp đơn đăng ký sáng chế của hai chủ sở hữu của hai bằng độc quyền tại Nhật và Mỹ nêu trên đều xảy ra sau ngày mà đơn kiểu dáng công nghiệp của Duy Lợi được công bố tại VN, nên bản thân các sáng chế đó đều

không đáp ứng các yêu cầu bảo hộ sáng chế theo pháp luật sáng chế của cả VN, Mỹ lẫn Nhật.

Đó là cơ sở pháp lý cho phép Duy Lợi tuân tự xúc tiến các vụ kiện yêu cầu hủy bằng liên quan, trước hết là vụ kiện tại Nhật sau khi sản phẩm đưa vào Nhật bị chủ Bằng độc quyền giải pháp hữu ích số JP 3081528 ngăn cấm; tiếp theo là vụ kiện tại Mỹ khi Duy Lợi phát hiện quảng cáo của chủ Bằng độc quyền sáng chế số US 6467109 trên mạng Internet.

Các bài học kinh nghiệm rút ra qua vụ việc này là:

- Việc tạo ra các tài sản trí tuệ là vấn đề của doanh nghiệp và các chủ thể sáng tạo khác trong xã hội. Các cơ quan SHTT quốc gia về cơ bản chỉ thực hiện vai trò ghi nhận và công bố quyền cho các tài sản này theo các điều kiện luật định. Trong khi thực hiện chức năng đó, ngay cả các cơ quan SHTT quốc gia mạnh nhất thế giới vẫn không đủ thông tin để thẩm định đối với mọi đơn đăng ký.

- Do vậy, việc xuất hiện các văn bằng bảo hộ đã được cấp một cách không đúng luật là có thể xảy ra trên mọi thị trường, nhất là khi có các chủ thể cố tình đăng ký một cách không trung thực nhằm tạo dựng các rào cản pháp lý trong cạnh tranh. Theo đó, các hoạt động kiện tụng SHTT tương ứng là chuyện rất bình thường trên thương trường quốc tế.

- Doanh nghiệp và các công ty tư vấn SHTT cần sớm nhận biết đầy đủ mối tương quan giữa các tài sản trí tuệ khác với nhãn hiệu, cụ thể trong trường hợp này, đó là việc nhận biết rằng, trong sản phẩm khung mắc vông có tồn tại các sáng chế có thể bảo hộ độc quyền trên thị trường quốc tế. Nếu các sáng chế này được đăng ký kịp thời vào các thị trường tiềm năng, sẽ tạo ra đồng thời lợi thế công nghệ và lợi thế pháp lý cho nhãn hiệu Duy Lợi trong thương mại quốc tế.

- Cụ thể, Duy Lợi có thể cấp li-xăng hoặc chuyển nhượng quyền sở hữu các sáng chế của mình tại Nhật và

Mỹ cho các đối tác sở tại. Nếu theo phương án cấp li-xăng sáng chế, Duy Lợi có thể xem xét phương án cấp đồng thời li-xăng sáng chế và li-xăng nhãn hiệu Duy Lợi, nếu nhãn hiệu Duy Lợi đã có được một mức độ nhận biết đủ cao ít ra là ở VN. Ngoài ra, Duy Lợi cũng có thể đàm phán theo hướng góp vốn bằng (sáng chế + nhãn hiệu Duy Lợi).

- Nếu các giả thiết đó xảy ra, Duy Lợi có thể xâm nhập thị trường quốc tế không chỉ qua kênh thương mại (mua bán hàng hóa) thông thường với khá nhiều ràng buộc, mà còn có thể qua kênh đầu tư hoặc tài chính để khai thác tiềm lực thương mại của các đối tác nước ngoài trên thị trường sở tại.

- Như vậy, bản thân việc thắng kiện theo các yêu cầu hủy bằng chỉ là các hành vi tự vệ muộn về mặt chiến thuật. Các bên đã bị hủy bằng và bất kỳ một bên thứ ba nào khác đều có thể sử dụng các kỹ thuật đó trong sản phẩm của họ để cạnh tranh với Duy Lợi. Một quan điểm quản trị tài sản trí tuệ mạch lạc sẽ cung ứng các ứng xử chiến lược hơn trong xây dựng và phát triển các lợi thế cạnh tranh của các nhãn hiệu VN, sử dụng tiềm lực trí tuệ để bổ khuyết cho tiềm lực vật chất thương là còn non yếu ■

Chú thích:

- [1] Đăng ký vào VN năm 1985, Giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 129
- [2] Đăng ký vào VN năm 1993, Giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 9682
- [3] Đăng ký vào VN năm 1990, Giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 2542
- [4] Thí dụ, do nhãn hiệu SCHWEP là tương đối khó phát âm so với trình độ ngoại ngữ chưa cao tại thị trường VN vào thời điểm đó, người tiêu dùng sẽ có xu hướng chọn các nhãn hiệu dễ phát âm hơn nếu có cùng mức giá cả và chất lượng. Vì vậy, Công ty IBC đã tiến hành một chiến dịch quảng cáo hướng dẫn cách phát âm nhãn hiệu trên ti-vi nhằm tăng cường độ quen thuộc của nhãn hiệu trên thị trường.
- [5] Đăng ký vào VN năm 1994, Giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 15868
- [6] Nộp đơn đăng ký năm 1987, Giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 964
- [7] Nguồn : <http://www.noip.gov.vn/IPDL/>
- [8] Giấy chứng nhận kiểu dáng công nghiệp số 1999 cấp ngày 15.2.1995
- [9] Giấy chứng nhận bản quyền số 2023 VH/BQ cấp ngày 27.4.1999
- [10] Giấy chứng nhận bản quyền số 2165 VH/BQ cấp ngày 28.9.1999
- [11] Giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 55817 cấp ngày 21.7.2004
- [12] Các giấy chứng nhận đăng ký nhãn hiệu hàng hóa số 31132, 40371, 48234, 48235.
- [13] Thí dụ, các đơn sáng chế số: 1-2003-00443, 1-2003-00444, 1-2003-00471, 1-2004-00195, 1-2004-00619 (nguồn <http://www.noip.gov.vn>)
- [14] Bằng độc quyền kiểu dáng công nghiệp số 7173 đã được Cục Sở hữu Trí tuệ cấp cho Cơ sở Duy Lợi ngày 31.7.2003