

## QUẢN LÝ NHÃN HIỆU

### MỤC TIÊU HỌC TẬP

Khi bạn đã học xong chương này, bạn sẽ hiểu:

- bản chất của các nhãn hiệu và chức năng của chúng đối với cả người mua lẫn người bán
- hai khái niệm khác nhau về vốn nhãn hiệu (brand equity) – tổ chức và khách hàng – và những phương pháp đo lường chúng
- kiểm định sự lành mạnh của nhãn hiệu
- những khác biệt giữa việc gắn nhãn hiệu ô dù và việc gắn nhiều nhãn hiệu
- làm sao để hồi sinh các nhãn hiệu đang cố sống còn
- vốn nhãn hiệu đối với tổ chức có thể được bẫy (leveraged) như thế nào
- vai trò của nhãn hiệu trong liên minh chiến lược
- các vấn đề liên quan trong việc gắn nhãn hiệu toàn cầu.

## DẪN NHẬP

*Nếu phải phân chia doanh nghiệp này, tôi sẽ vui lòng nhận các nhãn hiệu, các nhãn hiệu thương mại và lợi thế thương mại, và bạn có thể lấy tất cả gạch và vữa (giá trị tất cả công trình xây dựng) và tôi sẽ làm ăn phát đạt hơn bạn.<sup>1</sup>*

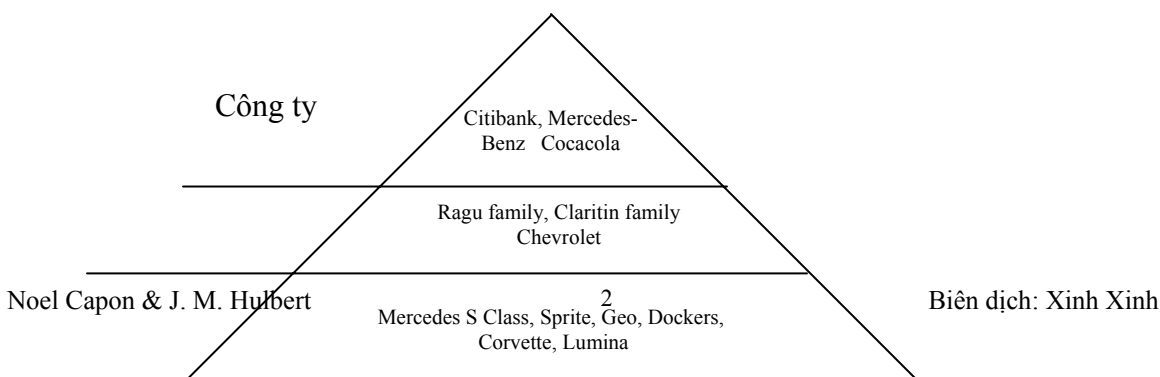
- John Stuart, nguyên Chủ tịch của Quaker.

Trong những năm gần đây, người ta công nhận việc gắn nhãn hiệu là một trong những lĩnh vực ra quyết định quan trọng hơn của doanh nghiệp. Việc đặt tên cho sản phẩm hay dịch vụ đã từng được xem là vấn đề thứ yếu. Thế nhưng ngày nay những xem xét về vốn nhãn hiệu (brand equity) là nằm trong số những yếu tố thúc đẩy thay đổi quan trọng nhất trong thông lệ marketing hiện thời. Đối với nhiều công ty trên khắp thế giới, giá trị của các nhãn hiệu lớn hơn hẳn giá trị tài sản ròng trên bảng tổng kết tài sản của công ty. Nhận thức này hoàn toàn phù hợp với triết lý marketing hướng ra bên ngoài được phát triển trước đây, và đang dẫn đến việc xem xét lại bản chất của tài sản có của doanh nghiệp. Tuy nhiên, chủ đề vốn nhãn hiệu thật phức tạp, vì nó áp dụng cho các tổ chức và khách hàng của các tổ chức này theo những cách khác nhau. Chương này tìm hiểu về sự phân biệt đó, tiếp theo là nghiên cứu vô số các quyết định về nhãn hiệu mà các doanh nghiệp phải đưa ra. Chương 19 sẽ thảo luận các vấn đề về tổ chức.

## NHÃN HIỆU (BRAND) LÀ GÌ?

Nhãn hiệu là một phần cuộc sống thường nhật của cả người tiêu dùng lẫn các tổ chức. Nhãn hiệu là tên hay vật tượng trưng để phân biệt như là các biểu tượng (logos), nhãn hiệu thương mại, thiết kế bao bì, và người phát ngôn. Người bán phát triển các nhãn hiệu để nhận dạng hàng hóa và dịch vụ của mình, để phân biệt các hàng hóa và dịch vụ đó với hàng hóa và dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh, và cung cấp giá trị cho khách hàng sao cho người bán chiếm lĩnh được thị trường và thu nhận được lợi ích về tài chính.

Bất chấp định nghĩa đơn giản này, nhãn hiệu có phạm vi áp dụng rộng. Ở cấp độ nhỏ nhất, nhãn hiệu (brand) đề cập đến một sản phẩm riêng lẻ, như Boxster (Porsche) hay Corvette (Chevrolet). Nhãn hiệu (brand) cũng áp dụng cho các dòng sản phẩm gồm một nhóm sản phẩm liên quan chặt chẽ với nhau có chức năng tương tự. Thí dụ, nhãn hiệu Ragu (family) gắn với nhiều loại nước sốt bao gồm cả Pizza, Chunky Garden Style, Robust Blend Hearty, Light, Old World Style, và Cheese. Rộng hơn nữa, nhãn hiệu (brand) đề cập đến một nhóm sản phẩm hay dịch vụ vốn có thể thực hiện nhiều chức năng khác nhau. Thường trong những trường hợp này, nhãn hiệu đó là nhãn hiệu công ty (corporate brand), như CityGroup, Marks and Spencer, IBM, Carrefour, GE, General Motors, hay Yamaha (Hình 11.1)



## Dòng sản phẩm

### Sản phẩm

#### **HÌNH 11.1**

#### **Việc gắn nhãn hiệu ở nhiều cấp độ.**

Sản phẩm và dịch vụ riêng lẻ thường được nhận dạng bằng nhiều nhãn hiệu. Trong một số trường hợp, các tổ chức riêng lẻ sử dụng nhiều nhãn hiệu, như Toyota, Corolla hay Citibank Direct Access, để bảo đảm thu nhận được lợi ích từ nhãn hiệu thân thuộc (family brand), trong khi đồng thời giúp khách hàng nhận ra sản phẩm và tạo lập sở thích cho từng sản phẩm. Trong những trường hợp khác, vì lợi ích chung, nhiều tổ chức sử dụng đồng nhãn hiệu cho sản phẩm, như Wells Farge, MasterCard; Coca-Cola, NutraSweet; Hewlett Packard, intel inside, và Pentium. Đôi khi tên nhãn hiệu trở nên đồng nghĩa với chủng loại sản phẩm, như Band-Aid, Kleenex, Aspirin, Xerox, và Vaseline.

Mặc dù trọng tâm thường đặt vào tên nhãn hiệu như là “yếu tố biểu hiện nhãn hiệu”, nhưng những yếu tố nhận dạng khác cũng quan trọng như tên nhãn hiệu hoặc thậm chí còn quan trọng hơn.<sup>2</sup> Thí dụ như màu hồng đi liền với những sản phẩm khác nhau như Thời báo Tài chính đặt cơ sở ở Luân Đôn, và sự cách nhiệt bằng bông thủy tinh từ Dow Corning (Hoa Kỳ) và ACI (Úc). Những yếu tố nhận dạng nổi tiếng khác là hình dạng của các chai lọ đối với Coca-Cola và Absolut Vodka<sup>3</sup>, Betty Croker, Wendy the “Snapple Lady”, the Cadillac duck, the Taco Bell Chihuahua, the Nike swoosh, the Gerber baby, the Pillsbury doughboy, the Merrill Lynch bull, và the King of Spades đối với bao cao su tránh thụ thai ở Bangladesh<sup>4</sup>.

Ngày nay, không có mối quan hệ tất yếu giữa nhãn hiệu được một tổ chức đưa ra bán hàng với việc sản xuất hay những hoạt động cần thiết để giao các sản phẩm hay dịch vụ được nhận dạng qua nhãn hiệu đó. Hầu hết các công ty phân phối, như các nhà bán lẻ, không sản xuất ra các sản phẩm mang nhãn riêng mà họ bán, còn đối với các doanh nghiệp chế tạo, phạm vi các hoạt động mà chủ sở hữu nhãn hiệu có thể tiến hành là rất rộng (Hình 11.2). Chúng bao gồm:

- Các cơ sở sản xuất hợp nhất hoàn toàn như nhà máy River Rouge của Ford sản xuất Model T.
- Lắp ráp sử dụng những linh kiện do các tổ chức khác sản xuất, như máy tính cá nhân và xe ô tô hiện đại.
- Hầu như không có trách nhiệm gì về sản xuất ngoại trừ ấn định và theo dõi việc tuân thủ các tiêu chuẩn kiểm tra chất lượng. Các thí dụ bao gồm gà Perdue, bộ trò chơi Nintendo, giày thể thao Nike, và nhiều sản phẩm của nhà thiết kế như Ralph Lauren và Tommy Hilfiger.

Trong một số ngành, việc chế tạo theo hợp đồng là một hiện tượng tăng trưởng nhanh. Thí dụ, năm 1999, trên 10% phần cứng điện tử đã được chế tạo theo hợp đồng (tỷ lệ tăng trưởng 20% mỗi năm) bởi vì các doanh nghiệp truyền thống tập trung vào hoạt động marketing và đổi mới công nghệ (Nghiên cứu & Phát triển (R&D), xem việc chế tạo như một chức năng dịch vụ<sup>6</sup>.

**Thí dụ** Một thí dụ đặc biệt thú vị về việc tách rời nhãn hiệu khỏi sản phẩm là Yanni. Một sản phẩm giải trí thông dụng, tên Yanni, diện mạo của Yanni (kiểu tóc đen bù xù, râu mép rậm rủ xuống, áo sơ mi gọn sóng) và âm nhạc “New Age” (“Thời đại Mới”) anh ta trình diễn đã được phát triển thông qua các kỹ thuật marketing tiêu chuẩn trước khi bất kỳ diễn viên nào từng được thuê. Ngay từ đầu, người ta đã thuê ba người đàn ông khác nhau để đi lưu diễn đồng thời như Yanni. Vào tháng 1 năm 1998, có đến 6 ông Yanni trong chuyến đi lưu diễn 200 buổi hòa nhạc “Tribute”, bao gồm Uzbeki Yanni, đi lưu diễn độc nhất ở Liên Xô cũ.<sup>7</sup>

Nếu nhãn hiệu không thực hiện chức năng nhận dạng tổ chức sản xuất ra sản phẩm thì cần phải nêu câu hỏi: nhãn hiệu thực hiện những chức năng gì?

### HÌNH 11.2 Quan hệ giữa Sản xuất và Gắn nhãn hiệu

<i>Model T Ford</i> Các doanh nghiệp nhóm hợp nhất	Nhiều doanh nghiệp ô tô và nhà chế tạo PC hiện nay	<i>Nike</i> Sản phẩm của nhà thiết kế
Doanh nghiệp gắn nhãn hiệu cho sản phẩm chịu trách nhiệm về hầu hết hoạt động sản xuất	Doanh nghiệp chủ yếu lắp ráp các bộ phận rời của các doanh nghiệp khác	Doanh nghiệp gắn nhãn hiệu hầu như không đảm nhận hoạt động sản xuất

## CÁC CHỨC NĂNG CỦA NHÃN HIỆU

Nhãn hiệu thực hiện nhiều chức năng đối với cả người bán lẫn người mua. Đối với người mua, những chức năng này có thể được tóm tắt như sau: những liên kết tích cực của nhãn hiệu, hàm ý thái độ tích cực và ý định mua, có thể dẫn đến hành vi tiếp cận, như thử nghiệm hay mua. Ngược lại, những liên kết tiêu cực, hàm ý thái độ tiêu cực và ý định không mua, có thể dẫn đến hành vi tránh né và bác bỏ. Thông thường, người bán có ý định kích thích thái độ tích cực và hành vi tiếp cận. Tuy nhiên, nhãn hiệu cũng có thể tạo ra các kết quả ngoài dự định, như thái độ tiêu cực và hành vi tránh né<sup>8</sup>.

### ĐỐI VỚI NGƯỜI MUA

Đối với người mua, nhãn hiệu thực hiện các chức năng mang lại cả lợi ích trước khi mua lẫn lợi ích sau khi mua. Trước khi mua, nhãn hiệu cung cấp cho khách hàng thông tin dẫn đến hành vi tiếp cận hoặc hành vi tránh né. Thí dụ, do những thông tin chứa đựng trong tên nhãn hiệu hay trong các yếu tố biểu hiện khác, thái độ tích cực hay thái độ tiêu cực đối với những nhãn hiệu khác nhau làm giảm chi phí tìm kiếm qua việc nhận dạng các sản phẩm cụ thể trong một nhóm sản phẩm. Sự nhận dạng này có thể trực tiếp dẫn đến hành vi tiếp cận hay tránh né.

Một sản phẩm hay dịch vụ có nhãn hiệu riêng lẻ có thể gây ra hành vi tiếp cận hay tránh né, dựa trên những kỳ vọng của người mua đối với các lợi ích về chức năng, về tâm lý hay kinh tế sẽ có hay sẽ không có. Như thế, nếu khách hàng tiềm năng, quan tâm đến các lợi ích về chức năng, kỳ vọng chất lượng sản phẩm/dịch vụ có thể chấp nhận (hay tốt hơn) từ một nhãn hiệu, như việc giao hàng qua đêm của hãng bưu chính FedEx hay chất lượng cao của xe ô tô Lexus, thì rủi ro mua sắm được giảm xuống, thái độ tích cực được tạo ra, và kết quả là có được hành vi tiếp cận. Thay vào đó, nếu khách hàng dự kiến chất lượng không thể chấp nhận, ví dụ như chất lượng của ô tô Yugo, thì sẽ có thái độ tiêu cực và hành vi tránh né. Nếu một sản phẩm không có nhãn hiệu thì không thể xác định được nhà cung cấp. Trong những trường hợp như thế, những người mua không phải là khách hàng của nhà cung cấp; mà đúng ra họ là khách hàng của một hàng hóa và nhà cung cấp hoàn toàn có thể thay thế.

Khách hàng có thể tìm kiếm những lợi ích về tâm lý như địa vị xã hội hoặc uy tín từ nhãn hiệu. Thí dụ như thẻ bạch kim của American Express, giày thể thao của Air Jordan, và những sản phẩm đúng một nhất như sản phẩm từ Dior, Gucci và Armani. Hơn nữa, việc mua hàng dựa vào nhãn hiệu, ví dụ như hộp màu xanh Tiffany nổi tiếng hay đồ thủy tinh Steuben, nhờ uy tín của nhãn hiệu, có thể làm giảm rủi ro về tâm lý và xã hội của việc mua phải một sản phẩm “không thích hợp” để làm quà.

Trong mỗi trường hợp, thái độ tích cực và hành vi tiếp cận có khả năng xảy ra. Ngược lại, nhãn hiệu có thể tạo ra thái độ tiêu cực và dẫn đến hành vi tránh né qua việc đem lại cho người mua những điều bất lợi về mặt tâm lý, như hãng hàng không địa phương ValueJet của Hoa Kỳ sau vụ rơi máy bay ở Florida năm 1998.

Cuối cùng, đối với khách hàng tiềm năng tìm kiếm những lợi ích kinh tế thì thái độ tích cực và hành vi tiếp cận có thể là kết quả của cảm nhận rằng nhãn hiệu được đề cập liên kết với giá thấp; còn thái độ tiêu cực và hành vi tránh né có thể do cảm nhận ngược lại. Tuy nhiên, mối quan hệ này có thể có những điều phức tạp nếu có cảm nhận về những quan hệ

đồng biến giữa giá và chất lượng. Như thế, cảm nhận về giá thấp dẫn đến thái độ tích cực và hành vi tiếp cận có thể bị bù trừ bởi cảm nhận về chất lượng thấp dẫn đến thái độ tiêu cực và hành vi tránh né, và ngược lại.

Điều quan trọng là phải công nhận rằng hành vi tiếp cận hay tránh né liên quan đến sự nhận dạng nhãn hiệu có thể mang tính chuyên biệt theo sản phẩm đối với một nhãn hiệu riêng lẻ. Thí dụ, đối với nhiều người Mỹ, bột giặt Tide gây ra thái độ tích cực và hành vi tiếp cận. Tuy nhiên, do sự liên kết mạnh mẽ với bột giặt của nhãn hiệu Tide nên thái độ tiêu cực và hành vi tránh né rất có thể xảy ra nếu người ta đưa ra các sản phẩm như kem đánh răng Tide hay bánh quy Tide.

Sau khi mua, nhãn hiệu cung cấp các lợi ích về tâm lý như địa vị xã hội, những cảm nhận tích cực gắn với việc tiêu dùng, sự đảm bảo rằng sản phẩm sẽ tiếp tục mang lại các lợi ích về chức năng với giá quyền sở hữu kỳ vọng, và v.v. Nhãn hiệu có tầm quan trọng lâu dài trong khoảng thời gian sở hữu của người mua, đặc biệt khi việc sử dụng hay sở hữu nó được những người khác thấy rõ.

### **ĐỐI VỚI NGƯỜI BÁN**

Đối với người bán, chức năng cơ bản mà nhãn hiệu thực hiện là xây dựng thái độ tích cực và khuyến khích hành vi tiếp cận của người mua. Thái độ tích cực và hành vi tiếp cận có thể do việc sử dụng trước đó, việc xác nhận chất lượng tích cực của những người mua khác, những liên kết tích cực được phát triển bởi sự truyền thông của người bán và v.v. Thái độ của khách hàng càng tích cực và mức độ của hành vi tiếp cận càng cao thì doanh số bán của doanh nghiệp càng lớn và – với điều kiện chi phí về nhãn hiệu không quá mức – lợi nhuận càng nhiều. Quả thực, nhãn hiệu thường là tài sản có giá trị nhất của một doanh nghiệp<sup>9</sup>:

**Thí dụ:** “Tài sản lớn nhất của chúng tôi là bốn chữ cái, S-o-n-y. Không phải là các tòa cao ốc hay các kỹ sư của chúng tôi mà chính là tên của chúng tôi.”<sup>10</sup>

Tiềm năng tạo ra thái độ tích cực và hành vi tiếp cận này là kết quả của cách thức định vị nhãn hiệu trên thị trường và ý nghĩa mà nhãn hiệu truyền đạt đến người mua. Việc định vị nhãn hiệu trên một phân khúc thị trường giới hạn tập hợp các quyết định về thực hiện marketing. Như thế, việc định vị ấn định các tham số về mức độ chất lượng sản phẩm, khoảng biến thiên giá cả, các quyết định phân phối, mức độ dịch vụ, và các tham số khái quát về chiến lược marketing. Thái độ tích cực và hành vi tiếp cận được nâng cao nếu có cả sự nhất quán giữa việc định vị và tập hợp các hành động thực hiện lẫn sự nhất quán giữa các hành động thực hiện riêng lẻ. Một nhãn hiệu được định vị như là uy tín cao chắc chắn sẽ mất sự tín nhiệm nếu chất lượng sản phẩm, mức độ dịch vụ, và giá cả đều thấp. Ngoài ra, ngay cả khi tất cả những yếu tố nói trên đều nhất quán với việc định vị mà sản phẩm được phân phối ở các cửa hàng phân phối hạng thấp thì kết quả tương tự như nói trên có lẽ sẽ xảy ra.

Những nhà tiếp thị được gọi là nhà tiếp thị hàng dọc như Starbucks ở Hoa Kỳ và Haagen Dazs ở Châu Âu hiểu rõ yêu cầu phải có sự nhất quán giữa việc định vị và việc thực hiện, và sử dụng điều này một cách có lợi cho họ trong việc vận hành các cửa hàng bán lẻ. Mặt khác thì các công ty xe hơi trong lịch sử đã gặp khó khăn lớn trong việc cung cấp hoạt động nâng cao nhãn hiệu tương đương tại các nhà phân phối của họ. Nhiều kiểu xe dưới nhãn hiệu của General Motors, như Chevrolet, Pontiac, và Buick, dường như rõ ràng là

không được phân biệt sản phẩm.<sup>11</sup> Tuy thế, Saturn ở Hoa Kỳ và Daewoo ở Anh Quốc đã bắt đầu chứng minh được các lợi ích tiềm tàng của cách tiếp cận phối hợp, vì cả hai nhãn hiệu này tập trung vào việc nâng cao hoạt động tại điểm bán hàng bằng cách loại bỏ việc mặc cả mà một số khách hàng cảm thấy khó chịu, nếu không nói là quấy rầy họ.

Nói một cách cụ thể, việc gắn nhãn hiệu (branding) thành công sẽ dẫn đến:

- thái độ tích cực và ý định mua sắm.
- mua sản phẩm
- lặp lại việc mua các sản phẩm riêng lẻ
- mua các món hàng có nhãn hiệu tương tự thông qua việc bán chéo (cross-selling)
- giới thiệu các sản phẩm mới có nhãn hiệu tương tự dễ dàng hơn bởi vì khách hàng thường sẵn lòng sử dụng thử sản phẩm mới hơn nếu nhãn hiệu nói trên tạo ra thái độ tích cực và hành vi tiếp cận.
- lực bẩy (leverage) trong các kênh phân phối và các rào cản cạnh tranh.

Một chức năng đối với người bán của nhãn hiệu thường ít được thảo luận là vai trò của nhãn hiệu trong việc phối hợp các bộ phận của doanh nghiệp nhằm mang đến một kết hợp nào đó của các giá trị về chức năng, tâm lý và kinh tế cho khách hàng trên thị trường. Nhãn hiệu không những phải đưa ra lời hứa hẹn với khách hàng, mà nó còn phải có tác dụng như một lực thúc đẩy nhằm khuyến khích những người làm công và các tổ chức là bên thứ ba liên quan, thí dụ như các đơn vị quảng cáo, thực hiện những hành động cần thiết để mang đến khách hàng đúng theo lời hứa hẹn đó.

## **KHÁI NIỆM VỀ VỐN NHÃN HIỆU (BRAND EQUITY)**

Vốn nhãn hiệu (brand equity) là một khái niệm khó hiểu, một phần vì các vấn đề khó khăn đáng kể về định nghĩa. Định nghĩa được chấp nhận hiện nay về vốn nhãn hiệu là:

“ . . . một tập hợp các tài sản nhãn hiệu, gồm tài sản có và tài sản nợ, gắn kết với một nhãn hiệu, tên và biểu tượng của nó, vốn cộng thêm vào (hay trừ đi khỏi) giá trị được một sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho doanh nghiệp và/hoặc cho các khách hàng của doanh nghiệp đó.” (Aaker 1991)<sup>13</sup>

Các tài sản có và tài sản nợ mà Aaker thảo luận ở đây bao gồm sự nhận biết về nhãn hiệu, sự trung thành với nhãn hiệu (tính quen dùng một nhãn hiệu), chất lượng được cảm nhận, các liên kết và hình ảnh nhãn hiệu (hay nhân cách nhãn hiệu), sự thỏa mãn khi sử dụng, và các tài sản có thuộc sở hữu độc quyền khác như bằng sáng chế, nhãn hiệu thương mại (trademarks), và các mối quan hệ kênh phân phối.<sup>14</sup> Tập hợp này cũng có thể bao gồm khả năng dễ phục hồi của nhãn hiệu, liên quan đến sự trung thành với nhãn hiệu.

**Thí dụ:** Vào giữa thập niên 1980, mặc dù thị phần của Tylenol tụt mạnh xuống bằng 0 sau cơn kinh hoàng vì nhiễm độc xianua, nhưng nó đã phục hồi nhanh chóng khi các hoạt động phân phối và xúc tiến bắt đầu lại. Ngược lại, Perrier đã chịu một vấn

đề khó khăn tương tự liên quan đến việc nhiễm độc benzene vài năm sau đó, nhưng Perrier đã không bao giờ phục hồi được vị trí nổi tiếng của mình trước kia. Rõ ràng là trong hai nhãn hiệu nói trên, Tylenol chứng tỏ có tính co giãn cao hơn rất nhiều.

Vấn đề khó khăn cơ bản của định nghĩa tiên phong của Aaker về vốn nhãn hiệu (brand equity) là định nghĩa này làm người ta lẫn lộn người thụ hưởng giá trị của “tập hợp tài sản có và tài sản nợ” vì nó phát biểu rằng giá trị được cung cấp “cho doanh nghiệp và/hoặc” cho “khách hàng của doanh nghiệp đó.” Dường như hợp lý khi đặt nghi vấn về sự hữu ích của định nghĩa vốn nhãn hiệu như trên. Định nghĩa này hình dung ra giá trị có thể được cung cấp cho cả doanh nghiệp lẫn khách hàng của nó, được cung cấp cho doanh nghiệp *nhưng không cho* khách hàng của nó, hoặc được cung cấp cho khách hàng *nhưng không cho* doanh nghiệp.

Ngoài ra, tập hợp tài sản có và tài sản nợ được liệt kê dường như biểu hiện các giá trị đối với doanh nghiệp quá lớn một cách không cân xứng so với giá trị đối với các khách hàng riêng lẻ. Thí dụ, rõ ràng là có giá trị đối với doanh nghiệp khi một khách hàng trung thành với nhãn hiệu, bởi vì thường trong trường hợp này chỉ cần một tỷ lệ chi phí marketing thấp hơn để hỗ trợ cho một khối lượng doanh số cho trước. Tuy nhiên, giá trị của sự trung thành với nhãn hiệu đối với một khách hàng riêng lẻ thì kém rõ ràng. Giá trị dương có được là do khả năng thực hiện các chức năng của nhãn hiệu như đã thảo luận ở phần trước đây, việc giảm chi phí tìm kiếm, và các kỳ vọng thu được lợi ích về chức năng, tâm lý hay kinh tế. Tuy nhiên, sự trung thành với nhãn hiệu cũng có thể có khía cạnh tiêu cực đối với khách hàng trong chừng mực nó ngăn cản việc tìm kiếm các giải pháp chọn lựa khác hấp dẫn hơn.

Giữa vốn nhãn hiệu như là giá trị đối với tổ chức và vốn nhãn hiệu như là giá trị đối với khách hàng có đường ranh phân biệt rõ ràng. Thay vì tập trung vào một khái niệm vốn nhãn hiệu duy nhất, điều hữu ích hơn là xét đến hai khái niệm liên quan với nhau: vốn nhãn hiệu đối với tổ chức và vốn nhãn hiệu đối với khách hàng.

### **Vốn nhãn hiệu đối với tổ chức**

Vốn nhãn hiệu đối với tổ chức liên quan đến khả năng thu hút khách hàng của nhãn hiệu, trong hiện tại và trong tương lai; nhờ đó doanh nghiệp nhận được một chuỗi các dòng ngân lưu.<sup>15</sup> Vốn nhãn hiệu đối với tổ chức không bị hạn chế bởi các sản phẩm và các dòng sản phẩm (product lines) hiện tại, hay bởi những khách hàng hiện tại. Một trong những đóng góp chính của khái niệm vốn này là nó thừa nhận lẫn ủng hộ ý tưởng cho rằng chính bản thân nhãn hiệu này có thể có những đặc tính thu hút khách hàng, thêm vào bất kỳ sản phẩm cụ thể hay tập hợp sản phẩm nào mà hiện tại nhãn hiệu được gắn vào.

**Thí dụ:** Vào giữa thập niên 1990, tên nhãn hiệu Pan Am, không gắn với loại máy bay nào, đã được bán với giá vài triệu đô la.

Vào năm 1997, nhãn hiệu Polo của Ralph Lauren đã huy động được 767 triệu đô la trong một đợt chào bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO) bất chấp việc có tài sản hữu hình không đáng kể.<sup>16</sup>

Vào cuối thập niên 1990, giá trị của Amazon.com, nhà bán sách qua Internet cũng với rất ít tài sản hữu hình, lớn gấp nhiều lần giá trị của chuỗi hiệu sách Barnes & Noble,



đối thủ cạnh tranh truyền thống đã có tiếng tăm lâu dài. Kinh nghiệm này đã lặp lại với các công ty Internet khác, như America Online và Yahoo!

Vốn nhãn hiệu đối với tổ chức của toàn bộ tập hợp các nhãn hiệu của doanh nghiệp có thể được xem là chênh lệch giữa giá trị thị trường của doanh nghiệp và giá trị sổ sách trên bảng tổng kết tài sản của nó.<sup>17,18</sup> Một quan điểm liên quan cho rằng vốn nhãn hiệu đối với tổ chức là một hàm số của chênh lệch giữa giá trả cho sản phẩm có nhãn hiệu đó và giá của một sản phẩm chung y hệt mà không có nhãn hiệu.<sup>19</sup>

Vốn nhãn hiệu đối với tổ chức cũng có thể chuyển sang âm. Trong những tình huống như thế, quyết định kinh tế hợp lý phải là ngừng phương thức hoạt động hiện hành.

**Thí dụ:** Vào đầu thập niên 1990, sau khi bộ bách khoa tự điển Britannica từ chối đề xuất của Microsoft để sản xuất phiên bản kỹ thuật số của bộ từ điển, Microsoft đã xây dựng bộ Encarta. Chỉ trong vòng 18 tháng, Encarta đã trở thành bộ bách khoa bán chạy nhất thế giới. Khi Britannica tiếp xúc với Microsoft để xem xét lại doanh vụ nói trên, Microsoft đã thông báo cho Britannica rằng nghiên cứu của Microsoft cho thấy Britannica có vốn nhãn hiệu âm và Britannica phải trả tiền cho Microsoft để đưa tên Britannica vào một sản phẩm của Microsoft!<sup>20</sup>

### Giá trị tên hiệu đối với khách hàng

Giá trị tên hiệu đối với khách hàng là một khái niệm tuy có liên quan nhưng riêng biệt và khác biệt với khái niệm vốn nhãn hiệu đối với tổ chức. Giá trị tên hiệu đối với khách hàng là giá trị mà từng khách hàng nhận được từ một sản phẩm hay dịch vụ có nhãn hiệu, ngoài giá trị nhận được từ một sản phẩm hay dịch vụ (chung) không có nhãn hiệu. Giá trị này có thể lớn hơn chênh lệch giá giữa sản phẩm có nhãn hiệu và sản phẩm chung (không nhãn hiệu) bởi vì các khách hàng riêng lẻ có thể sẵn lòng chi trả cho sản phẩm có nhãn hiệu nhiều hơn giá bán.

Đối với một số lớn khách hàng, mức độ dương của giá trị tên hiệu đối với khách hàng cơ bản là sự thể hiện việc nuôi dưỡng sự tín nhiệm giữa chủ sở hữu nhãn hiệu và khách hàng, cả khách hàng hiện tại lẫn khách hàng mới. Bằng chứng dựa trên quan sát gợi ý rằng, như với sự tín nhiệm giữa hai người, giá trị tên hiệu đối với khách hàng thường được xây dựng dần dần chậm chạp qua thời gian, nhưng nó dễ đổ vỡ và có thể bị tiêu tan nhanh chóng do thông tin tiêu cực mà những trục trặc về mặt quản lý tạo ra. Trong những năm gần đây, thực tế đã làm cho nhiều công ty nhận biết được một cách sâu sắc về những hậu quả của sự xấu đi trong cảm nhận của khách hàng về các mối quan hệ này. Thí dụ, xe hơi Audi đã bị cáo giác đã trục trặc làm chết nhiều người. Những tác động bất lợi đã được ghi nhận từ việc cấy ghép ngực của Dow Corning, và lốp xe Firestone 500 đã bị hỏng sớm.<sup>21</sup> Bộ xử lý Pentium đầu tiên của Intel đã thực hiện những tính toán sai, và nước Perrier có chứa tạp chất.

Tuy thế, nếu được quản lý thích hợp thì tác động đến vốn nhãn hiệu đối với tổ chức của giá trị tên hiệu đối với khách hàng được nuôi dưỡng thỏa đáng có thể hết sức lâu dài, như Bảng 11.1 cho thấy.

Trong ngành công nghiệp rượu, 100 nhãn hiệu dẫn đầu có tuổi trung bình trên 100 năm. Việc công nhận rằng giá trị tên hiệu đối với khách hàng, mà thường được xây dựng dần dần chậm chạp, có thể mang lại cho chủ sở hữu nhãn hiệu những lợi điểm dài hạn làm nảy sinh những vấn đề cơ bản và nghiêm túc về những thông lệ thực hành quản lý trong nhiều công ty như cơ cấu tổ chức, thiết kế công việc, xây dựng ban quản trị, đo lường thành quả hoạt động, và xúc tiến.

Không phải tự nhiên mà có được một mức giá trị tên hiệu đối với khách hàng cao. Việc duy trì và xây dựng giá trị tên hiệu đối với khách hàng đòi hỏi kiên trì quan tâm đến khách hàng, kể cả xây dựng một nền văn hóa đáp ứng nhiệt tình với khách hàng tập trung chú ý đặc biệt vào nhân sự tiếp xúc khách hàng. Trong nhiều trường hợp, ban quản lý cẩn thận xây dựng và nuôi dưỡng các nhãn hiệu của mình trong một số năm, sử dụng nhiều hoạt động xây dựng nhãn hiệu khác nhau như quảng cáo, quan hệ công chúng, tặng biếu sản phẩm, gia tăng dịch vụ, cải thiện sản phẩm, hỗ trợ kênh, các hệ thống thưởng khách hàng và duy trì giá cả.<sup>22</sup> Tuy nhiên, khi tốc độ thay đổi tăng lên, trong một số ngành như những ngành liên quan đến Internet, người ta có thể xây dựng các nhãn hiệu mạnh tương đối nhanh, như AOL, Yahoo!, Java và Amazon.com.<sup>23</sup> Song le sự thay đổi nhanh như thế cũng có thể làm cho các nhãn hiệu “chết” nhanh chóng.

Cũng như một số quyết định có thể dẫn đến giá trị tên hiệu đối với khách hàng tăng lên, các quyết định khác có thể tận dụng vốn nhãn hiệu và làm cho nó sụt giảm. Các hoạt động thường dẫn đến sụt giảm giá trị tên hiệu đối với khách hàng là mở rộng nhãn hiệu sản phẩm, cắt giảm giá, các khoản bớt giá và xúc tiến, sự thay thế bộ phận có giá thấp hơn, giảm qui mô kênh và mở rộng nhanh kênh, và siết chặt kênh/nhà cung cấp. Để cố gắng gia tăng khối lượng thị phần và ngay cả lợi nhuận, ban quản lý có thể tiến hành những hành động làm hại đến giá trị tên hiệu đối với khách hàng.<sup>24</sup>

**Thí dụ:** Vào đầu thập niên 2000, doanh số bán của nhãn hiệu quần áo thể thao “mát mẻ” Tommy Hilfiger bị ngưng trệ. Các nhà quan sát đã quy cho vấn đề này là do sử dụng nhãn hiệu nói trên vào quá nhiều chủng loại sản phẩm (bao gồm cả vật dụng bằng vải lanh và áo quần trẻ em) và hệ thống phân phối quá sức rộng bao gồm hơn 10.000 cửa hàng bách hóa và cửa hiệu bán giá hạ.<sup>25</sup>

**Thí dụ:** Khi bàn đến nhiệm kỳ của Lou Gerstner, Tổng Giám Đốc IBM, trong chức vụ trưởng bộ phận kinh doanh thẻ thu phí ở American Express, nơi mà người ta coi rất trọng giá trị tên hiệu đối với khách hàng, Shelly Lazarus của Ogilvy and Mather đã nói “Tôi học được một bài học lớn từ Lou. Một khi bạn đã định ra một chiến lược, bạn tuyệt nhiên không *bao giờ* vi phạm nó. Không một ai từng nhận được một thẻ miễn phí, một thẻ được giảm giá, hay được định giá cả gói. Lou sẽ nói: “Đây là một sự vi phạm nhãn hiệu, và chúng tôi không làm điều đó”<sup>26</sup>

BẢNG 11.1 Các Nhãn hiệu Hoa Kỳ Dẫn đầu, 1925 và 1999

Sản phẩm	Nhãn hiệu dẫn đầu 1925	Vị trí 2000
Bộ ắc quy	Eveready	Người dẫn đầu
Bánh quy	Nabisco	Người dẫn đầu

Món ngũ cốc điểm tâm	Kellogg	Người dẫn đầu
Máy ảnh, máy quay phim	Kodak	Người dẫn đầu
Trái cây đóng hộp	Del Monte	Người dẫn đầu
Kẹo cao su	Wrigley	Người dẫn đầu
Sô cô la	Hershey	Người dẫn đầu
Bột	Medal	Người dẫn đầu
Sơn	Sherwin-Williams	Người dẫn đầu
Dao cạo	Gillette	Người dẫn đầu
Máy may	Singer	Người dẫn đầu
Shortening	Crisco	Người dẫn đầu
Xà phòng	Ivory	Người dẫn đầu
Nước ngọt	Coca-Cola	Người dẫn đầu
Xúp	Campbell	Người dẫn đầu
Trà	Lipton	Người dẫn đầu
Lốp xe	Goodyear	Người dẫn đầu
Kem đánh răng	Colgate	Người dẫn đầu

T.S. Wurster, “Các Nhãn hiệu Dẫn đầu”

*Perspectives*, Boston, MA: Tập đoàn Tư vấn Boston, và nghiên cứu của Ting wu.

### **Mối quan hệ giữa Vốn Nhãn hiệu đối với Tổ chức và Giá trị tên hiệu đối với khách hàng**

Mặc dù không nhất thiết có mối quan hệ trực tiếp giữa giá trị tên hiệu đối với khách hàng (sau đây gọi tắt là CBE) cao và vốn nhãn hiệu đối với tổ chức (sau đây gọi tắt là OBE) cao, nhìn chung nếu CBE cao đối với một số lớn khách hàng thì chúng ta có thể dự kiến OBE cũng cao.

**Thí dụ:** Vào năm 1983, Toyota và General Motors thành lập liên doanh ở Fremont, California mang tên Công ty New United Motor. (NUMMI). Từ năm 1989 trở đi, nó sản xuất hai loại xe hơi gần như y hệt nhau: Toyota Corolla và Geo Prism (GM). Trong vài năm tiếp theo, xe Toyota bán được giá cao hơn. Nó cũng giảm giá trị chậm hơn, do đó sau năm năm, giá trị xe đã qua sử dụng hầu như cao hơn xe GM 18%.

Tác động của sức mạnh nhãn hiệu của Toyota đối với lợi nhuận thật quan trọng. Từ 1990 đến 1994, cả hai loại xe trên có giá thành sản xuất gần như nhau – đó là 10.300US\$. Với giá được định cho các nhà buôn bán xe là 11.000US\$, Toyota bán được trung bình 200.000 xe mỗi năm; GM bán được trung bình 80.000 xe mỗi năm với giá 10.700US\$. Kết quả là Toyota kiếm được từ MUMMI lợi nhuận hoạt động nhiều hơn GM 128 triệu US\$, và những người buôn bán xe của Toyota kiếm được nhiều hơn những người buôn bán xe của GM 107 triệu US\$.

Để cho khách hàng nhận được lợi ích từ nhãn hiệu, và để cho các doanh nghiệp thu tóm được giá trị vốn nhãn hiệu của họ thì nhãn hiệu này phải có sẵn cho khách hàng. Thí dụ vào cuối thập niên 1980, ở Đông Âu, Pepsi là nhãn hiệu Cola nổi tiếng nhất, thế nhưng do hệ thống phân phối địa phương chưa có sẵn nên Pepsi chỉ đạt được khối lượng bán rất nhỏ.

Sự khác biệt giữa CBE và OBE được minh họa rõ ràng trong một cuộc thí nghiệm tìm kiếm trên Internet.<sup>28</sup> Các địa chỉ Internet của sáu nhãn hiệu ô tô (Ford, BMW, Lotus, Toyota, Morgan, Volvo) được xác định và phân loại thành chính thức (nhà sản xuất, nhà phân phối, người bán lại) hay người nhiệt tình ủng hộ (câu lạc bộ, cá nhân). Việc phát triển các trang Internet của người ủng hộ có thể được xem là đại diện cho CBE cao.<sup>29</sup> Trong các nhãn hiệu nói trên, Ford và Toyota có tỷ lệ phần trăm trang Internet chính thức cao; Lotus và Morgan có tỉ lệ cao về các trang Internet của người ủng hộ. Volvo và BMW rơi vào khoảng giữa. Rõ ràng là mức CBE khác nhau đáng kể giữa các nhãn hiệu ô tô.

Trong khi CBE tập trung một cách cơ bản vào độ sẵn lòng chi trả một giá cao hơn giá chuẩn nào đó của từng khách hàng cho sản phẩm có nhãn hiệu thì OBE còn liên quan đến số lượng khách hàng sẵn lòng chi trả giá đó. Như thế, trong nhiều chủng loại sản phẩm, một sản phẩm có thể có CBE cao nhưng OBE thấp, trong khi một sản phẩm khác lại có thể có CBE thấp nhưng OBE cao. Thí dụ, một chai Lafitte Rothschild ở Hoa Kỳ bán được giá hơn 100US\$ mỗi chai, như thế có thể nói nó có CBE cao đối với những khách hàng sẵn lòng chi trả giá chào bán cao đó, nhưng OBE thấp bởi vì khối lượng bán tương đối thấp. Ngược lại, rượu nho Gallo có CBE thấp, bởi vì khách hàng không sẵn lòng chi trả nhiều hơn giá tương đối thấp của nó, nhưng OBE cao bởi vì khối lượng bán cực kỳ cao.

Sự khác biệt giữa OBE và CBE đã được chứng minh một cách rõ ràng trong sự kiện Marlboro tháng 4/1993, khi Philip Morris cắt giảm giá cả một cách mạnh mẽ đối với các nhãn hiệu thuốc lá, cắt giảm lên đến 20%, trong một nỗ lực ngăn chặn việc mất thị phần vào tay thuốc lá không có nhãn hiệu. Mặc dù trước đó nhiều khách hàng mua thuốc lá nhãn hiệu Philip Morris, có lẽ tin tưởng rằng họ nhận được đầy đủ giá trị (CBE) cho giá mà họ trả nhưng việc mất khách hàng làm giảm OBE của Philip Morris. Khi giá được giảm, doanh số bán gia tăng đáng kể và việc xói mòn OBE đã được ngăn chặn. Công ty viễn thông KTNT ở thành phố Fort Worth, Texas, đã xây dựng một chiến lược chứng minh một cách rõ ràng sự khác biệt giữa OBE và CBE:

**Thí dụ:** Trong các cuộc gọi điện thoại đường dài có sự trợ giúp của người điều hành, người gọi điện thoại thường được hỏi công ty điện thoại đường dài nào họ muốn sử dụng. Hầu hết người gọi (97%) chọn AT&T, Sprint, hay MCI; 3% còn lại nói một điều gì đó như là: “cứ chọn một công ty nào cũng được”, “Tôi không biết”, “Sao cũng được”, “anh/chị chọn giúp tôi”, hay “Bất cứ ai”. KTNT đã đăng ký trên 40 lời phản đối thờ ơ này và như thế bảo đảm hoạt động kinh doanh điện thoại đường dài bất kể sự thực là, ở Texas, giá của KTNT cao hơn của AT&T hai phần ba. Nhiều tên của KTNT có vốn nhãn hiệu đáng kể cho KTNT. Tuy nhiên, vì khách hàng không biết rằng họ đang chọn một dịch vụ có nhãn hiệu nên CBE bằng zero hay thậm chí là âm.<sup>30</sup>

Trước đây chúng ta đã chỉ ra rằng các nhãn hiệu có OBE âm thì phải xem xét đến việc ngừng hoạt động. Tuy nhiên, các nhãn hiệu có thể có CBE âm đáng kể đối với một nhóm khách hàng, tuy thế vẫn chứng tỏ có thể sống còn bởi vì có đầy đủ khách hàng mà đối với họ CBE dương<sup>31</sup>. Thí dụ, ngay cả trước khi thảm họa của chuyến bay TWA 800 xảy ra, nhiều người đã liên kết TWA với CBE âm và từ chối sử dụng hãng máy bay này vì tuổi của

các máy bay của TWA. Tuy thế, hãng máy bay này vẫn tiếp tục hoạt động bởi vì có đầy đủ số người liên kết TWA với CBE dương.<sup>32</sup>

## **ĐO LƯỜNG VỐN NHÃN HIỆU**

### **Vốn Nhãn hiệu đối với Tổ chức (OBE)**

Người ta cần đo lường OBE vì vài lý do khác nhau.<sup>33</sup>

- Đối với những vụ mua lại và những vụ gạt bỏ các công ty và các đơn vị tổ chức, giá trị bằng số của vốn nhãn hiệu là rất quan trọng.
- Các doanh nghiệp xây dựng chiến lược quản lý các danh mục nhãn hiệu của họ và cải thiện OBE cần các phương pháp đo lường để theo dõi thành quả hoạt động qua thời gian.
- Các tổ chức quảng cáo muốn chứng minh rằng cắt giảm chi tiêu quảng cáo làm giảm vốn nhãn hiệu.
- Việc công nhận giá trị của các tài sản công ty có tính chất quyết định nhất này là quan trọng đối với những kế toán viên tiên tiến.

### **CÁC PHƯƠNG PHÁP THỊ TRƯỜNG TÀI CHÁNH**

Các phương pháp giá trị thị trường, chi phí thay thế, và thu nhập có thuận lợi là phù hợp với quan điểm giá trị cổ đông.

Phương pháp Giá trị Thị trường xem OBE như là chênh lệch giữa giá trị thị trường, và giá trị sổ sách trên bảng tổng kết tài sản cộng với những tài sản vô hình không phải là nhãn hiệu, như bằng sáng chế, bí quyết, và tài nguyên nhân lực.<sup>34</sup>

**Thí dụ:** Năm 1989, Ford trả 2,5 tỷ đô la cho nhà chế tạo xe hơi Anh Quốc Jaguar mà giá trị sổ sách của Jaguar chỉ có 0,4 tỷ đô la. Chênh lệch 2,1 tỷ đô la, được ghi vào bảng tổng kết tài sản của Ford như là “lợi thế thương mại”, chủ yếu được giải thích bằng OBE của Jaguar.

Phương pháp Chi phí Thay thế tập trung vào chi phí dự kiến để thay thế nhãn hiệu đang xét, nhân với xác suất thành công.

Các Phương pháp Thu nhập sử dụng thu nhập để xây dựng những thước đo OBE.<sup>35</sup>

Thí dụ, the Interbrand Group Plc, London, sử dụng hai yếu tố: lợi nhuận sau thuế hàng năm trừ đi thu nhập kỳ vọng đối với một sản phẩm tương đương không có nhãn hiệu được tính trung bình qua thời gian, nhân với một multiple được xây dựng phù hợp với ý định đo lường sức mạnh của nhãn hiệu. Thước đo sức mạnh nhãn hiệu dựa trên nhiều yếu tố:

- **Khả năng dẫn đạo:** khả năng ảnh hưởng đến thị trường
- **Tính ổn định:** khả năng tồn tại và phát triển dựa trên mức độ trung thành của khách hàng.
- **Thị trường:** khả năng không dễ bị thiệt hại trước thay đổi công nghệ và mốt.
- **Địa lý:** khả năng xuyên qua các biên giới địa lý và văn hóa.
- **Hỗ trợ:** sự nhất quán và hiệu quả của hoạt động hỗ trợ nhãn hiệu.
- **Bảo hộ:** quyền sở hữu pháp định.

Xem hình 11.3 về phần minh họa cho phương pháp này trong việc định giá trị nhãn hiệu *Gillette*.

### HÌNH 11.3

#### Minh họa Phương pháp Định Giá trị Nhãn hiệu của Interbrand đối với Gillette<sup>38</sup>

Doanh số bán toàn cầu	= 2,6 tỷ US\$
Thu nhập từ hoạt động	= 961 triệu US\$
Ước tính thu nhập từ hoạt động từ một dòng sản phẩm không có nhãn hiệu tương đương với Gillette	= 49 triệu US\$
Thu nhập có thể quy cho nhãn hiệu Gillette	= 912 triệu US\$
Thu nhập ròng sau thuế 35%	= 575 triệu US\$
Multiple sức mạnh nhãn hiệu	= 17,9
Giá trị ước tính của nhãn hiệu Gillette	= 575 triệu US\$ x 17,9 = 10,3 tỷ US\$

Các nhãn hiệu khác được đánh giá bằng phương pháp này dẫn đến các giá trị được ghi nhận trong các Bảng 11.2A và 11.2B.<sup>37</sup>

Các giá trị này không chỉ được giới học thuật quan tâm. Bởi vì vấn đề lợi thế thương mại (goodwill) trong những vụ mua lại, nhiều quốc gia, bao gồm Vương quốc Anh, Pháp, Úc và Tân Tây Lan, đã cho phép các công ty đưa giá trị của các nhãn hiệu đã được mua lại vào các bảng tổng kết tài sản của họ như là tài sản vô hình có thể xác định.<sup>38</sup> Vào tháng 12 năm 1997, Hội đồng Tiêu chuẩn Kế toán Anh Quốc đã phát hành FRS10 về kế toán đối với lợi thế thương mại và các tài sản vô hình trong các vụ mua lại. FRS10 cho phép:

- các tài sản vô hình, bao gồm nhãn hiệu, được ghi nhận riêng biệt, tách rời khỏi lợi thế thương mại đã mua.
- Các tài sản vô hình được tin là có tuổi thọ dài, như các nhãn hiệu, không cần phải được khấu hao.
- Các giá trị của tài sản vô hình phải được duyệt xét lại để giảm giá trị vào cuối năm, dựa trên giá trị kinh tế.<sup>39</sup>

Tuy nhiên, do FRS10 không cho phép vốn hóa các nhãn hiệu được phát triển nội bộ, nên sự biệt lệ đáng kể vẫn tiếp tục tồn tại.

Dĩ nhiên, như với bất kỳ hạng mục giá trị nào mà đối với nó thị trường có khả năng thanh khoản không tồn tại, các giá trị được định ra có thể sai lầm.

**Thí dụ:** năm 1994, Quaker Oats mua nhãn hiệu nước trái cây và trà giải khát với giá 1,7 tỷ US\$. Hai mươi bảy tháng sau đó, Quaker Oats bán Snapple với giá 300 triệu US\$, như vậy là lỗ 1,4 tỷ US\$. Khoản lỗ này cùng với các khoản lỗ từ hoạt động 160 triệu US\$ trong các năm 1995/1996, tính ra là chủ sở hữu Quaker lỗ khoảng 2 triệu US\$ mỗi ngày. (doanh số năm 1996 của Quaker là 5,2 tỷ US\$)<sup>40</sup>

Dường như OBE của Snapple không đáng giá 1,7 tỷ US\$ mà Quaker đã trả.<sup>41</sup>

### ***CÁC PHƯƠNG PHÁP THỊ TRƯỜNG – SẢN PHẨM***

Các phương pháp này dựa trên giá phụ trội do nhãn hiệu mang lại so với sản phẩm không có nhãn hiệu hay sản phẩm chung tương đương. Đáng tiếc là phương pháp này có ba vấn đề khó khăn:

- sản phẩm tương đương không có nhãn hiệu có thể không tồn tại để tiến hành việc so sánh.
- Các phương pháp này bỏ qua không tính đến khối lượng bán. Rốt cuộc thì lợi nhuận phụ thuộc vào cả giá lẫn khối lượng, chẳng phải một mình giá cả.
- Không xem xét đến tiềm năng bầy nhãn hiệu (brand leveraging) hay sử dụng nhãn hiệu cho một dạng hay chủng loại sản phẩm mới.

Mặc dù phương pháp thị trường – tài chính và phương pháp thị trường – sản phẩm cung cấp thông tin thú vị nhưng chúng không hữu ích lắm cho việc quản lý thương hiệu OBE. Các thước đo thích hợp hơn liên quan đến các thành phần của vốn nhãn hiệu được lưu ý trước đây và sẽ được thảo luận trong phần kế tiếp, và các tài sản độc quyền khác như bằng sáng chế, nhãn hiệu thương mại, và các quan hệ kênh. Đối với hầu hết mục đích quản lý tiếp diễn, những thay đổi trong các thước đo này quan trọng hơn các giá trị tuyệt đối của chúng. Nguyên tắc này được thể hiện trong các kiểm định sự lành mạnh của nhãn hiệu (sức khỏe nhãn hiệu) (xem dưới đây) mà nhiều công ty gần đây đã đưa vào.

### ***CÁC PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ***

Cách tiếp cận cơ bản để đo lường là sử dụng một phương pháp “Thẻ ghi điểm cân bằng”, dựa trên các thành phần của OBE được ghi nhận trước đây, đó là sự nhận biết nhãn hiệu, chất lượng được cảm nhận, những liên kết và hình ảnh của nhãn hiệu, sự thỏa mãn của khách hàng và sự trung thành với nhãn hiệu (tính quen dùng một nhãn hiệu).

Chúng ta cần phải thấy rõ rằng một số trong các thành phần này có thể là điều kiện cần chứ không phải là điều kiện đủ để có các mức OBE cao. Trừ khi việc mua sắm hiện đang xảy ra hoặc có thể xảy ra tại một thời điểm nào đó trong tương lai, nếu không thì sẽ không tạo ra được OBE. Thí dụ, nhiều khách hàng có mức độ nhận biết cao về xe ô tô Rolls Royce, tin tưởng chất lượng các xe này cao vượt mức, có liên kết nhãn hiệu tích cực, và thái độ tích cực đối với nhãn hiệu này. Đáng tiếc cho Rolls Royce là rất ít người mua ô tô có khả năng từng mua hay thuê mua một chiếc Rolls Royce.

Sử dụng các thành phần này, người ta có thể xây dựng một loạt thước đo có thể hoạt động tốt của các thành phần của OBE.<sup>44</sup>

**BẢNG 11.2A Các Nhãn hiệu Toàn cầu có Giá trị nhất.**

Thứ hạng	Tên nhãn hiệu	Nước xuất phát	Ngành	Giá trị nhãn hiệu tính theo tỷ lệ phần trăm của Tổng vốn theo giá trị thị trường	
				OBE (tỷ US\$)	

9)					
1	Coca-Cola	Mỹ	Thức uống	83,8	59%
2	Microsoft	Mỹ	Phần mềm	56,7	21%
3	IBM	Mỹ	Máy tính	43,8	28%
4	General Electric	Mỹ	Đa dạng	33,5	10%
5	Ford	Mỹ	Xe ô tô	33,2	58%
6	Disney	Mỹ	Giải trí	32,3	61%
7	Intel	Mỹ	Máy tính	30,0	21%
8	McDonald's	Mỹ	Lương thực thực phẩm	26,2	64%
9	AT&T	Mỹ	Viễn thông	24,2	24%
10	Marlboro	Mỹ	Thuốc lá	21,1	19%
11	Nokia	Phần Lan	Viễn thông	20,7	44%
12	Mercedes	Đức	Xe ô tô	17,6	37%
13	Nescafe	Thụy Sĩ	Thức uống	17,1	23%
14	Hewlett-Packard	Mỹ	Máy tính	17,1	31%
15	Gillette	Mỹ	Chăm sóc cá nhân	15,9	37%
16	Kodak	Mỹ	Tạo hình ảnh	14,8	60%
16	Ericsson	Thụy Điển	Viễn thông	14,8	32%
18	Sony	Nhật	Điện tử	14,2	49%
19	Amex	Mỹ	Dịch vụ tài chính	12,6	35%
20	Toyota	Nhật	Xe ô tô	12,3	14%
21	Heinz	Mỹ	Lương thực thực phẩm	11,8	64%
22	BMW	Đức	Xe ô tô	11,3	77%
23	Xerox	Mỹ	Trang thiết bị văn phòng	11,3	40%
24	Honda	Nhật	Xe ô tô	11,1	37%
25	Citibank	Mỹ	Dịch vụ tài chính	9,2	22%
26	Dell	Mỹ	Máy tính	9,0	9%
27	Budweiser	Mỹ	Rượu	8,5	33%
28	Nike	Mỹ	Hàng thể thao	8,2	77%
29	Gap	Mỹ	Áo quần	7,9	39%
30	Kellogg's	Mỹ	Lương thực thực phẩm	7,1	52%
31	Volkswagen	Đức	Xe ô tô	6,6	30%
32	Pepsi-Cola	Mỹ	Thức uống	5,9	14%
33	Kleenex	Mỹ	Chăm sóc cá nhân	4,6	21%
34	Wrigley's	Mỹ	Lương thực thực phẩm	4,4	50%
35	AOL	Mỹ	Phần mềm	4,4	18%



36	Apple	Mỹ	Máy tính	4,3	77%
37	Louis Vuitton	Pháp	Thời trang	4,1	34%
38	Babie	Mỹ	Đồ chơi	3,8	46%
39	Motorola	Mỹ	Viễn thông	3,6	15%
40	Adidas	Đức	Hàng thể thao	3,6	15%
41	Colgate	Mỹ	Chăm sóc cá nhân	3,6	18%
42	Hertz	Mỹ	Thuê chăm sóc	3,5	75%
43	IKEA	Thụy Điển	Đồ gia dụng	3,5	*
44	Chanel	Pháp	Thời trang	3,1	*
45	BP	Anh Quốc	Dầu mỏ	2,9	3%
46	Bacardi	Cu ba	Rượu	2,9	*
47	Burger King	Mỹ	Lương thực thực phẩm	2,9	8%
48	Moet & Chandon	Pháp	Rượu	2,8	23%
49	Shell	Anh Quốc	Dầu mỏ	2,7	2%
50	Rolex	Thụy Sĩ	Hàng xa xỉ	2,4	*
51	Smirnoff	Nga	Rượu	2,3	7%
52	Heineken	Hà Lan	Rượu	2,2	15%
53	Yahoo!	Mỹ	Phần mềm	1,8	14%
54	Ralph Lauren	Mỹ	Thời trang	1,6	66%
55	Johnnie Walker	Anh Quốc	Rượu	1,6	5%
56	Pampers	Mỹ	Chăm sóc cá nhân	1,4	1%
57	Amazon.com	Mỹ	Sách	1,4	7%
58	Hilton	Mỹ	Vui chơi	1,3	35%
59	Guinness	Ireland	Rượu	1,3	4%
60	Marriott	Mỹ	Vui chơi	1,2	52%

**BẢNG 11.2B Các Danh mục Nhãn hiệu Toàn cầu có Giá trị nhất**

Thứ hạng (1999)	Tên nhãn hiệu	Nước xuất phát	Ngành	OBE (tỷ US\$)	Giá trị nhãn hiệu tính theo tỷ lệ phần trăm của Tổng vốn theo giá trị thị trường
1	Procter & Gamble	Mỹ	Hàng tiêu dùng	49	52%
2	Johnson & Johnson	Mỹ	Hàng tiêu dùng	48	45%
3	Nestlé	Thụy Sĩ	Hàng tiêu dùng	39	50%
4	Unilever	Anh Quốc	Hàng tiêu dùng	34	50%
5	L'Oreal	Pháp	Hàng tiêu dùng	15	49%
6	Diageo	Anh Quốc	Hàng tiêu dùng	14	41%
7	Colgate-Palmolive	Mỹ	Hàng tiêu dùng	11	56%

*Nguồn:* Interbrand Group Plc

**Sự nhận biết** Sự nhận biết quan trọng cho việc nhận dạng và việc phân loại. Sự nhận biết nhãn hiệu được khái niệm hóa một cách hữu ích nhất như là bao gồm nhiều mức độ của hành vi của người trả lời (phỏng vấn hay bản câu hỏi) trong những kiểm định về việc nhận ra nhãn hiệu và nhớ lại nhãn hiệu, ý muốn nói các mức độ tăng dần của sự nhận biết:

- không nhận biết: không nhận biết khi đã được nhắc nhở (“không bao giờ nghe đến nó”)
- nhận ra: nhận ra khi được đưa ra với một danh sách các nhãn hiệu.
- nhớ lại có trợ giúp: nhãn hiệu được nhớ lại khi đưa ra mỗi lần một cái.
- nhớ lại không có trợ giúp: nhớ lại từ kí ức, không cần nhắc nhở.
- nhớ lại trước hết: nhãn hiệu đầu tiên được nhớ lại từ kí ức không cần nhắc nhở.
- ưu thế trong việc nhớ lại: nhãn hiệu duy nhất được nhớ lại từ kí ức không cần nhắc nhở.

**Chất lượng được cảm nhận** Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng các lợi ích về chức năng. Mặc dù nó có thể tạo ra cơ sở cho việc định giá cao hơn thông thường, nhưng việc gia tăng chất lượng trong nhiều chủng loại sản phẩm đã dẫn đến tình trạng chất lượng cao không còn là một nguồn của lợi thế cạnh tranh mà là một chiếc vé gia

nhập thị trường. Các công cụ tiêu biểu để đo lường chất lượng được cảm nhận là các cuộc điều tra sử dụng những câu hỏi chất lượng cao/trung bình/thấp. Do tính không sắc bén tương đối của các phương pháp đo lường chất lượng, Aaker cũng ủng hộ việc sử dụng một thước đo khả năng dẫn đạo để sử dụng những cảm nhận về người lãnh đạo, người đi theo, và người đổi mới.<sup>45</sup>

**Các liên kết của nhãn hiệu** Những liên kết của nhãn hiệu quan trọng đối với việc định vị sản phẩm, phân biệt sản phẩm với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, và mở rộng nhãn hiệu sang các chủng loại sản phẩm mới. Dĩ nhiên, ban quản lý cần phải biết liệu những liên kết mà mình mong muốn có thực sự là những liên kết mà khách hàng nghĩ đến. Các công cụ tiêu biểu để đo lường liên kết của nhãn hiệu là điều tra và phương pháp tiềm ẩn câu trả lời.

**Sự thỏa mãn của khách hàng** Mức độ thỏa mãn của khách hàng cao là quan trọng bởi vì điều này kích thích lặp lại việc mua sắm. Tuy nhiên, ngay cả những mức độ cao trong sự thỏa mãn của khách hàng có thể chưa đủ để ngăn chặn khách hàng khỏi chuyển sang các nhà cung cấp thay thế khác. Sự thỏa mãn của khách hàng thường được đo lường bằng các câu hỏi thỏa mãn/không thỏa mãn trong các cuộc điều tra và các nhóm tiêu điểm.

### **Sự trung thành (tính quen dùng một nhãn hiệu)**

Sự trung thành có liên quan đến sự thỏa mãn và mang theo nó hoạt động kinh doanh lặp đi lặp lại. Điều này đặc biệt có tính quyết định bởi vì việc đạt được doanh số từ những khách hàng hiện tại thường ít tốn kém hơn việc kiếm được doanh số từ những khách hàng mới. Như thế, điều quan trọng là phải biết những lý do dẫn đến mua sắm lặp lại để có thể đưa ra những quyết định làm tăng mức độ trung thành: có phải sự trung thành với nhãn hiệu là do thói quen, do bó buộc, do thiếu những thứ thay thế khác, do gắn bó hay cam kết? Các công cụ tiêu biểu để đo lường sự trung thành với nhãn hiệu là các nhóm tiêu điểm, các cuộc điều tra, và dữ liệu qua máy quét (đối với khách hàng). Chúng ta có thể hình thành khái niệm về sự trung thành với nhãn hiệu theo cách thức tương tự như đối với sự nhận biết:

- người đề xướng tiêu cực: cảm nhận tiêu cực mạnh dẫn đến việc thuyết phục những người khác chống lại việc sử dụng nhãn hiệu đang xét.
- sẽ không bao giờ sử dụng: cảm nhận tiêu cực dẫn đến hành động dứt khoát sử dụng nhãn hiệu thay thế khác
- người thỉnh thoảng sử dụng: lâu lâu mới sử dụng một lần.
- người thay đổi sử dụng nhãn hiệu – nhãn hiệu đang xét không được ưa thích hơn: thỉnh thoảng mua một trong một số nhãn hiệu.
- người thay đổi sử dụng nhãn hiệu – nhãn hiệu đang xét được ưa thích hơn: ưa thích nhãn hiệu đang xét hơn nhưng sẽ sử dụng các nhãn hiệu khác nếu có sự khuyến khích thỏa đáng
- thật sự trung thành: sẽ luôn mua nhãn hiệu đang xét nếu thấy có sẵn
- rất trung thành: sẽ chịu chi phí tìm kiếm đáng kể để tìm và mua nhãn hiệu đang xét

- siêu trung thành: sẽ chịu chi phí tìm kiếm đáng kể để tìm và mua nhãn hiệu đang xét, và sẽ tích cực đề nghị những người khác sử dụng.

Lưu ý rằng giá trị đối với doanh nghiệp của những người mua với các mức độ trung thành khác nhau trong một loại sản phẩm cụ thể có liên quan chặt chẽ với tần suất mua. Thí dụ, một người mua siêu trung thành nhưng không thường xuyên có thể có ít giá trị đối với doanh nghiệp hơn một người thay đổi sử dụng nhãn hiệu – nhãn hiệu đang xét không được ưa thích hơn nếu khách hàng thứ hai là một người sử dụng nhiều.

### **Giá trị tên hiệu đối với khách hàng (CBE)**

CBE được định nghĩa là giá trị mà một khách hàng riêng lẻ nhận được từ sản phẩm hay dịch vụ có nhãn hiệu thêm vào phần giá trị đã nhận được từ một sản phẩm hay dịch vụ y hệt không có nhãn hiệu. Chúng ta có thể nghĩ đến các giá trị này như là những liên kết trong trí óc của người mua mà chúng thể hiện những khác biệt giữa sản phẩm có nhãn hiệu và sản phẩm chung tương đương. Vì thế cho nên người ta chỉ có thể đánh giá những giá trị này một cách gián tiếp. Một phương pháp là cố gắng đo lường giá trị kinh tế của chúng. Các phương pháp này cố gắng xác định mức bù giá mà một cá nhân hay một nhóm cá nhân có thể chi trả cho nhãn hiệu. Phương pháp này cố gắng đo lường trực tiếp và bao quát giá trị của CBE.

**DOLLAR METRIC** Trong phương pháp trực tiếp này, người ta hỏi khách hàng rằng họ sẽ sẵn sàng trả thêm bao nhiêu cho sản phẩm có nhãn hiệu này so với một sản phẩm không có nhãn hiệu. Tương tự, người ta có thể nắm chắc được giá trị tên hiệu đối với khách hàng biên của một nhãn hiệu cao hơn một nhãn hiệu khác bằng cách hỏi họ sẽ sẵn sàng trả bao nhiêu cho nhãn hiệu này hay nhãn hiệu kia.

**PHÂN TÍCH KẾT HỢP** Trong phương pháp gián tiếp (đánh đổi) này, người ta hỏi khách hàng về sở thích tương đối của họ đối với nhiều kết hợp sản phẩm/nhãn hiệu khác nhau với các giá khác nhau. Một kết quả từ cuộc nghiên cứu như thế là giá trị bằng tiền gắn kết với mỗi nhãn hiệu. (Xem Chương 4 để biết phần trình bày thí dụ và chi tiết nhiều hơn về phân tích kết hợp).

**THẺ GHI ĐIỂM CÂN BẰNG** Phương pháp thẻ ghi điểm cân bằng rộng hơn nhiều và bao quát hơn. Nó có thể bao gồm các thước đo như sự hiện diện trong tập hợp xem xét của khách hàng, chất lượng được cảm nhận dựa trên khách hàng, những so sánh sản phẩm có nhãn hiệu với sản phẩm chung tương tự về mặt sở thích hay sự thỏa mãn của khách hàng, các liên kết của nhãn hiệu, và những thứ tương tự.

Trong khi việc đo lường OBE phải được tiến hành ở cấp độ toàn cầu thì việc đo lường CBE được thực hiện ở cấp độ cá nhân. Kết quả là người ta có thể xây dựng CBE đối với từng cá nhân, đối với các nhóm cá nhân (như các phân khúc thị trường), hay đối với toàn bộ thị trường.

### **SỰ LÀNH MẠNH CỦA NHÃN HIỆU**

Mặc dù giá trị tuyệt đối của OBE quan trọng trong các vụ sát nhập, mua lại, và hoạt động gạt bỏ, nhưng nhằm các mục đích quản lý thường nhật thì thay đổi vốn nhãn hiệu mới là yếu tố được xem xét chính. Một số công ty hàng tiêu dùng phát triển nhanh (FMCG) dẫn đầu đã thiết lập một hệ thống các chỉ số về sự lành mạnh của nhãn hiệu để đánh giá hướng thay đổi,

nếu có, trong vốn nhãn hiệu, và nhận dạng những vấn đề then chốt mà nếu không có hệ thống này thì có thể diễn ra mà không ai chú ý. Hệ thống này cũng giúp sửa chữa một khiếm khuyết quan trọng trong việc đo lường hiệu quả lao động của giám đốc phụ trách nhãn hiệu, mà trọng tâm duy nhất được đặt vào các kết quả như lợi nhuận, khối lượng và thị phần. Một trọng tâm như thế khá giống với việc yêu cầu công ty chỉ trình bày bảng báo cáo thu nhập. Vốn nhãn hiệu là bảng tổng kết tài sản cho nhãn hiệu,<sup>46</sup> và bảo đảm rằng người ta đã không đạt được các kết quả tốt trong ngắn hạn với tổn thất nhãn hiệu phải gánh chịu trong tương lai.<sup>47</sup>

Các chỉ số về sự lành mạnh của nhãn hiệu thường gồm có các thước đo xu hướng trong các lĩnh vực như hành vi mua sắm của khách hàng, cảm nhận của khách hàng, hỗ trợ marketing, và khả năng sinh lời. Ngoài những xu hướng trong quá khứ, các nhà quản lý cũng có thể đánh giá để so sánh thành quả của nhãn hiệu của mình với các nhãn hiệu cạnh tranh khác. Khi sự lành mạnh của toàn bộ danh mục nhãn hiệu được đánh giá bằng cách sử dụng những tiêu chuẩn như nhau, thì ban quản lý có được tổng quan tốt về sự lành mạnh của nhãn hiệu của toàn bộ đơn vị kinh doanh hay toàn bộ công ty. Bảng 11.3 trình bày một tập hợp điển hình các thước đo sự lành mạnh của nhãn hiệu.

Người ta có sẵn nhiều phương pháp khác nhau để thu được dữ liệu nhằm xây dựng các thước đo này. Một số dữ liệu, như doanh số, quảng cáo, và khả năng sinh lời được rút ra từ hệ thống kế toán của doanh nghiệp; thông thường thì dữ liệu về doanh số, quảng cáo và phân phối cạnh tranh có thể thu nhận từ các nhà cung cấp nghiên cứu tập trung vào ngành công nghiệp. Các thước đo cảm nhận của khách hàng thì hầu hết được thu nhận từ nghiên cứu điều tra.

Những kiểm định về sự lành mạnh của nhãn hiệu không phải là sự kiện xảy ra một lần rồi thôi. Sự lành mạnh của các nhãn hiệu của một doanh nghiệp phải được đo lường trên cơ sở định kỳ, chẳng hạn như nửa năm một lần hay hàng năm, và các kết quả được sử dụng để thực hiện những thay đổi thích hợp trong chiến lược thị trường của doanh nghiệp.

**BẢNG 11.3 Các Thước đo Kiểm định Sự Lành mạnh của Nhãn hiệu**

<b>Loại thước đo</b>	<b>Thước đo</b>	
<b>Việc mua sắm</b>	Thị phần	Doanh số của nhãn hiệu này so với toàn bộ doanh số trên thị trường (tính bằng đơn vị và đô la)
	Chiều rộng thị trường	Số lượng khách hàng mua nhãn hiệu này
	Chiều sâu thị trường	Mức độ mua lặp lại
<b>Cảm nhận</b>	Nhận biết	Mức độ nhận biết nhãn hiệu này

	Tính độc đáo	Nhãn hiệu này có được phân biệt so với nhãn hiệu cạnh tranh?
	Chất lượng	Cảm nhận về chất lượng nhãn hiệu (chất lượng thật sự trong những trải nghiệm che mắt cũng là một thước đo hữu ích)
	Giá trị	Nhãn hiệu này có mang lại giá trị cao cho đồng tiền bỏ ra không?
<b>Hỗ trợ marketing</b>	Quảng cáo	Thị phần/tỷ phần quảng cáo Quảng cáo/tổng chi tiêu marketing
	Phân phối	Mức độ bao phủ phân phối tại các cửa hàng mục tiêu.  Đối với hàng bán lẻ, chất lượng của điểm trung bày, đặc biệt là tại các accounts (doanh nghiệp là khách hàng thường xuyên) then chốt.
	Giá tương đối	Giá so với các nhãn hiệu cạnh tranh
<b>Khả năng sinh lời</b>	Lợi nhuận	Biên lợi nhuận gộp thu được từ nhãn hiệu này. Giá trị kinh tế gia tăng (EVA) của nhãn hiệu này

## CÁC VẤN ĐỀ CÓ TÍNH QUYẾT ĐỊNH ĐỐI VỚI VIỆC QUẢN LÝ NHÃN HIỆU

Tiềm năng cao của việc phát triển OBE và vai trò của nó trong việc quyết định giá trị thị trường của các công ty cho thấy rằng ban quản lý cao cấp nên xếp thứ tự ưu tiên cao cho các quyết định về nhãn hiệu. Ban quản lý nên xem xét cẩn thận những sản phẩm hay dịch vụ gì cần phải gắn nhãn hiệu và những mối quan hệ nào ban quản lý mong muốn tồn tại giữa các nhãn hiệu công ty, các nhãn hiệu chủng loại sản phẩm, và các nhãn hiệu sản phẩm riêng lẻ. Ban quản lý cần tiến hành việc lập kế hoạch cẩn thận cho việc phát triển danh mục nhãn hiệu, bao gồm nhãn hiệu được tăng thêm, nhãn hiệu bị loại bỏ; và thứ tự đưa ra thị trường. Đây là một lĩnh vực mới nổi của nghiên cứu và thực hành vốn đang được mọi người biết đến như là việc kiến trúc nhãn hiệu.

Những quyết định này đặc biệt khó khăn bởi vì xây dựng chiến lược nhãn hiệu có thể đòi hỏi việc loại bỏ những tên nhãn hiệu đã phát triển vốn nhãn hiệu đáng kể (cả OBE lẫn CBE) trong nhiều năm. Sau khi sự việc đã xảy ra, bình tâm nhìn lại chắc người ta thường đặt câu hỏi liệu ban quản lý có thật sự hiểu hết giá trị của nhãn hiệu nguyên thủy. Thí dụ, việc thay đổi từ MasterCharge sang MasterCard đã trùng hợp với việc mất thị phần vào tay Visa, mà Visa là tên mới của BankAmericard. Nissan đã lãng phí vốn nhãn hiệu đáng kể trong việc đổi nhãn hiệu Datsun thành công của mình sang nhãn hiệu công ty Nissan.

**Thí dụ:** Vào giữa thập niên 1990, Federated Department Stores sáp nhập với R. H. Macy and Company. Công ty mới thành lập kết hợp các đơn vị Abraham and Strauss

và Jordan Marsh để hình thành Macy's East và sau đó đã bỏ cả hai cái tên đã tồn tại cả thế kỷ. Về việc thay đổi tên Jordan Marsh, người ta đã trích dẫn câu nói sau đây của Hal Kahn, chủ tịch của Macy's East: "Khi người phụ nữ đẹp đi lấy chồng, bà lấy tên mới, và đó là tất cả những gì Jordan Marsh đang làm, Jordan Marsh đang lấy tên gia đình.

Dĩ nhiên, ngày nay nhiều phụ nữ có nghề chuyên môn khi kết hôn vẫn tiếp tục sử dụng họ của mình! Người ta bắt buộc phải hỏi Federated có thể đã lãng phí một giá trị bao nhiêu qua việc loại bỏ hai nhãn hiệu Abraham and Strauss và Jordan Marsh.

Một vấn đề đặc biệt có tính quyết định trong chiến lược gắn nhãn hiệu là quyết định xem tập hợp liên kết nào, như cá nhân, lối sống, hay loại khách hàng, doanh nghiệp muốn có đối với mỗi nhãn hiệu trong nhiều nhãn hiệu khác nhau của họ. Ngoài ra, những liên kết này nên đơn giản hay phức tạp? Và những liên kết giữa các nhãn hiệu khác nhau nên được hợp nhất với nhau hay phân biệt lẫn nhau như thế nào? Những chọn lựa này liên quan đến quyết định về định vị trong chiến lược thị trường và được thực hiện thông qua các hành động của hỗn hợp marketing.

Cũng như bất cứ chiến lược nào khác, sự thành công của chiến lược nhãn hiệu cũng tùy thuộc vào việc thực hiện chiến lược, do đó người ta phải đưa ra nhiều quyết định chi tiết một cách thích hợp để thực hiện chiến lược nhãn hiệu. Thí dụ, người ta phải chọn các tên nhãn hiệu dựa trên các tiêu chí như khả năng có sẵn về pháp lý, chiều dài, khả năng nhớ, khả năng phát âm, các loại liên kết, mối quan hệ với các đặc điểm sản phẩm, và v.v. Những quyết định này có thể cần tiến hành nghiên cứu rộng và có thể đặc biệt phức tạp nếu người ta có kế hoạch sử dụng nhãn hiệu tại các quốc gia có hệ thống ngôn ngữ khác. Một vấn đề then chốt khác liên quan đến những hình ảnh được sử dụng trong quảng cáo và bao bì gắn kết với nhãn hiệu. Người ta phải cẩn thận với các quyết định như chọn lựa màu sắc, hình dáng và vật liệu, phong cách và chủ đề và cách thức truyền đạt những yếu tố đó. Trong trường hợp các nhà tiếp thị hàng dọc như Ben và Jerry's (kem), những quyết định này mở rộng đến việc thiết kế và trang trí các cơ sở bán lẻ.

Các vấn đề quan trọng khác cần xem xét là các quyết định mang tính chiến lược về chiến lược gắn một nhãn hiệu cho nhiều sản phẩm (umbrella branding) và chiến lược gắn nhiều nhãn hiệu (multi branding), sự hồi sinh nhãn hiệu, đôn bẩy nhãn hiệu, liên minh chiến lược, và gắn nhãn hiệu toàn cầu.

### **Chiến lược gắn nhãn hiệu ô dù hay chiến lược gắn nhiều nhãn hiệu**

Mặc dù các quyết định gắn nhãn hiệu bao gồm nhiều bình diện khác nhau, nhưng một vấn đề quan trọng đặc biệt liên quan đến mức độ mà doanh nghiệp theo đuổi chiến lược gắn nhiều nhãn hiệu hay chiến lược gắn nhãn hiệu ô dù (nhãn hiệu chủ chốt). Trong chiến lược gắn nhiều nhãn hiệu, doanh nghiệp chọn một hay nhiều tên nhãn hiệu riêng lẻ cho mỗi một trong các chủng loại sản phẩm khác nhau mà trong đó doanh nghiệp cạnh tranh. Kết quả của chiến lược này là các khách hàng mục tiêu có thể có mức độ nhận ra các nhãn hiệu khác nhau của doanh nghiệp cao, nhưng tương đối không nhận biết về bản thân doanh nghiệp đó. Ngược lại, một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược gắn nhãn hiệu ô dù sử dụng một nhãn hiệu duy

nhất: hoặc là nhãn hiệu công ty như IBM và Sony, hay nhãn hiệu thân thuộc (family brand) như Chevrolet và Plymouth cho các sản phẩm khác nhau của nó.<sup>49</sup>

Thí dụ về doanh nghiệp theo đuổi chiến lược gắn nhiều nhãn hiệu là Procter & Gamble (P & G). Trong số các nhãn hiệu của P & G (chủng loại sản phẩm) là Sure (thuốc khử mùi hôi nách), Crest (kem đánh răng), Tide (bột giặt), Cascade (nước rửa chén), Pringles (thức ăn nhẹ) và nhiều nhãn hiệu khác. Hơn thế nữa, trong một chủng loại sản phẩm, P & G có thể đưa ra nhiều nhãn hiệu. Thí dụ ở Mỹ, ngoài nhãn hiệu Tide, P & G đưa ra thị trường bảy nhãn hiệu bột giặt khác – Cheer, Bold, Dreft, Ivory Snow, Gain, Era và Oxydol. Kết quả của chiến lược gắn nhiều nhãn hiệu này là các nhãn hiệu của P & G được khách hàng biết đến nhiều hơn hẳn chính cái tên P & G. Một thí dụ khác liên quan đến Giant Ford, Stop & Shop, BI-LO, Edwards Super Foods Stores và Tops Market, tất cả đều thuộc sở hữu của Royal Ahold, (Hà Lan), nhà bán lẻ thực phẩm lớn thứ tư ở Hoa Kỳ.

Ngược lại, Yamaha theo đuổi chiến lược gắn nhãn hiệu ô dù. Công ty này bán nhiều nhạc cụ điện tử, như các bàn phím và đàn ghi-ta, các sản phẩm truyền thống như đàn piano, xe gắn máy, và thậm chí cả các động cơ Grand Prix, tất cả đều gắn tên công ty.

Người ta có thể đưa ra những lập luận ủng hộ hoặc chống đối việc gắn nhãn hiệu ô dù. Khi áp dụng việc gắn nhãn hiệu ô dù, doanh nghiệp có thể hưởng được lợi thế kinh tế nhờ qui mô trong việc quảng cáo và xúc tiến cho một nhãn hiệu riêng lẻ. Hơn nữa, việc quảng cáo cho một sản phẩm riêng lẻ có thể mang lại lợi ích cho các sản phẩm có nhãn hiệu tương tự trong các chủng loại khác. Ngoài ra, những liên kết tích cực từ một sản phẩm trong một chủng loại có thể chuyển sang một chủng loại khác. Thí dụ, một khách hàng có kinh nghiệm tốt với đàn piano Yamaha có thể tin rằng đàn ghi ta điện Yamaha có thể cũng có chất lượng cao.

Trái lại, việc sử dụng một tên nhãn hiệu duy nhất có thể hạn chế khả năng của doanh nghiệp trong việc nhắm mục tiêu vào các phân khúc thị trường mong muốn và định vị các sản phẩm của mình một cách thích hợp. Vì lý do này mà việc gắn nhiều nhãn hiệu có thể được ủng hộ.

**Thí dụ:** Cả MCI lẫn AT&T đều cung cấp dịch vụ điện thoại đường dài giá cao dưới tên công ty của họ. Để giải quyết phân khúc thị trường giá hạ, mỗi công ty nói trên đều quảng cáo rộng rãi các dịch vụ ít đắt tiền hơn: MCI cung cấp 10-20-321 và 10-10-220 (như Telecom USA); AT&T cung cấp Lucky Dog 10-10-345.<sup>50</sup>

Ngoài ra, nếu các mối quan hệ chủng loại sản phẩm quá khác biệt, thì có thể là một yêu cầu quá cao khi giả định doanh nghiệp có khả năng hoạt động tốt trong cả hai chủng loại sản phẩm rất khác nhau. Thí dụ, một khách hàng có thể không tin thành quả hoạt động tốt của Yamaha về đàn piano có bất kỳ quan hệ nào với chất lượng xe gắn máy Yamaha.

Một vấn đề liên quan là mối quan ngại về các liên kết tiêu cực. Thí dụ, nếu doanh nghiệp sử dụng chiến lược gắn nhãn hiệu ô dù có vấn đề khó khăn nghiêm trọng trong một chủng loại sản phẩm thì các liên kết tiêu cực có thể chuyển sang các sản phẩm khác của nó.

**Thí dụ:** Năm 1980, Procter & Gamble đã có vấn đề khó khăn nghiêm trọng với nhãn hiệu băng vệ sinh Rely. Khả năng thấm hút siêu cao đã làm cho phụ nữ sử dụng băng



vệ sinh này lâu hơn bình thường, ít thay băng, và nhiều phụ nữ đã bị hội chứng nhiễm độc. Vài người chết. Tiếp sau đó, Rely được rút khỏi thị trường. Mặc dù tác động thị trường và tài chính đối với Procter & Gamble thật nghiêm trọng, nhưng tình hình lẽ ra có thể còn tồi tệ hơn nếu như công ty này sử dụng chiến lược gắn nhãn hiệu ô dù theo đó các liên kết tiêu cực với băng vệ sinh được chuyển sang các sản phẩm khác.<sup>51</sup>

### Sự Hồi sinh Nhãn hiệu

Cảnh quan marketing bị ô nhiễm bởi tử thi của các nhãn hiệu một thời nổi danh và quý giá vốn đã rơi rụng vào những thời kỳ khó khăn và biến mất. Dĩ nhiên, thỉnh thoảng nhãn hiệu phải được rút khỏi thị trường. Tuy nhiên, vì các nhãn hiệu có giá trị trong bản thân chúng và của chính bản thân chúng và thường là tài sản quan trọng của tổ chức nên những quyết định như thế phải được đưa ra một cách có ý thức và không chỉ là hậu quả của việc xao lãng trong quản lý.<sup>52</sup>

Hầu hết nhãn hiệu cần phải không bao giờ sụt giảm, tuy thế nhiều nhãn hiệu đã mất giá trị của chúng vì nhiều lý do khác nhau – đó là sự xao lãng của công ty, những hành động chủ động giảm đầu tư đến mức thấp nhất và bòn rút vốn nhãn hiệu để lấy lợi nhuận và tiền mặt, việc định vị không tương xứng khi phân khúc thị trường mục tiêu thay đổi, toàn bộ thị trường hay phân khúc thị trường sụt giảm, và áp lực cạnh tranh nghiêm trọng.

Chẳng còn nghi ngờ gì nữa, khi cường độ cạnh tranh toàn cầu tăng lên,<sup>53</sup> thì khả năng sống còn về mặt kinh tế của các nhãn hiệu ở những vị trí yếu hơn trên từng thị trường như vị trí bốn và thấp hơn, sẽ giảm bớt. Ngày nay ở Châu Âu, một số siêu thị chỉ dành vai trò nổi bật cho một hay hai nhãn hiệu của nhà sản xuất đối với mỗi chủng loại hàng hóa. Theo đó, chỗ dành cho các nhãn hiệu riêng của các nhà bán lẻ đã và đang tăng lên.

Chúng ta cần phân biệt giữa việc hồi sinh nhãn hiệu và các chiến lược nhằm gia tăng doanh số. Nhiều nội dung của chiến lược nhằm gia tăng doanh số đã được trình bày trong Chương 10 (và được tóm tắt trong Bảng 11.4), trong Chương 10 đã thảo luận về vấn đề liệu một thị trường có được xem là chín muồi hay chưa.<sup>54</sup> Những chiến lược này có thể giúp hồi sinh nhãn hiệu, nhưng trong hầu hết trường hợp, việc hồi sinh nhãn hiệu không phải là mục tiêu chính. Mà đúng ra, nếu sự hồi sinh xảy ra thì nó chính là kết quả của việc theo đuổi thành công những mục tiêu khác, thường là mục tiêu tăng doanh số. Trong tất cả các phương pháp này, chỉ có việc tái định vị thường được tiến hành với mục tiêu chính là hồi sinh nhãn hiệu.

### BẢNG 11.4 Tóm tắt các chiến lược có thể hỗ trợ sự hồi sinh nhãn hiệu

Chiến lược	Thí dụ
Gia tăng sử dụng	Nước rửa chén Cascade
Những cách sử dụng mới	Hydro cacbonat natri Arm & Hammer, aspirin Bayer
Gia nhập các thị trường mới	Reader's Digest
Tái định vị nhãn hiệu	Old Spice, Ovaltine, Burma Shave
Cải thiện sản phẩm/dịch vụ	Máy tính Macintosh, Xerox

Nâng cao sản phẩm/dịch vụ

Các dịch vụ tăng thêm dùng nguồn bên ngoài (outsourced) của IBM.

Các sản phẩm hiện lạc hậu

Các sản phẩm phần mềm Windows

Mở rộng nhãn hiệu

Smith Corona, Harley Davidson

---

### ***TÁI ĐỊNH VỊ NHÃN HIỆU***

Người ta có thể thực hiện việc tái định vị nhãn hiệu bằng ba cách thức cơ bản: vươn tới các phân khúc thị trường mới và hấp dẫn, thay đổi các liên kết và bổ sung các liên kết mới, và thay đổi mục tiêu cạnh tranh.

#### ***Các phân khúc thị trường mới***

Các thí dụ sau đây minh họa việc vươn tới các phân khúc thị trường mới.

**Thí dụ:** Một công trình nghiên cứu cơ sở dữ liệu thẻ tín dụng của Sears bộc lộ rằng khách hàng quan trọng nhất không phải là những người mua phần cứng thuộc nam giới đã dự kiến, mà là phụ nữ tuổi từ 25 đến 50 với con cái. Trong việc tái định vị rất thành công, Sears đã mở rộng việc chào bán áo quần và mỹ phẩm và tái định hướng quảng cáo nhắm đến phụ nữ.<sup>55</sup>

Một tình hình đặc biệt có tính quyết định xảy ra khi khách hàng đi qua quãng đời của họ. Thường thì doanh nghiệp có hai lựa chọn: đi theo khách hàng hiện hành khi họ lớn lên theo tuổi tác, hay tập trung nỗ lực chính vào một phân khúc trẻ hơn.

**Thí dụ:** Khi Procter & Gamble mua lại Richardson Vicks, nhãn hiệu nước hoa đàn ông Old Spice là một nhãn hiệu gặp rắc rối. Lúc khởi đầu nhãn hiệu này được đưa ra thị trường nhắm đến những người trẻ tuổi, khi họ lớn tuổi lên, Old Spice ngày càng được nhắm vào nhóm khách hàng “cha, mẹ cô đơn” (có con cái trưởng thành đã ra ở riêng); thật không may nhóm này gồm những người sử dụng ít chủng loại sản phẩm này hơn đàn ông trẻ tuổi. Trong một hoạt động tái định vị cổ điển, Procter & Gamble tung ra lại Old Spice với một chiến dịch quảng cáo có tính trẻ trung, tin tưởng rằng nó không chỉ thu hút một phân khúc thị trường trẻ hơn và khác biệt, mà còn có thể giữ lại nhiều người sử dụng quen thuộc già hơn. Kết quả là thị phần đã tăng lên.<sup>56</sup>

Colgate-Palmolive, Avon, và Reader’s Digest, tất cả đều thành công trong việc tiếp thêm sinh lực trở lại cho tăng trưởng doanh số bằng cách gia tăng nỗ lực vươn tới các thị trường mới bên ngoài nước Mỹ.

**Những liên kết mới** Những liên kết mới được minh họa bằng nhiều thí dụ. Việc tái định vị xe gắn máy của Honda, được mô tả trong chương trước, là một thành công đáng chú ý, nhưng hiện nay có sẵn nhiều thí dụ để minh họa hơn.

**Thí dụ:** Chính quyền Lao động Anh Quốc đã công bố một đề án nhằm gắn nhãn hiệu lại cho Vương Quốc Anh. Ý định của nó là chuyển đổi nhãn hiệu Anh dựa trên truyền thống từ trọng tâm đặt vào quá khứ sang trọng tâm đặt vào tương lai bằng cách nhấn mạnh đến hình ảnh của sự trẻ trung, phần khởi và cơ hội.

Marketing của Nostalgia là một thí dụ theo hướng ngược lại, trong đó những giá trị nhãn hiệu cổ hữu có thể cho phép tung ra lại nhiều năm sau đó, một phần để lôi cuốn trí nhớ và nổi luyến tiếc quá khứ – Ovaltine (thức uống hỗn hợp dạng bột), Burma – Shave (kem cạo râu), và Goodwood Revival Meeting (đua xe mô tô)<sup>57</sup> là những thí dụ gần đây.

**Thay đổi mục tiêu cạnh tranh** Những mục tiêu cạnh tranh mới có thể phản ánh một sự thay đổi sứ mệnh cơ bản hay một sự sắp xếp lại trong phạm vi một loại sản phẩm. Những thí dụ về thay đổi sứ mệnh liên quan đến sự đe dọa cạnh tranh gián tiếp đã được thảo luận trong các chương trước đây.

**Thí dụ:** Khi thị trường PC (máy tính cá nhân) đã bắt đầu chín mùi ở Bắc Mỹ, nhà sản xuất PC Canada, IPC, quảng cáo PC của mình, đầy đủ với màn hình rộng, loa, đầu DVD, như là Ultimate Home Entertainment Package (Trọn gói Giải trí tại Nhà Cao cấp nhất).

Phần lớn tăng trưởng doanh số của rượu rum nhẹ Bacardi, loại rượu có nhãn hiệu bán chạy nhất trên thế giới, là nhờ việc nhắm vào các loại rượu khác, như vodka hay scotch, chứ không phải các loại rượu rum khác.

Tái định vị là phương tiện chính của việc hồi sinh nhãn hiệu. Tuy nhiên, cách tốt nhất để duy trì khả năng sống còn của nhãn hiệu là tiếp tục đổi mới. Đặc biệt, tốc độ nhanh của việc đưa sản phẩm mới ra thị trường là cách đã được chứng minh là có khả năng ngăn chặn trước yêu cầu “hồi sinh”. Intel cho ta thí dụ rõ ràng về nguyên tắc này trong thực tiễn và, trong khi Intel trong lịch sử đã theo đuổi chiến lược của mình dưới chiếc ô của tên nhãn hiệu công ty, gần đây công ty này cho thấy sự cam kết tương tự dưới nhãn hàng Pentium.

### **Mở rộng nhãn hiệu: Bẫy (Leveraging) giá trị tên hiệu đối với khách hàng.**

Những yếu tố quyết định giá trị tên hiệu đối với khách hàng (CBE) liên quan đến các chức năng được nhãn hiệu hoàn thành: việc giảm chi phí tìm kiếm và các kỳ vọng thu nhận được nhiều loại lợi ích khác nhau. Các nhà làm marketing có truyền thống tán thành ý tưởng cho rằng các chức năng này có thể được mở rộng trong phạm vi một chủng loại sản phẩm thông qua những thay đổi tương đối nhỏ, như màu sắc, mùi vị (Jello), kích cỡ, hình dạng, và dạng vật lý (Tylenol). Những tiền vệ này có thể làm tăng doanh số và thị phần của sản phẩm có nhãn hiệu trong khi hoàn thành vai trò phòng thủ; đôi khi chúng được gắn một tên nhãn hiệu khác.

Một hiện tượng mới hơn nhiều là ngày càng tăng các nỗ lực gắn nhãn hiệu vào các loại sản phẩm khác với các loại sản phẩm mà theo truyền thống chúng đã được kết hợp. Việc bẫy (leveraging) nhãn hiệu này có phạm vi lớn hơn đáng kể so với việc bảo vệ mạn sườn truyền thống và, nếu thành công, có thể góp phần vào việc hồi sinh nhãn hiệu. Tuy nhiên chúng ta không nên lẫn lộn bẫy nhãn hiệu với “việc gắn nhãn hiệu ô dù”, trong đó toàn bộ chiến lược gắn nhãn hiệu dựa vào một nhãn hiệu ô dù duy nhất.

Gần đây, có vô số thí dụ về việc bẫy nhãn hiệu; chúng đi từ việc gắn nhãn hiệu trong các chủng loại sản phẩm liên quan, đến việc gắn nhãn hiệu trong các chủng loại sản phẩm dường như không liên quan. Các thí dụ về việc mở rộng nhãn hiệu sang các sản phẩm liên

quan là Flora, một nhãn hiệu bơ thực vật nổi tiếng của Anh Quốc, mở rộng sang pho mát tổng hợp, nước sốt và mayonnaise; và Smith Corona, một công ty gắn kết nhiều nhất với máy đánh chữ, mở rộng sang điện thoại không dây, máy fax và các sản phẩm thông tin liên lạc khác.<sup>58</sup> Các thí dụ về việc mở rộng nhãn hiệu sang các chủng loại không liên quan là Harley Davidson mở rộng sang cửa hàng ăn, ghế bành và đồ chơi, và Coca-Cola mở rộng sang các sản phẩm như khăn tắm biển, quần đùi, áo quần trẻ con, bông tai, mồi câu cá. Nói chung, khi nhãn hiệu được mở rộng sang các chủng loại sản phẩm liên quan, doanh nghiệp vẫn tiếp tục kiểm soát được nỗ lực marketing; ngược lại, việc mở rộng nhãn hiệu sang các chủng loại không liên quan thường được thực hiện thông qua các hợp đồng cấp giấy phép (licensing), trong đó bên nhận giấy phép chịu trách nhiệm về mọi nỗ lực marketing.

**TẠI SAO BẦY (LEVERAGE) NHÃN HIỆU?** Có hai yếu tố thúc đẩy việc bầy nhãn hiệu: lợi nhuận gia tăng và chi phí phát triển các nhãn hiệu mới. Lý lẽ biện minh cho lợi nhuận gia tăng tồn tại đặc biệt là trong các chủng loại sản phẩm không liên quan, trong đó chủ sở hữu nhãn hiệu cấp giấy phép sử dụng nhãn hiệu cho một nhà sản xuất khác, thường với những hướng dẫn về kiểm soát chất lượng.<sup>59</sup> Ngoài phí giấy phép, chủ sở hữu nhãn hiệu có thể thu nhận được những lợi ích bậc hai, đó là mức độ nhận biết nhãn hiệu tăng lên và khả năng giải quyết một nhóm khách hàng khác.

Yếu tố thúc đẩy thứ hai thường được tìm thấy trong các sản phẩm tiêu dùng, nơi mà chi phí tung ra một nhãn hiệu mới ở Hoa Kỳ hiện nay nằm trong khoảng từ 50 triệu US\$ đến 100 triệu US\$. Aaker sử dụng các ước tính tương tự để chỉ ra rằng với 100 triệu US\$ mỗi lần tung nhãn hiệu ra và tỷ lệ thành công là 25% thì chi phí dự kiến của việc tung ra một sản phẩm có nhãn hiệu mới thành công là vào khoảng 400 triệu US\$! Vì những rào cản gia nhập này tăng lên nên các nhà làm marketing tìm cách hạ thấp chi phí gia nhập vào các chủng loại sản phẩm mới đã khai thác khả năng mở rộng nhãn hiệu từ các chủng loại sản phẩm truyền thống của họ sang các đấu trường chủng loại mới.<sup>60</sup>

### **LEVERAGING: PHƯƠNG PHÁP VÀ CÁC VẤN ĐỀ**

Việc mở rộng nhãn hiệu rất có thể thành công trong chừng mực sản phẩm mới được nhận biết ngay tức thì nhờ nhãn hiệu này và những liên kết tích cực chuyển sang sản phẩm mới bao gồm thái độ tích cực, ý định mua sắm, và dùng thử sản phẩm. Dựa trên nghiên cứu rộng rãi, Ed Tauber, một sinh viên nghiên cứu lâu dài về gắn nhãn hiệu, đã xác định bảy phương pháp khác nhau (Bảng 11.5).<sup>61</sup>

Tuy nhiên, mặc dù việc bầy một nhãn hiệu hiện hữu có thể tỏ ra là một phương pháp hiệu quả để đi vào các chủng loại sản phẩm mới, nhưng nó có thể không có kết quả. Vấn đề cơ bản là mối quan hệ giữa các chủng loại sản phẩm cũ và mới. Trừ khi tập hợp các liên kết giữa nhãn hiệu và hai chủng loại sản phẩm nói trên đủ mạnh, CBE từ chủng loại cũ có thể không chuyển sang chủng loại mới đủ tốt để dẫn tới một đợt tung ra thị trường thành công.<sup>62</sup>

Như đã thảo luận trước đây, thái độ tích cực và quan hệ tiếp cận trong một chủng loại sản phẩm thậm chí có thể dẫn đến thái độ tiêu cực và hành vi tránh né trong chủng loại sản phẩm mới. Điều này có thể xảy ra nếu khách hàng tin rằng doanh nghiệp không có đủ tài chuyên môn hay trải ra quá mỏng trong cố gắng tìm kiếm của mình nên không thể sản xuất được các sản phẩm có chất lượng và tiết kiệm. Ngoài ra, các lợi ích về tâm lý nhận được từ

nhãn hiệu trong chủng loại sản phẩm này có thể dẫn đến những điều bất lợi về tâm lý đối với chủng loại sản phẩm kia, thí dụ như mặt hàng kẹo Harley Davidson.<sup>63</sup>

### BẢNG 11.5 CÁC PHƯƠNG PHÁP MỞ RỘNG NHÃN HIỆU

Phương pháp mở rộng nhãn hiệu	Thí dụ
Sản phẩm cũ, hình thức khác	Quả man việt quất (cranberries) sang cocktail nước cốt quả man việt quất Ocean Spray Quả thơm sang nước sốt thơm Dole
Thành phần/chất liệu phân biệt	Vật liệu vệ sinh cho mèo Arm & Hammer, nước sốt xà lách kem Philadelphia
Sản phẩm đi kèm	Pin cho máy ảnh Kodak, xi-rô cho vào bánh Aunt Jemima (trước đó chỉ là bột làm bánh.)
Franchise khách hàng Tài chuyên môn	Cửa hàng ăn Harley Davidson, áo quần Coca-Cola, Sony Discman (điện tử), viết Bic dùng một lần (sản xuất chi phí thấp)
Lợi ích hay thuộc tính chung	Lysol để khử mùi không khí; bồn cầu, gạch lát; sự mềm dịu của Ivory trong xà phòng và dầu gội đầu.
Người thiết kế/hình ảnh mang màu sắc dân tộc	Kính mát Ralph Lauren, đồng hồ đeo tay Ferrari

Có lẽ vấn đề nghiêm trọng hơn sự thất bại của các sản phẩm là sự suy vi nhãn hiệu, đó là khả năng gây thiệt hại cho vốn nhãn hiệu và ảnh hưởng đến doanh số của sản phẩm nguyên thủy bởi một loạt thất bại của các sản phẩm mới sử dụng nhãn hiệu của sản phẩm nguyên thủy. Đây là một vấn đề đặc biệt nghiêm trọng đối với các công ty cấp giấy phép sử dụng tên nhãn hiệu của họ cho những tổ chức thứ ba để sản xuất và tiếp thị những sản phẩm có nhãn hiệu. Do có khả năng tiềm tàng làm giảm giá trị tài sản của nhãn hiệu nên các công ty như AT & T có các tổ chức “giám sát nhãn hiệu” để bảo vệ các nhãn hiệu của họ.

Sức mạnh của các liên kết nhãn hiệu hiện hữu có thể là một vấn đề nghiêm trọng khi những vụ mua lại công ty không bao gồm tài sản nhãn hiệu, hay khi nhãn hiệu đó chỉ có thể được sử dụng trong một thời gian ngắn. Thí dụ, liên minh về điện thoại Philips/Lucent chỉ sử dụng được nhãn hiệu AT & T trong vài năm. Khó khăn của việc chuyển các liên kết tích cực từ một nhãn hiệu hiện hữu sang nhãn hiệu mới đã được nêu bật vài năm trước đây trong một vụ mua lại trị giá 300 triệu US\$ nổi tiếng. Đây là vụ Black & Decker (B & D) mua lại một doanh nghiệp đồ gia dụng nhỏ từ General Electric (GE). Trong trường hợp này, sức mạnh của các liên kết hiện hữu đã làm cho các liên kết mới khó bén rễ.

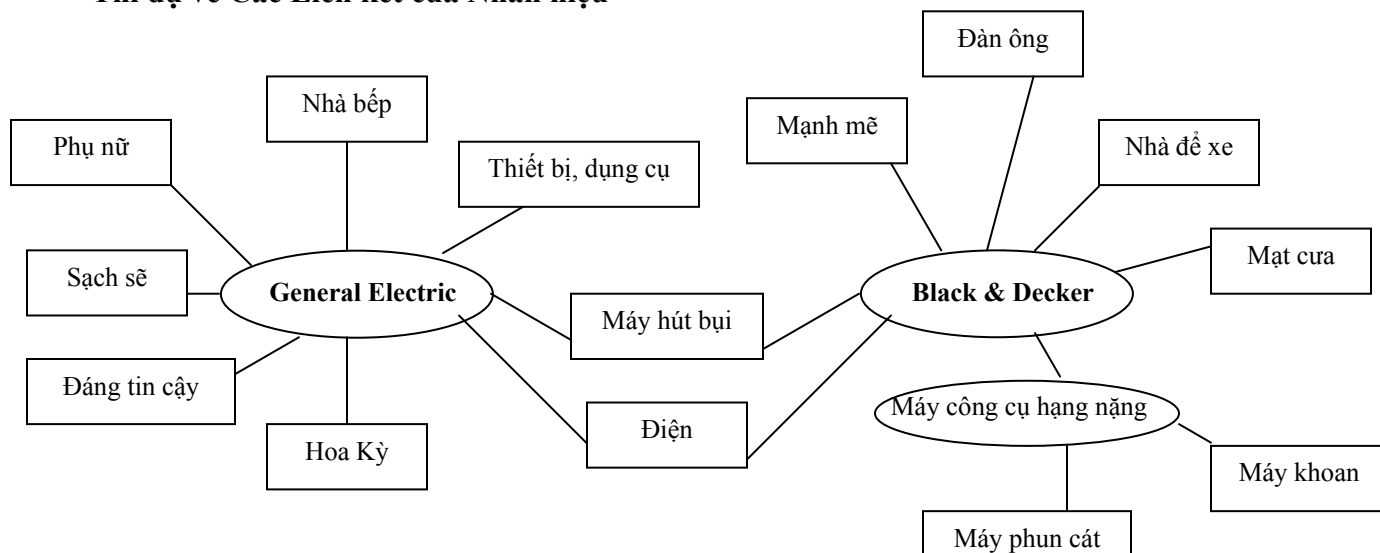
**Thí dụ:** Như một phần của vụ mua lại nói trên, B & D được sử dụng tên nhãn hiệu GE trong năm năm, sau đó nó phải chuyển lại cho General Electric. Trong suốt thời kỳ đó, B & D đã chi trên 100 triệu US\$ vào việc quảng cáo và xúc tiến cho nhãn hiệu Black & Decker của đồ gia dụng. Kết quả của nỗ lực này là khách hàng vẫn tin tưởng GE là người dẫn đầu thị trường đồ gia dụng. Những liên kết của Black & Decker (nam, ngoài trời) và GE (nữ, trong nhà), đã ghi nhận trong Hình 11.4, cung cấp một dấu hiệu cho thấy tại sao nhiệm vụ của Black & Decker lại khó đến thế.

Xin kể lại một câu chuyện có liên quan, khi Enron điều nghiên việc gia nhập vào thị trường bán lẻ điện ở Hoa Kỳ, Enron đã tìm thông tin về các nhà cung cấp điện khác nhau từ khách hàng. Câu hỏi sau đây được đưa ra hỏi một mẫu khách hàng, “Nếu bạn phải chọn một nhà cung cấp điện khác với nhà cung cấp hiện nay của bạn thì bạn sẽ chọn ai? General Electric là công ty thường được chọn nhất, điều này chứng minh cho giá trị nhãn hiệu của GE; vì lần cuối cùng GE sản xuất điện là cách đây hơn 100 năm!”<sup>64</sup>

Sức mạnh của một số liên kết nhãn hiệu đã được xác lập lâu dài dẫn toàn bộ công ty đến chỗ thay đổi tên của công ty sang tên của nhãn hiệu nổi tiếng hơn. Ở Anh Quốc, United Scientific Holdings đã đổi tên thành Alvis (nhãn hiệu ô tô); ở Hoa Kỳ, Consolidated Foods trở thành Sara Lee (thực phẩm đóng gói).

HÌNH 11.4

**Thí dụ về Các Liên kết của Nhãn hiệu**



**DOANH NGHIỆP CÓ NÊN BẮY NHÃN HIỆU (LEVERAGE) KHÔNG?** Tận gốc thì quyết định liệu có nên cố gắng bầy nhãn hiệu, tức là sử dụng một nhãn hiệu hiện hữu cho một chủng loại sản phẩm mới (mới ở đây là mới đối với doanh nghiệp đang được đề cập), đòi hỏi phải trả lời nhiều câu hỏi. Môi trường kinh doanh và các yếu tố liên quan đến công ty xác định liệu cơ hội có hiện hữu hay không, bất chấp các vấn đề về nhãn hiệu. Thí dụ, cầu tiềm năng có đủ hay không? Cạnh tranh mạnh đến mức nào? Có thể tiếp cận được thị trường thông qua các kênh phân phối hiện hữu hay không? Doanh nghiệp có những năng lực cần thiết khác hay không? Những cảm nhận của khách hàng về chủng loại sản phẩm hiện hành và chủng loại sản phẩm mở rộng, và nhãn hiệu cũng phải được xem xét về các khía cạnh sau đây:

- Người tiêu dùng có nhận thấy sự phù hợp giữa chủng loại sản phẩm cốt lõi và chủng loại sản phẩm mở rộng xét theo các khái niệm và đặc điểm sản phẩm hay không?
- Mối quan hệ giữa các liên kết nhãn hiệu từ sản phẩm cốt lõi với các liên kết tiềm năng từ sản phẩm mở rộng là gì?
- Mối quan hệ nghịch giữa các liên kết nhãn hiệu tiềm năng từ sản phẩm mở rộng với các liên kết nhãn hiệu từ sản phẩm cốt lõi là gì?
- Nếu có thì vai trò của nhãn hiệu công ty trong các liên kết khác nhau này là gì?

Để việc mở rộng nhãn hiệu có thể thực hiện có kết quả, nhãn hiệu nguyên thủy phải có một loạt các liên kết tính cực mạnh, và sự khác biệt giữa nhãn hiệu này và sản phẩm mở rộng không được thái quá đến mức không phù hợp. Việc mở rộng nhãn hiệu thường thất bại khi sự liên kết giữa sản phẩm cũ và sản phẩm mới không rõ ràng, hay khi nhãn hiệu nguyên thủy có một hình ảnh độc đáo. Trong những trường hợp khác, nhãn hiệu nổi trội tồn tại sẵn trong chủng loại sản phẩm, hay chất lượng của sản phẩm mới kém hơn các sản phẩm hiện hữu có cùng tên nhãn hiệu.

Tuy nhiên, hoàn toàn có khả năng là các liên kết nhãn hiệu tích cực, nhãn hiệu có thị phần cao, việc mở rộng được đề xuất trong cùng một chủng loại sản phẩm, nhưng việc mở rộng vẫn không thích hợp.

**Thí dụ:** Gallo là nhãn hiệu rượu nho Mỹ bán được nhiều nhất; tuy nhiên, nghiên cứu chứng minh rằng nó liên kết với các loại rượu nho không đắt tiền. Kết quả là, để cạnh tranh với Reserve Chardonnay của Kendall – Jackson Wintner, loại rượu nho đứng thứ nhì đang tăng trưởng nhanh trên thị trường rượu nho giá cao, nó phải tách rời khỏi tên Gallo bằng cách đưa ra một nhãn hiệu hoàn toàn mới, đó là Turning Leaf. Được hỗ trợ bởi nghiên cứu thị trường rộng rãi, và quảng cáo cùng xúc tiến mạnh mẽ, nhãn hiệu mới này đã thành công.

Một trường hợp bầy nhãn hiệu đặc biệt thú vị là Virgin. Nguyên thủy được đưa ra thị trường như là một nhãn hiệu của âm nhạc được ghi âm, Virgin Records, lần đầu tiên Tổng Giám đốc Richard Branson đã mở rộng tên Virgin sang hoạt động kinh doanh hàng không bằng cách tung ra thị trường Virgin Atlantic Airways. Gần đây hơn, Branson đã tung ra một loạt hoạt động kinh doanh Virgin, bao gồm Virgin Megastores (phân phối bán lẻ), Virgin Direct (dịch vụ tài chính), Virgin Publishing (sách), Virgin Sound and Vision (phần mềm máy tính về giáo dục), và Virgin Hotel. Mặc dù các chủng loại sản phẩm hầu như chẳng có liên kết trực tiếp nào, nhưng khả năng sử dụng tên Virgin dường như liên quan đến ý nghĩa bậc cao hơn về những người yếu thế ham vui và chống lại sự thiết lập ổn định. Về khía cạnh này, sự tập trung chú ý vào cuộc chiến đấu về pháp lý thành công và được công chúng biết đến nhiều của Virgin chống lại British Airlines cũng như các hoạt động riêng của Branson, như việc cố gắng thực hiện cuộc chiến đấu bong bóng khắp thế giới, mang tính hỗ trợ rất cao đối với các liên kết này.<sup>65</sup>

Tuy nhiên, một số nhà quan sát đã chỉ trích những sự mở rộng này là có tính ngẫu nhiên và thất thường, với lưu ý rằng nhiều dự án kinh doanh mới đã thất bại. Quả thật, việc Virgin gia nhập vào hoạt động kinh doanh đường sắt ở Anh Quốc đã dẫn đến những lời than phiền rằng tính đúng giờ bị kém đi, mà nếu không giải quyết vấn đề này thì có thể tác động nghiêm trọng đến vốn nhãn hiệu của Virgin.<sup>66</sup>

### **Liên minh Chiến lược**

Liên minh chiến lược thuộc các loại đi từ quan hệ làm việc không chính thức hay trên cơ sở hợp đồng đến việc phát triển các tổ chức mới như liên doanh pháp định. Về mặt chiến lược, các liên minh thường dựa trên năng lực, trong đó những điểm mạnh của bên này bù đắp cho những điểm yếu của bên kia, và ngược lại. Tuy nhiên, vì lợi ích của các bên thường khác nhau qua thời gian nên ghi chép trong quá khứ về thành công của các liên minh chiến lược không phải là tuyệt vời.<sup>67</sup>

Hiển nhiên là những ý nghĩa về đồng nhãn hiệu (co-branding) của các liên minh chiến lược là quan trọng. Thí dụ, Disney và McDonald đã gắn đồng nhãn hiệu cho bộ phim Hercules. Ngoài ra, chúng có thể hữu ích cho các doanh nghiệp mới. Người sáng lập của Calyx and Corolla, một nhà làm marketing trực tiếp trong lĩnh vực giao hoa tươi ở Hoa Kỳ,



đã phát biểu thẳng thừng rằng bà lẽ ra đã không bao giờ cố gắng bắt đầu hoạt động kinh doanh của mình nếu không có thỏa thuận giao hàng chắc chắn với Federal Express. Bà ấy tin rằng việc bầy (leveraging) vốn nhãn hiệu của Federal Express là thiết yếu trong việc xác lập tính đáng tin cậy của doanh nghiệp mới khởi động của bà. Tương tự, thỏa thuận của nhiều khách hàng chế tạo Máy tính Cá nhân Intel gắn đồng nhãn hiệu *intel inside* ngầm công nhận rằng các liên kết nhãn hiệu của khách hàng của họ là thuận lợi, và dẫn đến thái độ tích cực và hành vi tiếp cận.

Việc gắn đồng nhãn hiệu (co-branding) với các khách hàng đang trở nên phổ biến hơn vì cả các nhà cung cấp lẫn khách hàng công nhận những điểm lợi tiềm tàng của nó. Việc các nhà chế tạo sợi tổng hợp như Courtaulds, Dupont, ICI Fibres, Monsanto, và Rhone-Poulenc, gắn đồng nhãn hiệu với các khách hàng của họ cho áo quần, thảm, và các hàng dệt gia dụng khác đã là một cách làm thông thường trong nhiều năm. Hơn nữa, hai trong số các công ty thép có lời nhất thế giới, BHP Steel và British Steel Corporation (BSC), đã gắn đồng nhãn hiệu một cách thành công với các khách hàng của họ.

Mặc dù những lợi ích dương của việc gắn đồng nhãn hiệu nhưng ban quản lý cần phải quan tâm đến khả năng gây bối rối cho khách hàng và mất mát vốn nhãn hiệu khi các nhãn hiệu khác lẫn nhau từ các tổ chức khác nhau được kết hợp với nhau. Những khó khăn của việc bầy nhãn hiệu (brand leveraging) đã được thảo luận khá dài trước đây, nhưng ít nhất trong những trường hợp đó, tất cả quyết định quan trọng đều nằm dưới sự kiểm soát của doanh nghiệp. Trong những tình huống gắn đồng nhãn hiệu, ban quản lý nắm quyền kiểm soát đối với các liên kết gắn với nhãn hiệu của chính mình, nhưng hầu như chẳng kiểm soát được các liên kết gắn với đối tác đồng nhãn hiệu của mình. Vấn đề phát sinh, thí dụ như, các nhà ngân hàng bảo thủ, mà thẻ tín dụng của họ được gắn đồng nhãn hiệu với Visa, phản ứng ra sao trước những quảng cáo mang tính tấn công mạnh mẽ của Visa hướng vào American Express.

Một trường hợp đặc biệt của việc gắn đồng nhãn hiệu (co-branding) xảy ra khi doanh nghiệp sử dụng nhiều nhãn hiệu của chính mình vào một sản phẩm. Như đã chỉ ra trước đây, mục đích cơ bản là đảm bảo cho sản phẩm có được lợi ích từ nhãn hiệu thân thuộc (nhãn hiệu tập thể) hoặc nhãn hiệu công ty. Tuy nhiên, nếu sản phẩm mới được định vị nhằm vào một phân khúc khác biệt với nhãn hiệu thân thuộc hay công ty thì nhãn hiệu này có thể làm giảm giá trị sản phẩm mới.

**Thí dụ:** Ở Hoa Kỳ, Holiday Inn đã loại bỏ tên Holiday Inn ra khỏi quảng cáo cho các khách sạn Crowne Plaza cao cấp của mình. Holiday Inn đã phát hiện rằng liên kết này tác động tiêu cực đến việc định vị Crowne Plaza. Tuy nhiên, ở Châu Á, nơi mà nhãn hiệu Crowne Plaza ít mạnh, Holiday Inn tiếp tục gắn kết Crowne Plaza với Holiday Inn.

## GẮN NHÃN HIỆU TOÀN CẦU

Các công ty đa quốc gia nên tiếp cận các quyết định gắn nhãn hiệu đa quốc gia theo cách thức có tính chiến lược, chứ không phải như là các vấn đề thiếu phối hợp và dần dần từng bước. Một số vấn đề về việc gắn nhãn hiệu quốc tế tương tự như đối với quyết định gắn

nhãn hiệu ô dù hay gắn nhiều nhãn hiệu như đã thảo luận trước đây, nhưng toàn cầu hóa làm tăng tiềm năng sử dụng các thành phần nhãn hiệu tương tự trên toàn cầu.

Chúng ta có thể dẫn ra nhiều lập luận ủng hộ việc xây dựng nhãn hiệu toàn cầu:

- Thị hiếu của khách hàng đang trở nên đồng nhất hơn, được thúc đẩy bởi những phương tiện truyền thông hình ảnh như phim và vô tuyến truyền hình, và du hành gia tăng. Hơn nữa, nhiều công ty đang đưa ra các hệ thống mua sắm toàn cầu mà đối với chúng nhiều tên nhãn hiệu có thể gây lẫn lộn.
- Hiệu quả trong truyền thông được nâng lên khi các đài truyền hình, như Star TV ở Châu Á và CNN, ngày càng vươn đến khán giả đa quốc gia nhiều hơn.
- Người ta có thể đạt được lợi thế kinh tế nhờ qui mô trong quảng cáo, tài liệu xúc tiến, và đóng gói. Đây là một vấn đề đặc biệt quan trọng đối với phương tiện truyền thông bằng hình chi phí cao, như các chương trình quảng cáo trên Ti Vi, ở đây về cơ bản cùng một mẫu quảng cáo có thể được sử dụng tại nhiều quốc gia khác nhau với lời thuyết minh là bản dịch ra các ngôn ngữ khác nhau.
- Vì việc du hành cá nhân tiếp tục mở rộng nên khối lượng bán từ các khách hàng đi tham quan, nhận ra cả các nhãn hiệu họ yêu thích lẫn quảng cáo cho các nhãn hiệu đó, rất có thể gia tăng.
- Nhãn hiệu đang xét có thể cung cấp các liên kết quốc gia quan trọng mà các liên kết này có sức hấp dẫn toàn cầu: thí dụ như Rolls Royce (giới thượng lưu Anh), Marlboro (Miền Tây Hoa Kỳ), và Levis (hợp thời, thanh niên Mỹ)

Bất kể những lập luận tích cực này, các doanh nghiệp dự tính chuyển sang gắn nhãn hiệu toàn cầu phải xét đến các chi phí chuyển tiếp sang chiến lược nhãn hiệu toàn cầu. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp phải chuyển đổi chiến lược nhiều nhãn hiệu sang chiến lược gắn nhãn hiệu toàn cầu. Trong những trường hợp khác, người ta phải tái định vị một nhãn hiệu duy nhất, như British Airways' (BA) cố gắng biến đổi bản thân mình từ một Hãng Hàng không Anh Quốc với đường bay toàn cầu thành một hãng hàng không toàn cầu đặt cơ sở ở Anh Quốc.<sup>68</sup> Các thí dụ về chiến lược gắn nhãn hiệu toàn cầu ngày càng trở nên rõ rệt. Thí dụ sau đây là từ ngành bán lẻ, thường được xem là hướng nội.

**Thí dụ:** Hennes and Mauritz (HM), công ty lớn thứ năm của Thụy Điển, điều hành 500 cửa hàng ở 12 quốc gia Châu Âu. Doanh số bên ngoài Thụy Điển là 80% của toàn bộ doanh số và lợi nhuận từ hoạt động đã tăng 22% mỗi năm trong thập niên vừa qua. HM qui cho thành công của mình là do xu hướng thời trang toàn cầu được dẫn dắt bởi vô tuyến truyền hình qua vệ tinh, phim ảnh, âm nhạc và Internet.<sup>69</sup>

Một lập luận quan trọng chống lại việc gắn nhãn hiệu toàn cầu là khả năng thể hiện một vẻ ngoài “địa phương” bị kém đi, mà nhờ có vẻ ngoài như thế mới sử dụng tốt được các phân khúc địa lý riêng lẻ, đặc biệt là khi một mức độ bài ngoại nào đó đang thúc đẩy việc mua sắm các nhãn hiệu địa phương. Ngoài ra, nếu các thị trường quốc gia riêng lẻ đang trong các giai đoạn phát triển khác nhau và có thể cần đến các liên kết sản phẩm khác nhau mới thành công, thì các tên nhãn hiệu khác nhau có thể hợp lý hơn chứ không phải là gây lẫn lộn về những điều nhãn hiệu thể hiện. Hơn nữa, có thể khó trình bày một nhãn hiệu duy nhất một cách thích hợp trong tất cả các nền văn hóa mà ở đó sản phẩm sẽ được bán. Việc đặt tên

là một vấn đề khó khăn đặc biệt, vì tập hợp các chữ cái tạo thành nhãn hiệu có thể có nghĩa khác nhau trong các hệ thống ngôn ngữ khác nhau; xem Bảng 11.6 để biết các thí dụ về những sự chọn lựa tên nhãn hiệu và khẩu hiệu thật đáng tiếc.<sup>70</sup>

Ban quản lý phải đánh giá cẩn thận những lập luận ủng hộ và những lập luận chống đối việc gắn nhãn hiệu toàn cầu so với việc gắn nhãn hiệu địa phương. Ngay cả khi việc gắn nhãn hiệu toàn cầu được đánh giá là thích hợp, các hạn chế về kỹ thuật và pháp lý cũng có thể ngăn cản hoàn toàn việc thực hiện đồng nhất một chiến lược nhãn hiệu toàn cầu. Trong những trường hợp như thế, ban quản lý nên sử dụng những thành phần thực hiện nào của chiến lược gắn nhãn hiệu có khả năng áp dụng toàn cầu, và đưa ra những thay đổi cần thiết tại những quốc gia nào mà điều này không thể thực hiện được.<sup>71</sup>

Chấp nhận và sử dụng việc gắn nhãn hiệu toàn cầu không hàm ý việc thực hiện trên toàn cầu chiến lược gắn nhãn hiệu. Thị hiếu có thể khác nhau trên khắp thế giới dẫn đến những sự thay đổi trong thiết kế sản phẩm, các mức định giá có thể phản ảnh thực tế kinh tế tại nhiều quốc gia khác nhau, và sự phân phối và chọn lựa các công cụ xúc tiến thường có tính chuyên biệt theo quốc gia. Vì lý do này, nhiều doanh nghiệp được hướng dẫn bởi câu ngạn ngữ “Suy nghĩ toàn cầu, hành động địa phương”.

**BẢNG 11.6 Những bản dịch thật đáng tiếc trong Marketing Quốc tế.**

Công ty/Sản phẩm	Tiếng Anh	Dịch
Chevrolet/xe hơi	Nova	“Nova”: không đi (Mỹ Latinh)
Dairy Association/sữa	“Got Milk?”	“Bạn đang tiết ra sữa?” (Mehico)
Coors/bia	“Turn It Loose”	“Đau bụng tiêu chảy” (Mỹ Latinh)
Clairol/sắt cuộn	“Mist Stick”	Mist là tiếng lóng có nghĩa là phân bón từ động vật (Đức)
Colgate/kem đánh răng	“Cue”	Độc nghe như “cull” tiếng lóng có nghĩa là “Con lừa” (Pháp)
Pepsi/Cola	“Come Alive with the Pepsi Generation”	“Pepsi mang tổ tiên của bạn từ dưới mộ lên (Trung Quốc)
Coca-Cola	Coca-Cola	“Kekoukela”; “Cẩn con nòng nọc sấp” hay “Con ngựa cái nhét đầy sấp” (Trung Quốc)
Perdure/gà	“It takes a strong man to make a tender chicken”	“Cần một người đàn ông bị kích thích để làm một con gà biểu lộ cảm tình” (Mỹ Latinh)
Parker/viết máy	“It won’t leak in your pocket and embarrass you”	“Nó sẽ không rò rỉ trong túi bạn và làm cho bạn mang thai” (Mehico)
American Airlines	“Fly in Leather”	“Bay trần truồng” (Mỹ Latinh)
Electrolux/Máy hút bụi	“chẳng có gì hút như một Electrolux” (Mỹ)	

Nguồn: Lấy từ Internet

Đối với các công ty đa quốc gia, đa sản phẩm, đa thị trường, chúng ta có thể dự kiến một danh mục nhãn hiệu, gồm có một số nhãn hiệu toàn cầu, một số nhãn hiệu khu vực đa quốc gia, và một số nhãn hiệu quốc gia, và các cấp khác nhau trong tổ chức chịu trách nhiệm về sự lành mạnh của nhãn hiệu. Hơn nữa, theo thời gian, các nhãn hiệu có thể được dự kiến sẽ di trú theo cả hai hướng vì phạm vi địa lý được mở rộng đối với một số nhãn hiệu, và bị thu nhỏ đối với những nhãn hiệu khác.

**Thí dụ:** Coca-Cola có bốn nhãn hiệu toàn cầu – Classic Coca-Cola/Coca-Cola, Diet Coke/Coke Light, Sprite và Fanta. Nó cũng có nhiều nhãn hiệu nước giải khát không có rượu khác nhau chuyên biệt cho các khu vực, hầu hết được hỗ trợ bởi những nhà máy vô chai địa phương và thường bán chạy hơn các nhãn hiệu công ty (Bảng 11.7)

**BẢNG 11.7 Các nhãn hiệu nước giải khát không có rượu của Coca-Cola phân theo khu vực**

Châu Mỹ	Châu Âu, Trung Đông, Châu Phi	Châu Á/Thái Bình Dương
Cherry Coke	Cherry Coke	Lift
Kinley	Kinley	Ambasa
Kuat	Urge	Kin Cider
Tai	Lilt	Mello
Bard's	Schizan	Krest
Nordie Ginger Ale	Tab	Sarsi
Delaware Punch	Tab X-tra	Lemon & Paeroa
Manzana Lift	Mezzo Mix	
Fresca	Sensun	
Mello Yellow		
Minute Maid		
Mr. Pibb		
Surge		
Citra		
Quatro		

**Thí dụ:** Nestlé quản lý một danh mục nhãn hiệu bốn cấp: 10 nhãn hiệu công ty toàn cầu, 45 nhãn hiệu chiến lược toàn cầu, 140 nhãn hiệu chiến lược khu vực, và 7.500 nhãn hiệu địa phương (xem cây nhãn hiệu Nestlé, Hình 11.5). Các nhãn hiệu riêng lẻ có thể chuyển dịch giữa các cấp. Thí dụ, trong những năm gần đây, cả Findus lẫn Chambourcy đã được định nghĩa lại từ nhãn hiệu chiến lược toàn cầu đến nhãn hiệu chiến lược khu vực; ngược lại sự mở rộng thực phẩm đông lạnh vào Trung Âu có khả năng được thực hiện dưới nhãn hiệu Đức, Maggi.<sup>72</sup>

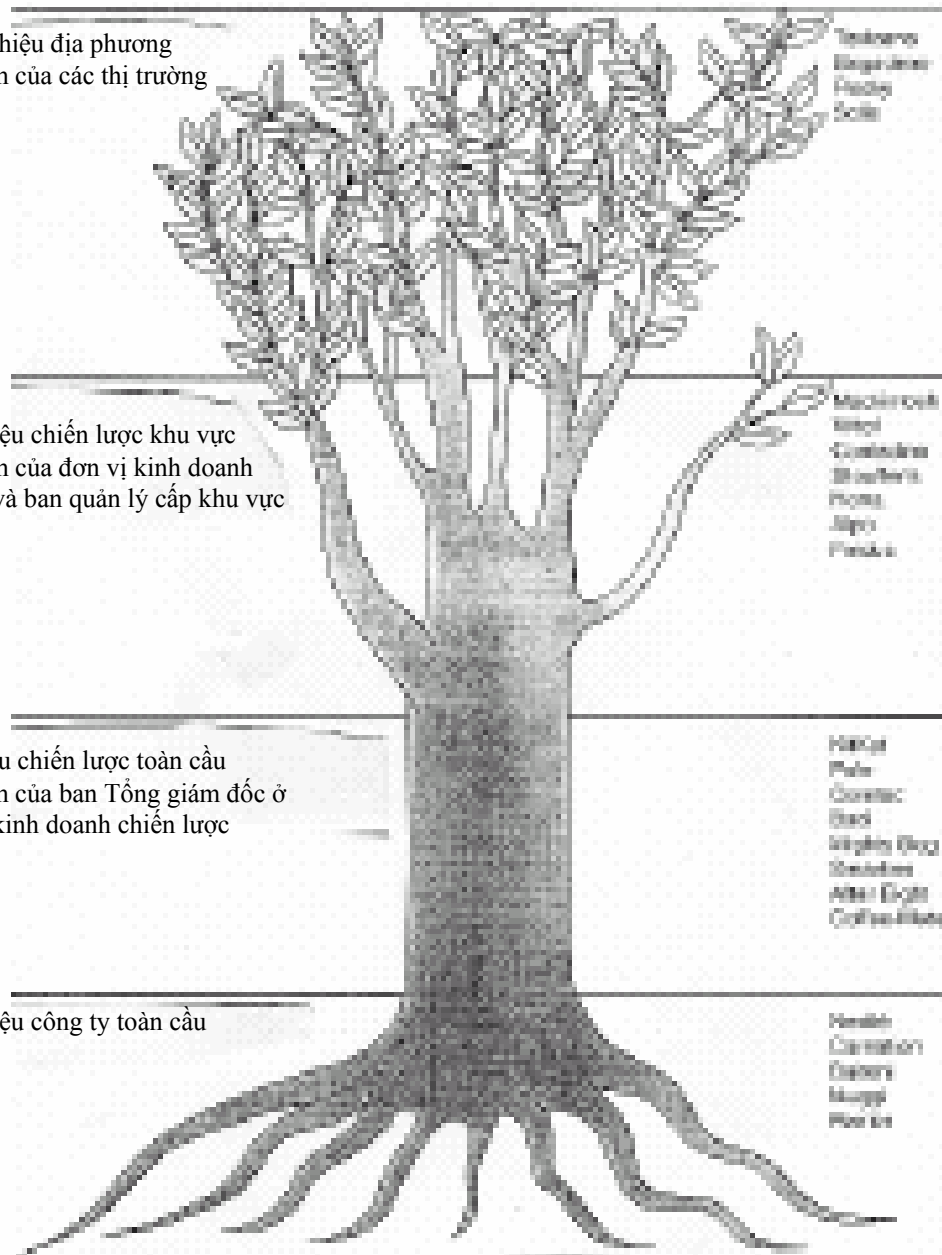
### Cây nhãn hiệu Nestlé Thí dụ

- 7.500 nhãn hiệu địa phương
- Trách nhiệm của các thị trường địa phương

- 140 nhãn hiệu chiến lược khu vực
- Trách nhiệm của đơn vị kinh doanh chiến lược và ban quản lý cấp khu vực

- 45 nhãn hiệu chiến lược toàn cầu
- Trách nhiệm của ban Tổng giám đốc ở cấp đơn vị kinh doanh chiến lược

- 100 nhãn hiệu công ty toàn cầu



**HÌNH 1**  
**Cây nh**

## TÓM TẮT

Chương này nhấn mạnh đến tầm quan trọng của việc quản lý nhãn hiệu đối với giá trị của toàn bộ tổ chức. Các nhãn hiệu có giá trị dài hạn, tuy thế những gì có thể cần nhiều năm mới xây dựng được có thể nhanh chóng bị mất đi thông qua các quyết định về quản lý không thích hợp. Trong khi nhiều tổ chức trong quá khứ đã tập trung việc đưa ra chiến lược của họ ở cấp sản phẩm/thị trường hay cấp sản phẩm/phân khúc thị trường thì trọng tâm của chương này nhằm vào yêu cầu có tính quyết định phải xây dựng một chiến lược nhãn hiệu nhất quán và bao quát (đôi khi được gọi là kiến trúc nhãn hiệu). Một chiến lược như thế, nhắm vào khách hàng và định hướng chống lại các đối thủ cạnh tranh, có thể có khung thời gian dài hơn so với các chiến lược dựa trên từng thị trường, phân khúc, hay sản phẩm. Chiến lược đó cũng phải xử lý một tập hợp các vấn đề không những bao hàm mà còn đi xa hơn quan điểm sản phẩm thị trường.

Nhiều thí dụ đã được rút ra từ sản phẩm tiêu dùng và dịch vụ, một phần bởi vì người đọc có thể nhận ra chúng dễ dàng hơn, nhưng cũng bởi vì trọng tâm của hầu hết nghiên cứu và thực hành về nhãn hiệu và vốn nhãn hiệu là ở trong vũ đài người tiêu dùng. Tuy nhiên, điều này không có ý ngầm cho rằng các vấn đề về nhãn hiệu không quan trọng đối với marketing business-to-business. Các công ty như Asco Systems, Brother, Canon, Dupont, Federal Express, IBM, Intel, Microsoft, Oracle, Sun Microsystems, TNT, Xerox, và nhiều công ty khác nhận biết rất rõ các vấn đề được nêu ra trong chương này.

Tuy nhiên, thật đáng chỉ ra rằng trong nhiều trong số các công ty nói trên, ngôn ngữ là khác biệt. Các công ty thực hiện chiến lược marketing business-to-business có thể có khuynh hướng nói đến tín nhiệm và lòng tin của khách hàng, hay tầm quan trọng của việc được nhìn nhận như là không có rủi ro và có kinh nghiệm với thành tích và lịch sử trên thị trường. Tuy nhiên, đây là một số trong các thành phần quan trọng nhất của vốn nhãn hiệu trong môi trường xã hội của chúng.

Ngoài ra, khi các công ty công nghệ thực hiện các chiến lược marketing business-to-business tiên hóa, việc đưa ra quyết định về khách hàng có thể chuyển từ các nhà công nghệ sang các cá nhân hầu như không có mấy năng lực chuyên môn kỹ thuật. Như thế nhãn hiệu có thể trở thành một biến số ra quyết định quan trọng hơn chính công nghệ! Hơn nữa, bằng chứng thực nghiệm đề xuất mạnh mẽ rằng một nhãn hiệu được quản lý tốt sẽ tồn tại lâu hơn nhiều thay đổi trong công nghệ.<sup>73</sup>

Cuối cùng, bất cứ thứ gì cũng có thể được gắn nhãn hiệu – bất kỳ sản phẩm, bất kỳ dịch vụ, thậm chí cả chính các bạn!<sup>74</sup>

Trước đây không lâu, những người mua máy tính cá nhân (PC) không quan tâm đến các vi mạch ở trong PC của họ; ngày nay, do những hành động của Intel, đối với nhiều người mua, Pentium là biến số quyết định quan trọng nhất. Cuối cùng, hãy xem thứ vật chất thông dụng nhất trên thế giới, đó là nước (H<sub>2</sub>O). Bạn hãy đến một cửa hàng và so sánh giá của những chai Perrier, Poland Spring, Evian, và các nhãn hiệu khác với kích cỡ tương tự của Coca-Cola, sữa, bia và các sản phẩm khác. Điều bạn sẽ phát hiện là một sự chứng minh hết sức rõ ràng cho sức mạnh của nhãn hiệu.

## QUAN ĐIỂM THAY ĐỔI

Cách cũ	Cách mới
Gắn nhãn hiệu chỉ là cái tên	Gắn nhãn hiệu là một kinh nghiệm nhiều cảm nhận
Các nhãn hiệu ràng buộc với sản phẩm/SKUs	Các nhãn hiệu được xem là tài sản phải được quản lý do chính giá trị của nó
Quản lý nhãn hiệu được xem là một trách nhiệm quản lý cấp thấp	Quản lý nhãn hiệu được công nhận là một trách nhiệm quản lý cấp cao quan trọng
Gắn nhãn hiệu công ty được xem như chỉ là cái tên	Gắn nhãn hiệu công ty được công nhận là một tài sản quan trọng
Gắn nhãn hiệu là phương pháp chính để giảm rủi ro cho khách hàng	Gắn nhãn hiệu là một trong nhiều cách để khách hàng giảm rủi ro
Sự lan tràn nhãn hiệu là phổ biến	Hợp lý hóa nhãn hiệu là phổ biến
Các nhãn hiệu mới được thường xuyên xét đến	Sự mở rộng nhãn hiệu được ưa thích hơn, nếu có thể thực hiện
Các nhãn hiệu khu vực và địa phương chi phối	Các nhãn hiệu toàn cầu ưu việt
Chủ sở hữu nhãn hiệu đòi hỏi toàn bộ quyền kiểm soát đối với các nhãn hiệu của riêng họ	Các chủ sở hữu nhãn hiệu sẵn lòng tham gia vào các chiến lược hợp tác
Các nhãn hiệu chỉ được sử dụng bởi chủ sở hữu nhãn hiệu	Việc cấp giấy phép sử dụng nhãn hiệu ngày càng phổ biến
Các nhãn hiệu được thêm vào một cách ngẫu nhiên	Kiến trúc nhãn hiệu được xem xét cẩn thận
Việc gắn đồng nhãn hiệu là hiếm	Việc gắn đồng nhãn hiệu là chiến lược được sử dụng ngày càng nhiều

## CÁC CÂU HỎI ĐỂ TÌM HIỂU VÀ THẢO LUẬN.

1. Công ty Sara Lee đã quyết định tìm nguồn lực bên ngoài hỗ trợ cho việc sản xuất của công ty. Bạn có nghĩ đây đã là một thay đổi khôn ngoan hơn quan điểm cải thiện giá trị cổ đông? Tại sao? Tại sao không?

2. Chọn và tóm tắt một ví dụ về việc mở rộng nhãn hiệu sang một loại sản phẩm mới một cách thành công. Tại sao bạn tin tưởng rằng việc mở rộng này đã thành công?
3. Chọn và tóm tắt một ví dụ về việc mở rộng nhãn hiệu sang một loại sản phẩm mới một cách thất bại. Tại sao bạn tin tưởng rằng việc mở rộng này đã thất bại?
4. Vào cuối thập niên 80 và đầu thập niên 90, nhiều hình thức mở rộng nhãn hiệu bừa bãi đã được đưa ra trong nỗ lực thấy rõ là để tăng khối lượng. Các hệ thống đo lường nào sẽ có khuynh hướng khuyến khích loại hành vi này?
5. Chọn và tóm tắt một ví dụ về một nhãn hiệu vốn có thể nhận biết thông qua nhiều giác quan.
6. Chọn một ví dụ, khác với các ví dụ đã được mô tả, về một kinh nghiệm nhãn hiệu hợp nhất hoàn toàn. Chọn một ví dụ, khác với các ví dụ đã được mô tả, về kinh nghiệm nhãn hiệu không được hợp nhất một cách hiệu quả.
7. Xây dựng một lý lẽ cho Hội đồng Chuẩn mực Kế toán Tài chính (FASB) về việc tại sao các công ty nên có quyền chọn đưa các giá trị nhãn hiệu như các tài sản vô hình vào bảng tổng kết tài sản. Xây dựng lập luận bác bỏ lý lẽ của bạn.
8. Nhiều công ty quảng cáo chuyên nghiệp đã tiếp thị một cách tích cực việc gắn nhãn hiệu toàn cầu như là một liều thuốc trị bá bệnh. Giải thích những tình huống trong đó việc gắn nhãn hiệu toàn cầu có thể là một việc làm không khôn ngoan đối với một công ty đa quốc gia.
9. Các nhà tiếp thị thường được thúc đẩy vào các thị trường phân khúc vì họ tin tưởng rằng điều này sẽ làm tăng tiềm năng về khối lượng. Ý kiến này có mâu thuẫn với việc gắn nhãn hiệu toàn cầu hay không? Tại sao? Tại sao không?
10. Các tác giả tách biệt khái niệm về tài sản nhãn hiệu thành hai thành phần – OBE và CBE. Bạn có đồng ý với sự phân biệt này hay không? Tại sao hay tại sao không?
11. Trong nhiều năm, dòng sản phẩm chăm sóc tóc VO5 của Alberto Culver đã được chào bán trên toàn thế giới. Trong hầu hết các trường hợp, các nhà quản lý của công ty ở mỗi quốc gia riêng biệt phải chịu trách nhiệm về doanh thu và lợi nhuận nhưng lại nhận được rất ít hướng dẫn từ trụ sở chính về chiến lược thị trường. Kết quả là, dòng sản phẩm này được định vị rất khác nhau ở từng quốc gia. Hiện nay, đội ngũ quản lý cao cấp đã quyết định rằng VO5 sẽ là nhãn hiệu toàn cầu. Làm thế nào để có thể bắt đầu giải quyết vấn đề này.
12. Khái niệm về lợi thế thương mại trong kế toán chẳng là gì khác hơn một yếu tố “lấy lệ”. Nó không có quan hệ gì đến thực tế và thông lệ khấu trừ dần lợi thế thương mại của Hoa Kỳ chẳng hợp lý về kinh tế. Bạn có đồng ý với những lời phát biểu này không? Tại sao? Tại sao không? Bạn cứ thảo luận câu trả lời với một chuyên gia kế toán tài chính.
13. Một số công ty có quan điểm hướng nội đối với vấn đề gắn nhãn hiệu, không nhận ra được rằng giá trị của một nhãn hiệu hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng của nó trong việc thu hút các khách hàng hiện hữu và tiềm năng. Bạn có đồng ý với lời phát biểu này không? Tại sao? Tại sao không?
14. Đối với những nhãn hiệu được xem như là tài sản tài chính, phải có một cách thức hết sức rõ ràng để đánh giá giá trị của chúng. Bạn có đồng ý với lời trình bày này? Bất kể câu trả lời của bạn, bạn có thể làm thế nào để bắt đầu xây dựng một cách thức hết sức rõ ràng để đánh giá giá trị của một nhãn hiệu?



15. Vào mùa hè năm 1999, hãng Coca-Cola đã đương đầu với cơn khủng hoảng do một vài sản phẩm của hãng bị nhiễm bẩn, và do phải thu hồi một phần hay hoàn toàn sản phẩm từ các cửa hàng ở Bỉ, Pháp và Hà lan. Trong ngày ra thông báo, trị giá cổ phiếu của hãng Coke giảm hơn 10%. Điều này gợi ý gì về quan điểm của các cổ đông về cuộc khủng hoảng và về ban quản lý của hãng Coca-Cola.
16. Các cuộc khủng hoảng vốn đã ảnh hưởng đến các nhãn hiệu lớn như Tylenol, Pentium, Coca-Cola, và Rely là những ví dụ về một vài trong các rủi ro liên quan đến quyền sở hữu nhãn hiệu. Bạn tin những điều gì chắc là các kỳ vọng của cổ đông về việc quản lý một cách khôn ngoan các nhãn hiệu quan trọng trong trường hợp bất trắc? Giả sử là bạn được bổ nhiệm làm nhà quản lý nhãn hiệu đối với một nhãn hiệu như vậy và phát hiện ra là đã không hề có những kế hoạch dự phòng khủng hoảng. Bạn sẽ thuyết phục ban quản lý như thế nào về việc phải có sẵn một kế hoạch như vậy?
17. Internet sẽ có một tác động lớn vào việc gắn nhãn hiệu. Thảo luận.