

7 vấn đề chủ yếu trong quản trị nhãn hiệu

ĐÀO MINH ĐỨC

Vấn đề thương hiệu và nhãn hiệu đã và đang thu hút sự quan tâm của nhiều giới, không chỉ các doanh nghiệp, mà cả các người làm chính sách, các luật gia, các nhà marketing, giới nghiên cứu, nhà quảng cáo, nhà thiết kế ... Tuy nhiên, trong các trình bày, diễn giải, nhận định, phân tích ... tại các hội thảo cũng như trên các phương tiện truyền thông, các khái niệm trên thường được đề cập đến dưới nhiều góc nhìn và theo đó là với các hàm nghĩa khác nhau. Vì vậy, một cái nhìn toàn diện về nhãn hiệu như một thực thể thống nhất trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, nhằm giúp phân tích và nhận định một cách hệ thống về các tác động của các yếu tố trong môi trường cạnh tranh lên nhãn hiệu là một yêu cầu thật sự bức thiết.

Tất nhiên, đối với từng nhãn hiệu mà mình sử dụng, có lúc, doanh nghiệp phải xem xét đến khía cạnh thiết kế, có lúc lại phải tiến hành các nghiên cứu thị trường cho một bối cảnh cạnh tranh cụ thể, có khi phải tìm kiếm ý tưởng cho một thông điệp quảng cáo, có khi phải tập trung xử lý các tranh chấp và kiện tụng pháp lý ... Ở các nước đã có nền kinh tế thị trường phát triển, quá trình phân công xã hội thành các lĩnh vực hoạt động chuyên sâu đã giúp hình thành các công ty tư vấn chuyên ngành tương ứng: tư vấn thiết kế, tư vấn nghiên cứu thị trường, tư vấn quảng cáo, tư vấn sở hữu trí tuệ ... có trình độ chuyên môn sâu và uy tín nghề nghiệp cao. Việc sử dụng hệ thống tư vấn bên ngoài là một hoạt động quen thuộc của doanh nghiệp, ngay cả khi họ đã xây dựng một chức danh hoặc một bộ phận quản trị nhãn hiệu bên trong làm đầu mối giao tiếp và xử lý các vấn đề liên quan đến nhãn hiệu, trong quá trình thuê, khoán dịch vụ với nhiều nhà tư vấn chuyên ngành khác nhau.

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và doanh nghiệp của các nước đang phát triển nói chung, doanh nhân thường chưa có đủ thời gian để lẫn lộn với các khía cạnh khác nhau của môi trường kinh doanh, mức độ thành thực trong việc đánh giá và sử dụng có hiệu quả hệ thống tư vấn hiện còn là một mối bận

tâm đáng kể. Trong xu thế mà tỷ lệ giá trị các tài sản vô hình so với các tài sản hữu hình của doanh nghiệp ngày càng tăng, theo thiên ý, doanh nghiệp nên sớm tổ chức bộ phận quản trị nhãn hiệu của mình, có thể gồm chỉ một hoặc vài quản trị viên nhãn hiệu (brand manager/director), hoặc hoạt động độc lập, hoặc biên chế vào một trong các bộ phận khác như marketing, phát triển sản phẩm, quản trị công nghệ ...

Trong khuôn khổ bài viết này, xin được giới thiệu một cách xem xét và giải quyết vấn đề, thông qua việc xác định khái quát bảy nội dung thiết yếu mà một bộ phận quản trị nhãn hiệu như vậy nên nắm bắt trong hoạt động tác nghiệp của mình.

1. Giá trị vô hình mà nhãn hiệu có thể góp thêm vào cho sản phẩm

Mỗi sản phẩm (hàng hóa, dịch vụ) không mang nhãn hiệu cung ứng cho người tiêu dùng một số giá trị vật chất hoặc phi vật chất nào đó và thông thường, luôn có nhiều nhà sản xuất khác nhau cùng đưa ra thị trường một loại sản phẩm tương tự nhau về cấu tạo, chức năng và thẩm mỹ. Vấn đề là, một khi đặt lên những sản phẩm cùng loại đó những nhãn hiệu riêng biệt, mỗi sản phẩm mang nhãn hiệu khác nhau nói chung sẽ được khách hàng cảm nhận một cách khác nhau. Một cách khái quát, sự khác biệt trong cảm nhận này có thể

phân thành ba mặt: khác biệt lý tính (ứng với các giá trị cụ thể có thể nhận biết được trên sản phẩm), khác biệt biểu tượng (ứng với các dấu hiệu hình hoặc chữ của nhãn hiệu về khía cạnh ngữ nghĩa, ngữ âm, phong cách thể hiện ...), khác biệt cảm tính (ứng với các liên tưởng được gợi ra và được ghi nhớ trong quá trình truyền thông về nhãn hiệu). Ở góc độ quản trị nhãn hiệu, mỗi mặt khác biệt đó chủ yếu được liên kết với một mặt giá trị tương ứng sau đây của nhãn hiệu: chất lượng cảm thụ, mức độ nhận biết, và ấn tượng liên kết. Ba mặt giá trị đó hợp thành một khái niệm được một số nhà marketing gọi là: "giá trị góp thêm" của nhãn hiệu vào sản phẩm (brand added value) và qua đó, tìm kiếm và xây dựng các biện pháp tác nghiệp thích ứng nhằm bồi đắp giá trị cho nhãn hiệu.

2. Nhãn hiệu và phong cách kinh doanh

Mỗi con người trong giao tiếp đều có một phong cách riêng. Cũng vậy, mỗi doanh nghiệp trong kinh doanh cũng sẽ có một phong cách riêng mà thường ít được doanh nghiệp quan tâm quản trị. Phong cách kinh doanh nói chung được thể hiện trên ba mặt: truyền thông, giao tiếp và biểu tượng. Bốn môi trường truyền thông chủ yếu của phong cách là: bản thân hàng hóa và dịch vụ, phương tiện bài trí và trưng bày,

phương thức ứng xử của nhân viên, và các thông điệp quảng cáo. Các đối tượng giao tiếp mà doanh nghiệp cần hướng đến, tùy theo từng mục tiêu trong hoạt động kinh doanh, có thể là: chính quyền các cấp, giới tài chính, giới ngân hàng, giới đầu tư, giới báo chí, đối thủ cạnh tranh, cổ đông, khách hàng, nhân viên trong doanh nghiệp ... Về mặt biểu tượng, phong cách kinh doanh sẽ kết tụ chủ yếu vào ba dấu hiệu chính là: thương hiệu, lô gô (biểu tượng kinh doanh), và các nhãn hiệu của doanh nghiệp. Thương hiệu (trade name) trong cách nhìn này là phần tên riêng trong tên thương mại, tên pháp nhân, tên công ty (corporate name) ... của doanh nghiệp (thường bao gồm ba bộ phận là: loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực kinh doanh, và tên riêng). Theo cách nhìn đó, quá trình bồi tụ thương hiệu với tư cách là dấu hiệu để phân biệt các chủ thể kinh doanh có nhiều khía cạnh rất khác so với quá trình bồi tụ nhãn hiệu (brand), vốn chỉ là dấu hiệu để phân biệt các sản phẩm cùng loại do các chủ thể kinh doanh khác nhau đưa ra thị trường. Đứng ở góc độ biểu tượng, nhiều doanh nghiệp thường lấy luôn thương hiệu hoặc lô gô làm nhãn hiệu và được gọi là theo phong cách nhất thể; nhiều doanh nghiệp khác lại muốn đưa ra thị trường những nhãn hiệu hoàn toàn độc lập với nhau và thậm chí với cả thương hiệu của mình, theo đó, người tiêu dùng chỉ cần biết đến bản thân nhãn hiệu mà không cần biết đến ai đứng đằng sau nhãn hiệu đó, và được gọi là theo phong cách đa nhãn. Mỗi dạng phong cách kinh doanh có một số ưu thế và hạn chế trong các lĩnh vực và/hoặc bối cảnh kinh doanh khác nhau cũng như phù hợp với một chiến lược nhãn hiệu riêng biệt.

3. Nhãn hiệu và khách hàng

Một cách tổng quát, khách hàng luôn cảm nhận nhãn hiệu một cách tổng thể, thông qua việc gán cho nhãn hiệu một tính cách nào đó tổng hòa từ nhiều nét tính cách và giá trị cụ thể của nhãn hiệu. Theo đó, từng yếu tố cụ thể trong tâm lý tiêu dùng (cảm giác, tri giác, chú ý, tâm trạng,

tình cảm, ý chí ...) nên được chú ý để có thể phân tích và khai thác một cách hiệu quả nhất các dấu hiệu thông tin trong một thông điệp truyền thông. Các nhà nghiên cứu thị trường cũng nhận thấy có một số mô thức đáp ứng của khối đông khách hàng trong thị trường mục tiêu với nhãn hiệu như thói quen sử dụng nhãn hiệu, tầm quan trọng của nhóm khách hàng thân thiết ... Việc nắm bắt nhiều dạng động cơ hoặc ước muốn khác nhau xuất phát từ cùng một nhu cầu cụ thể của khách hàng, là cơ sở để xác định được đúng các lợi ích mà khách hàng mong đợi trong tập hợp các giá trị và các nét tính cách mà nhãn hiệu có thể cung ứng, giúp giảm thiểu các chi phí truyền thông kém hiệu quả về các giá trị không quan trọng đối với khách hàng, không chỉ trên các phương tiện truyền thông đại chúng (vốn là một trong các hạn chế của các doanh nghiệp vừa và nhỏ), mà cả trên các dấu hiệu ngoại kết khác của sản phẩm mang nhãn như: bản thân tên nhãn (ngữ âm, ngữ nghĩa), phong cách trình bày nhãn hiệu, bao bì, nhãn hàng hóa, các khẩu ngữ (slogan), các thông điệp marketing trực tiếp ... Tất cả đều nhằm tăng hiệu quả duy trì và phát triển liên tục mối quan hệ với khách hàng, và làm nảy sinh mặt giá trị thứ tư của nhãn hiệu: ý hướng trung thành của khách hàng, bên cạnh các khái niệm mức độ nhận biết, chất lượng cảm thụ, và ấn tượng liên kết đã đề cập.

4. Nhãn hiệu và thị trường mục tiêu

Hiểu rõ các lĩnh vực kinh doanh của mình đang trong giai đoạn phát triển nào là cơ sở quan trọng trong việc vận dụng các kỹ thuật kinh điển của marketing như xác định thị trường, phân mảnh thị trường (segmentation), xác định thị trường mục tiêu (target market), định vị nhãn hiệu (positioning) ... Bên cạnh đó, ít nhất nhà quản trị cũng cần xác định được một cách định tính mức độ gây áp lực của các lực cạnh tranh khác nhau trên thị trường đối với nhãn hiệu của mình, và không thể không quan tâm đến một số thách

thức đương đại như: vai trò của các nhãn hiệu phân phối, thương mại điện tử, hàng giả và hàng nhái ... Từ đó, việc phát triển các tuyến sản phẩm mới và theo đó là tuyến nhãn hiệu tương ứng, hoặc việc xác định khả năng mở rộng phổ sản phẩm của nhãn hiệu sẽ được giải quyết một cách có hệ thống hơn, các công cụ của marketing mix được vận dụng một cách có hiệu quả hơn trên các mặt: truyền thông, quảng cáo, khuyến mãi ... cho từng nhãn hiệu cũng như cho cả tập nhãn hiệu (brand portfolio) và tập biểu tượng của phong cách kinh doanh (thương hiệu - lô gô - nhãn hiệu). Như vậy, việc phân tích thời cơ và nguy cơ trên thị trường thường không tách rời với việc phân tích điểm mạnh và điểm yếu trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp, và là cơ sở xác định các lợi thế (goodwill) riêng có trên các mặt thương mại, tài chính, pháp lý, công nghệ ... , mà theo một phương thức quản trị thích ứng, có thể giúp hình thành nên mặt giá trị thứ năm của nhãn hiệu.

5. Khía cạnh pháp lý của nhãn hiệu

Trong quá trình xâm nhập và phát triển thị trường của mình, nhãn hiệu chịu sự điều chỉnh của nhiều quy định pháp lý trong nhiều ngành luật khác nhau: dân sự, thương mại, quảng cáo, sở hữu trí tuệ, hành chính, hình sự, chống cạnh tranh không lành mạnh, các điều ước quốc tế mà Việt Nam ký kết hoặc tham gia ..., và bên cạnh đó là các chính sách của chính phủ và chính quyền địa phương trong hoạt động sản xuất, kinh doanh và tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế. Việc phân tích các giới hạn và các ảnh hưởng của các chính sách và pháp luật hiện hành lên quá trình bồi tụ giá trị nhãn hiệu, thông qua năm mặt giá trị nhãn hiệu đã đề cập trên, hoặc thông qua một phương án phân tích khác, sẽ góp phần hữu ích trong việc vận dụng các kỹ thuật và công cụ tiếp thị nhãn hiệu. Bên cạnh đó, việc nắm bắt các nội dung cơ bản của các quy định pháp lý về nhãn hiệu trong luật sở hữu công nghiệp cũng là một yêu cầu

cần thiết trong quá trình quản trị nhãn hiệu, có lúc nhằm giúp tránh các rủi ro và tranh chấp không đáng có, có khi để bảo vệ giá trị đã kết tụ được vào nhãn hiệu nhờ phương pháp quản trị đúng cách, kết hợp với tầm nhìn và sự nhạy cảm của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc khai thác tốt các thời cơ thị trường. Cũng không khó khăn gì để doanh nghiệp có thể nhận biết rõ hệ thống và vai trò riêng của các cơ quan, tổ chức liên quan trong khía cạnh sở hữu công nghiệp như Cục sở hữu công nghiệp, Thanh tra khoa học công nghệ, Tổ chức đại diện sở hữu công nghiệp, Quản lý thị trường, Công an kinh tế... trong quá trình hỗ trợ xử lý các xung đột và tranh chấp về nhãn hiệu đã được bảo hộ độc quyền (trademark).

6. Nhãn hiệu trong kinh doanh quốc tế

Trước hết, nhiều kinh nghiệm và mô thức đối phó với áp lực cạnh tranh của các nhãn hiệu đa quốc gia xâm nhập vào thị trường sở tại như: phối thuộc thành chi nhánh, phòng ngự, tránh né trên thị trường nội địa, tránh né ra thị trường nước ngoài, trực tiếp đối đầu, ... đã được nhiều nhà nghiên cứu đúc kết và có giá trị tham khảo tốt cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở các nước đang phát triển. Động cơ phát triển một nhãn hiệu đa quốc gia tất nhiên không chỉ do sức ép quá mạnh trên thị trường nội địa. Sự bùng nổ thông tin, sức hút và tính giao hòa lẫn nhau giữa các nền văn hóa, sự phát triển của du lịch quốc tế... đã tạo ra ngày càng nhiều nét tương đồng trong tâm lý tiêu dùng và đôi khi trong cả kết cấu tiêu dùng giữa các khách hàng thuộc nhiều quốc tịch khác nhau trên các lục địa, nhất là lớp người tiêu dùng thuộc thế hệ trẻ, tạo nên các mảng thị trường tương đồng trong từng thị trường quốc gia mà theo đó, một nhãn hiệu cụ thể với một tính cách cụ thể sẽ có điều kiện xác lập cho mình một thị trường quốc tế nhằm mở rộng quy mô sản xuất, cung ứng để tận dụng các ưu thế về phí cố định lẫn phí lưu động. Như vậy, trong khi hoạt động xuất khẩu đòi hỏi chủ yếu ở khả

năng phát hiện nhu cầu của đối tác nước ngoài, đảm bảo chất lượng sản phẩm và dịch vụ đi kèm với một giá cả có tính cạnh tranh, thì việc phát triển một nhãn hiệu đa quốc gia (global branding) còn yêu cầu phải có một nhận thức tương đối rõ ràng về một chiến lược giúp định hình được một hoặc một tập nhãn hiệu không chỉ có các giá trị vật lý và vô hình tương đương hoặc vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh, mà còn có các nét tính cách đặc thù để tạo nên một khả năng phân biệt, vốn là yêu cầu cơ bản nhất trong việc xây dựng một nhãn hiệu.

7. Quản trị tài sản nhãn hiệu

Giá trị ban đầu của một nhãn hiệu thực ra không có gì khác hơn ngoài một số chi phí như thuê nghiên cứu, phân tích, thiết kế, bảo hộ pháp lý... Quá trình bồi tụ tiếp theo đó đòi hỏi việc sử dụng có hiệu quả không chỉ các kỹ thuật tiếp thị (4P/7P) mà cả các kỹ thuật quản trị các giá trị và các nét tính cách của nhãn hiệu. Một khi đã hình thành, một mặt, có thể phân tích giá trị tổng thể của nhãn hiệu thành nhiều mặt khác nhau (như đã giới thiệu bên trên) và vận dụng các kỹ thuật bồi tụ thích ứng cho từng mặt trong từng giai đoạn của quá trình cạnh tranh; mặt khác, cũng có thể mô xẻ nhãn hiệu như một thực thể "có tính cách" đảm nhiệm vai trò thỏa mãn, bổ túc, chia sẻ, hay diễn đạt tâm lý của khách hàng mục tiêu... Phương pháp so sánh tương đối các mặt mạnh, yếu của nhãn hiệu so với nhãn hiệu cạnh tranh bằng cách sử dụng các cột điểm cũng thường được áp dụng để xác định các chiến thuật nhãn hiệu thích hợp với từng giai đoạn trên thương trường. Cuối cùng, các cơ sở để tiến hành định giá nhãn hiệu dưới quan điểm của bên giao hoặc bên nhận trong quá trình mua bán nhãn hiệu, cấp li-xăng nhãn hiệu (licencing), cấp đặc quyền nhãn hiệu (franchising), chuyển giao công nghệ có kèm nhãn hiệu, ... cũng cần được nắm bắt, kể cả việc xác định mức độ thiệt hại trong các tranh chấp pháp lý.

Tóm lại, nếu kết quả của hoạt động marketing chủ yếu hướng đến

việc bảo đảm đưa đúng sản phẩm đến đúng khách hàng vào đúng thời điểm với đúng giá cả có thể làm hài lòng cả đôi bên doanh nghiệp và khách hàng, thì kết quả của hoạt động quản trị nhãn hiệu, trong một góc tiếp cận vừa hẹp hơn vừa chuyên nghiệp hơn, hướng đến việc xây dựng, duy trì và phát triển một tài sản vô hình trong dài hạn, gắn với một quan điểm rõ ràng về văn hóa và chiến lược kinh doanh, không chỉ đòi hỏi một tham vọng lớn, một quyết tâm cao, một tầm nhìn rộng của giới lãnh đạo doanh nghiệp, mà còn đòi hỏi năng lực tổ chức được một bộ phận tác nghiệp sắc sảo biết cách vận dụng linh hoạt nhiều kỹ thuật quản trị nhãn hiệu cụ thể bằng một phong cách nhất quán.

Cũng xin được lưu ý rằng, hiện nhiều chức danh quản trị viên nhãn hiệu tại một số doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, với thời hạn tại chức thường chỉ đôi ba năm, chỉ được giao nhiệm vụ tập trung phát triển doanh số của một hay một tuyến nhãn hiệu cụ thể. Điều này thường có nguyên nhân ở chỗ các nhãn hiệu tương ứng đã là những nhãn hiệu thành danh và đang nằm trong nhóm nhãn hiệu lãnh đạo thị trường. Khi này, những mục tiêu chiến thuật của chi nhánh quốc gia (thường là các mục tiêu tài chính trung và ngắn hạn) có phần quan trọng hơn các yêu cầu chiến lược. Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, nhiệm vụ quản trị nhãn hiệu xuất phát từ một thế đứng hoàn toàn khác và nên được xem xét, phát triển một cách có hệ thống trong quá trình chuẩn bị cạnh tranh với các nhãn hiệu đến từ các nước lân cận trong khu vực, hoặc đã và đang chuẩn bị xâm nhập thị trường nội địa, hoặc đang cùng đua chen vào thị trường các nước phát triển. Nắm bắt được thời cơ sẽ dễ dàng khuếch đại nội lực, nhưng quản trị chính tắc và linh hoạt mới tạo được cơ chế phát triển một nguồn nội lực thực sự bền vững có thể chịu đựng được các thử thách khắc nghiệt của một cuộc chơi và cũng là cuộc chiến đấu hiệu (signs war) đầy tính cạnh tranh ■