

Quản trị thương hiệu

**Từ một đến một
chùm tia laser**

Quản trị thương hiệu: Từ một đến một chùm tia laser(phần 1)

Một khi thương hiệu ghi được dấu ấn tích cực, sâu đậm trong tâm tưởng của khách hàng thì nó sở hữu một sức mạnh “xuyên phá” như một tia laser.

Lúc này các nhà quản trị thương hiệu thường nghĩ đến việc tận dụng “hào quang” của tia laser ban đầu để tạo ra tia thứ hai, thứ ba rồi dần mở rộng thành chùm tia laser.



Bài viết này đề cập một số điểm chính liên quan đến các hoạt động giãn nở của thương hiệu.

Hãy làm quen với các khái niệm: mở rộng dòng sản phẩm, tạo thương hiệu phụ, mở rộng thương hiệu và mở rộng danh mục thương hiệu. Mở rộng dòng sản phẩm là việc sử dụng cùng một tên thương hiệu cho các sản phẩm mới trong cùng ngành hàng, ví dụ như Vinamilk tung ra Vinamik sữa

tươi rồi Vinamik sữa chua.

Tạo thương hiệu phụ là việc đặt một cái tên cho sản phẩm mới có sự bảo trợ hay hỗ trợ từ thương hiệu gốc, ví dụ như sữa Dielac của Vinamilk. Kế đến, mở rộng thương hiệu là việc tận dụng một thương hiệu đã có danh tiếng cho một dòng sản phẩm mới, chẳng hạn như mì ăn liền Vifon mở rộng sang các loại sản phẩm gia vị Vifon.

Vị trí đặt quảng cáo Và sau cùng, mở rộng danh mục thương hiệu là việc tạo ra một tên thương hiệu mới ngoài thương hiệu hiện hữu, như việc ra đời của thương hiệu Lexus tách biệt khỏi các dòng xe thuộc Toyota. Các hoạt động giãn nở này của thương hiệu thường nhắm đến mục tiêu như đa dạng hóa dòng sản phẩm, mở rộng nhóm khách hàng, gia tăng doanh số và thị phần...

Mở rộng thương hiệu: Cần có “điểm tựa”

Cần để ý rằng sản phẩm làm đa dạng hóa trong khi thương hiệu lại giúp đơn giản hóa sự chọn lựa của khách hàng. Thương hiệu đóng vai trò là “chiếc cầu nối” giữa khách hàng với các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

“Chiếc cầu nối” này được hình thành từ những liên tưởng - cho dễ hiểu, tạm gọi là “điểm tựa” trong nhận thức của khách hàng, được tạo ra một cách có chủ định trong suốt quá trình hoạt động.

“Điểm tựa” này giúp khách hàng nhớ, quen rồi tin, từ đó hình thành nên

một khuôn mẫu trong nhận thức của họ đối với một cái tên thương hiệu. Lấy ví dụ, loại xe Jeep nổi tiếng với “điểm tựa” chính là “xe chạy trên mọi địa hình” đã mở rộng sang sản phẩm xe nôi của em bé, hẳn các bà mẹ nghĩ rằng “xe nôi Jeep cũng mạnh mẽ và bền chắc” và cho là hợp logic.

Một giả dụ khác, Vinamilk có “điểm tựa” chính là “milk” ngay trong cái tên thì một sản phẩm mới có tên Vinamilk beer dường như không hợp logic. Đây là một quá trình tư duy logic hay không trong nhận thức của người tiêu dùng chứ không liên quan gì đến chất lượng thật của sản phẩm mới. Thực tế, nhiều cái tên thương hiệu làm hạn chế khả năng mở rộng của mình, trong nhiều trường hợp phải cần đến sự tác động của công cụ truyền thông để tạo ra tính logic trong nhận thức của khách hàng.

Một tên thương hiệu có thể có nhiều “điểm tựa” xung quanh nó nhưng không phải tất cả các liên tưởng đều như nhau mà thường nằm ở thông điệp định vị của thương hiệu. Đây là công cụ trọng yếu giúp một thương hiệu tách biệt khỏi đám đông đối thủ trên thị trường. Một thông điệp định vị tốt sẽ trả lời cho các câu hỏi khách hàng là ai, cung cấp cái gì, có gì khác biệt so với đối thủ và lý do tại sao chọn.

Do vậy, “điểm tựa” có thể là giới tính, thuộc tính, lợi ích cụ thể hay trừu tượng, sự kế thừa hay một lời hứa uy tín. Thương hiệu Gillette nổi tiếng với “điểm tựa” là các sản phẩm tốt nhất dành cho nam giới thì khó có thể mở rộng sang sản phẩm dành cho nữ với cùng tên.

Một ví dụ khác, giả sử có ba sự chọn lựa về lãnh thổ hoạt động của thương hiệu A là: (1) xoài sấy, (2) trái cây sấy, và (3) “snack” nông sản tự

nhiên. Nếu A chọn lựa (3) thì rõ ràng môi trường cạnh tranh sẽ là “snack”, đường hướng phát triển sẽ là tất cả sản phẩm sấy từ “nông sản tự nhiên”, khung định vị này rộng và hợp xu thế hơn nhiều so với sự chọn lựa hẹp, chỉ là “xoài sấy” của (1). Một cách hình tượng, việc mở rộng thương hiệu thành công hay không tùy thuộc vào mức độ “giãn nở” trong nhận thức của người tiêu dùng dựa trên các “điểm tựa” về một cái tên thương hiệu.

Lợi ích chính của việc mở rộng thương hiệu là giảm thiểu rủi ro khi tung ra một thương hiệu mới, tham gia vào một ngành mới với chi phí thấp, lôi kéo khách hàng sử dụng sản phẩm mới, gia tăng giá trị cảm tính hoặc tránh phụ thuộc vào một ngành hàng đơn lẻ có xu hướng bão hòa. Rủi ro khi mở rộng thương hiệu là có thể gây bối rối cho khách hàng và ảnh hưởng đến thương hiệu gốc nếu thất bại.

Vì vậy trước khi mở rộng thương hiệu, nên khảo sát và đánh giá có hay không có “điểm tựa”, nó là cái gì, có thể truyền tải vào sản phẩm mới hay không. Khách hàng có xem sản phẩm mới là hợp logic, có làm giảm đi “hào quang” của tia laser thương hiệu gốc hay không.

Mở rộng danh mục thương hiệu: tối ưu hóa giá trị và gia tăng vị thế

Đối với một số ngành, đôi lúc sở hữu một tia laser thương hiệu không thôi sẽ khó tiếp cận những nhu cầu mới hay thị trường mới. Mở rộng và quản lý danh mục thương hiệu thường nhắm đến mục tiêu gia tăng vị thế và tối ưu hóa giá trị cho doanh nghiệp.

Ví dụ về BMW, ngoài thương hiệu BMW tập đoàn này còn tham gia thị

trường xe nhỏ với cái tên MINI và gia nhập phân khúc cao bằng cách mua thương hiệu Rolls-Royce. Không chỉ giảm thiểu rủi ro khi tham gia hai phân khúc mới và tạo ra lợi nhuận, “hào quang” từ sự thành công của hai tia laser này giúp gia tăng giá trị tổng thể của chùm tia - tập đoàn BMW.

Một ví dụ khác là Apple, các tia laser của thương hiệu này theo thứ tự là máy tính để bàn Macintosh, máy tính xách tay Macbook, máy nghe nhạc iPod, điện thoại di động iPhone và câu chuyện hấp dẫn này được kỳ vọng sẽ còn tiếp diễn.

Ưu điểm chính của việc tạo ra một thương hiệu mới trong danh mục là khả năng tiếp cận sát với thị trường, khách hàng mới. Rào cản chính là nguồn lực đầu tư lớn, nếu quản lý danh mục không tốt sẽ gây ra sự chông chéo trong hoạt động giữa các thương hiệu, sự phân tán nguồn lực hỗ trợ dẫn đến tình trạng thiếu trọng tâm và hệ quả là không thu hút được khách hàng do thiếu sự rõ ràng trong định vị thương hiệu. Đây được xem là nguyên nhân chính dẫn đến bờ vực phá sản của các đại gia xe hơi Mỹ hiện nay.

Những câu hỏi thường gặp đối với các nhà lãnh đạo là có nên tạo ra một thương hiệu mới hay không, liệu công ty đang có quá nhiều thương hiệu và nên ưu tiên phát triển thương hiệu nào. Các quyết định liên quan đến việc mở rộng hay thu hẹp danh mục thương hiệu không chỉ ảnh hưởng đến doanh thu trước mắt mà còn quyết định đến mức độ hiệu quả của toàn bộ hoạt động doanh nghiệp trong tương lai.

Chùm tia laser thương hiệu: Mở rộng trong khuôn khổ

Sở hữu một tia laser thương hiệu được xem là một tài sản lớn, ý nghĩa của sự “giãn nở” là nó không chỉ tạo ra doanh thu trước mắt mà còn tỏa ra “hào quang” hỗ trợ các tia laser mới. Nguyên tắc là nên mở rộng theo chiều dọc như trường hợp BMW hơn là mở rộng dàn trải theo hàng ngang, tham gia vào những lĩnh vực không có liên quan.

Quản trị thương hiệu: Từ một đến một chùm tia laser(phần2)

Một khi thương hiệu ghi được dấu ấn tích cực, sâu đậm trong tâm tưởng của khách hàng thì nó sở hữu một sức mạnh “xuyên phá” như một tia laser.

Lúc này các nhà quản trị thương hiệu thường nghĩ đến việc tận dụng “hào quang” của tia laser ban đầu để tạo ra tia thứ hai, thứ ba rồi dần mở rộng thành chùm tia laser.



Sở hữu một tia laser là một chuyện, việc tạo ra và quản lý một chùm tia lại là một vấn đề khác. Nên tham gia với bao nhiêu tia trong ngành, lãnh thổ hoạt động, vai trò và nhiệm vụ của mỗi tia trong chùm tia, liệu đã khai thác triệt để “hào quang” của mỗi tia laser nhằm tạo ra mối quan hệ tương hỗ trong chùm tia là mối bận tâm của những nhà chiến lược.

Thương hiệu có nên giãn nở, nếu làm thì nên chọn hình thức nào? Tùy

thuộc vào ngành nghề, thị trường, đối thủ, phân khúc khách hàng, tầm nhìn và nội lực của mỗi doanh nghiệp. Hình thức mở rộng dòng sản phẩm là phổ biến nhất. Nên tạo ra thương hiệu phụ khi sản phẩm mới là tiềm năng, cần một mức độ hoạt động độc lập nhưng vẫn cần sự giúp đỡ từ thương hiệu gốc. Mở rộng thương hiệu về cơ bản được quyết định dựa trên nhận thức của khách hàng chứ không phải theo ý muốn chủ quan.

Mở rộng danh mục thương hiệu luôn là một quyết định tốn kém và hàm chứa nhiều thách thức, nguyên tắc chủ đạo là nên sở hữu một chùm ít tia laser hoạt động hiệu quả hơn là sở hữu chùm có nhiều tia nhưng hoạt động kém. Các hình thức giãn nở của thương hiệu nên được quản lý trong một kiến trúc thương hiệu tổng thể gắn chặt với chiến lược kinh doanh.

Trong thời khủng hoảng, doanh nghiệp có thể tận dụng “hào quang” của tia laser hiện hữu để tạo ra giá trị gia tăng thông qua việc mở rộng dòng sản phẩm, tạo thương hiệu phụ hoặc mở rộng thương hiệu. Quan trọng là phải tìm ra được “điểm tựa” phù hợp và cơ hội trên thị trường. Chỉ nên mở rộng danh mục thương hiệu khi có ý tưởng sản phẩm hay công nghệ đột phá, hoặc nhìn thấy cơ hội ở một thị trường, phân khúc khách hàng mới.

Cuối cùng, câu hỏi quan trọng hơn cả về mặt chiến lược dài hạn là việc giãn nở của thương hiệu có giúp doanh nghiệp tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của mình trong ngành hay không, bên cạnh những lợi ích ngắn hạn. Ngược lại, đối với những doanh nghiệp có nhiều thương hiệu hoạt động không hiệu quả, thì việc “co lại” của chùm tia thương hiệu sẽ là giải pháp tối ưu thay vì “giãn nở”.

(Theo TBKTSG) Lúc này các nhà quản trị thương hiệu thường nghĩ đến việc tận dụng “hào quang” của tia laser ban đầu để tạo ra tia thứ hai, thứ ba rồi dần mở rộng thành chùm tia laser.

Bài viết này đề cập một số điểm chính liên quan đến các hoạt động giãn nở của thương hiệu.

Hãy làm quen với các khái niệm: mở rộng dòng sản phẩm, tạo thương hiệu phụ, mở rộng thương hiệu và mở rộng danh mục thương hiệu. Mở rộng dòng sản phẩm là việc sử dụng cùng một tên thương hiệu cho các sản phẩm mới trong cùng ngành hàng, ví dụ như Vinamilk tung ra Vinamik sữa tươi rồi Vinamik sữa chua.

Tạo thương hiệu phụ là việc đặt một cái tên cho sản phẩm mới có sự bảo trợ hay hỗ trợ từ thương hiệu gốc, ví dụ như sữa Dielac của Vinamilk. Kế đến, mở rộng thương hiệu là việc tận dụng một thương hiệu đã có danh tiếng cho một dòng sản phẩm mới, chẳng hạn như mì ăn liền Vifon mở rộng sang các loại sản phẩm gia vị Vifon.

Vị trí đặt quảng cáo Và sau cùng, mở rộng danh mục thương hiệu là việc tạo ra một tên thương hiệu mới ngoài thương hiệu hiện hữu, như việc ra đời của thương hiệu Lexus tách biệt khỏi các dòng xe thuộc Toyota. Các hoạt động giãn nở này của thương hiệu thường nhắm đến mục tiêu như đa dạng hóa dòng sản phẩm, mở rộng nhóm khách hàng, gia tăng doanh số và thị phần...

Mở rộng thương hiệu: Cần có “điểm tựa”

Cần để ý rằng sản phẩm làm đa dạng hóa trong khi thương hiệu lại giúp đơn giản hóa sự chọn lựa của khách hàng. Thương hiệu đóng vai trò là “chiếc cầu nối” giữa khách hàng với các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

“Chiếc cầu nối” này được hình thành từ những liên tưởng - cho dễ hiểu, tạm gọi là “điểm tựa” trong nhận thức của khách hàng, được tạo ra một cách có chủ định trong suốt quá trình hoạt động.

“Điểm tựa” này giúp khách hàng nhớ, quen rồi tin, từ đó hình thành nên một khuôn mẫu trong nhận thức của họ đối với một cái tên thương hiệu. Lấy ví dụ, loại xe Jeep nổi tiếng với “điểm tựa” chính là “xe chạy trên mọi địa hình” đã mở rộng sang sản phẩm xe nôi của em bé, hẳn các bà mẹ nghĩ rằng “xe nôi Jeep cũng mạnh mẽ và bền chắc” và cho là hợp logic.

Một giả dụ khác, Vinamilk có “điểm tựa” chính là “milk” ngay trong cái tên thì một sản phẩm mới có tên Vinamilk beer dường như không hợp logic. Đây là một quá trình tư duy logic hay không trong nhận thức của người tiêu dùng chứ không liên quan gì đến chất lượng thật của sản phẩm mới. Thực tế, nhiều cái tên thương hiệu làm hạn chế khả năng mở rộng của mình, trong nhiều trường hợp phải cần đến sự tác động của công cụ truyền thông để tạo ra tính logic trong nhận thức của khách hàng.

Một tên thương hiệu có thể có nhiều “điểm tựa” xung quanh nó nhưng không phải tất cả các liên tưởng đều như nhau mà thường nằm ở thông điệp định vị của thương hiệu. Đây là công cụ trọng yếu giúp một thương

hiệu tách biệt khỏi đám đông đối thủ trên thị trường. Một thông điệp định vị tốt sẽ trả lời cho các câu hỏi khách hàng là ai, cung cấp cái gì, có gì khác biệt so với đối thủ và lý do tại sao chọn.

Do vậy, “điểm tựa” có thể là giới tính, thuộc tính, lợi ích cụ thể hay trừu tượng, sự kế thừa hay một lời hứa uy tín. Thương hiệu Gillette nổi tiếng với “điểm tựa” là các sản phẩm tốt nhất dành cho nam giới thì khó có thể mở rộng sang sản phẩm dành cho nữ với cùng tên.

Một ví dụ khác, giả sử có ba sự chọn lựa về lãnh thổ hoạt động của thương hiệu A là: (1) xoài sấy, (2) trái cây sấy, và (3) “snack” nông sản tự nhiên. Nếu A chọn lựa (3) thì rõ ràng môi trường cạnh tranh sẽ là “snack”, đường hướng phát triển sẽ là tất cả sản phẩm sấy từ “nông sản tự nhiên”, khung định vị này rộng và hợp xu thế hơn nhiều so với sự chọn lựa hẹp, chỉ là “xoài sấy” của (1). Một cách hình tượng, việc mở rộng thương hiệu thành công hay không tùy thuộc vào mức độ “giãn nở” trong nhận thức của người tiêu dùng dựa trên các “điểm tựa” về một cái tên thương hiệu.

Lợi ích chính của việc mở rộng thương hiệu là giảm thiểu rủi ro khi tung ra một thương hiệu mới, tham gia vào một ngành mới với chi phí thấp, lôi kéo khách hàng sử dụng sản phẩm mới, gia tăng giá trị cảm tính hoặc tránh phụ thuộc vào một ngành hàng đơn lẻ có xu hướng bão hòa. Rủi ro khi mở rộng thương hiệu là có thể gây bối rối cho khách hàng và ảnh hưởng đến thương hiệu gốc nếu thất bại.

Vì vậy trước khi mở rộng thương hiệu, nên khảo sát và đánh giá có hay không có “điểm tựa”, nó là cái gì, có thể truyền tải vào sản phẩm mới hay

không. Khách hàng có xem sản phẩm mới là hợp logic, có làm giảm đi “hào quang” của tia laser thương hiệu gốc hay không.

Mở rộng danh mục thương hiệu: tối ưu hóa giá trị và gia tăng vị thế

Đối với một số ngành, đôi lúc sở hữu một tia laser thương hiệu không thôi sẽ khó tiếp cận những nhu cầu mới hay thị trường mới. Mở rộng và quản lý danh mục thương hiệu thường nhắm đến mục tiêu gia tăng vị thế và tối ưu hóa giá trị cho doanh nghiệp.

Ví dụ về BMW, ngoài thương hiệu BMW tập đoàn này còn tham gia thị trường xe nhỏ với cái tên MINI và gia nhập phân khúc cao bằng cách mua thương hiệu Rolls-Royce. Không chỉ giảm thiểu rủi ro khi tham gia hai phân khúc mới và tạo ra lợi nhuận, “hào quang” từ sự thành công của hai tia laser này giúp gia tăng giá trị tổng thể của chùm tia - tập đoàn BMW.

Một ví dụ khác là Apple, các tia laser của thương hiệu này theo thứ tự là máy tính để bàn Macintosh, máy tính xách tay Macbook, máy nghe nhạc iPod, điện thoại di động iPhone và câu chuyện hấp dẫn này được kỳ vọng sẽ còn tiếp diễn.

Ưu điểm chính của việc tạo ra một thương hiệu mới trong danh mục là khả năng tiếp cận sát với thị trường, khách hàng mới. Rào cản chính là nguồn lực đầu tư lớn, nếu quản lý danh mục không tốt sẽ gây ra sự chông chéo trong hoạt động giữa các thương hiệu, sự phân tán nguồn lực hỗ trợ dẫn đến tình trạng thiếu trọng tâm và hệ quả là không thu hút được khách hàng do thiếu sự rõ ràng trong định vị thương hiệu. Đây được xem là nguyên

nhân chính dẫn đến bờ vực phá sản của các đại gia xe hơi Mỹ hiện nay.

Những câu hỏi thường gặp đối với các nhà lãnh đạo là có nên tạo ra một thương hiệu mới hay không, liệu công ty đang có quá nhiều thương hiệu và nên ưu tiên phát triển thương hiệu nào. Các quyết định liên quan đến việc mở rộng hay thu hẹp danh mục thương hiệu không chỉ ảnh hưởng đến doanh thu trước mắt mà còn quyết định đến mức độ hiệu quả của toàn bộ hoạt động doanh nghiệp trong tương lai.

Chùm tia laser thương hiệu: Mở rộng trong khuôn khổ

Sở hữu một tia laser thương hiệu được xem là một tài sản lớn, ý nghĩa của sự “giãn nở” là nó không chỉ tạo ra doanh thu trước mắt mà còn tỏa ra “hào quang” hỗ trợ các tia laser mới. Nguyên tắc là nên mở rộng theo chiều dọc như trường hợp BMW hơn là mở rộng dàn trải theo hàng ngang, tham gia vào những lĩnh vực không có liên quan.

Sở hữu một tia laser là một chuyện, việc tạo ra và quản lý một chùm tia lại là một vấn đề khác. Nên tham gia với bao nhiêu tia trong ngành, lãnh thổ hoạt động, vai trò và nhiệm vụ của mỗi tia trong chùm tia, liệu đã khai thác triệt để “hào quang” của mỗi tia laser nhằm tạo ra mối quan hệ tương hỗ trong chùm tia là mối bận tâm của những nhà chiến lược.

Thương hiệu có nên giãn nở, nếu làm thì nên chọn hình thức nào? Tùy thuộc vào ngành nghề, thị trường, đối thủ, phân khúc khách hàng, tầm nhìn và nội lực của mỗi doanh nghiệp. Hình thức mở rộng dòng sản phẩm là phổ biến nhất. Nên tạo ra thương hiệu phụ khi sản phẩm mới là tiềm

năng, cần một mức độ hoạt động độc lập nhưng vẫn cần sự giúp đỡ từ thương hiệu gốc. Mở rộng thương hiệu về cơ bản được quyết định dựa trên nhận thức của khách hàng chứ không phải theo ý muốn chủ quan.

Mở rộng danh mục thương hiệu luôn là một quyết định tốn kém và hàm chứa nhiều thách thức, nguyên tắc chủ đạo là nên sở hữu một chùm ít tia laser hoạt động hiệu quả hơn là sở hữu chùm có nhiều tia nhưng hoạt động kém. Các hình thức giãn nở của thương hiệu nên được quản lý trong một kiến trúc thương hiệu tổng thể gắn chặt với chiến lược kinh doanh.

Trong thời khủng hoảng, doanh nghiệp có thể tận dụng “hào quang” của tia laser hiện hữu để tạo ra giá trị gia tăng thông qua việc mở rộng dòng sản phẩm, tạo thương hiệu phụ hoặc mở rộng thương hiệu. Quan trọng là phải tìm ra được “điểm tựa” phù hợp và cơ hội trên thị trường. Chỉ nên mở rộng danh mục thương hiệu khi có ý tưởng sản phẩm hay công nghệ đột phá, hoặc nhìn thấy cơ hội ở một thị trường, phân khúc khách hàng mới.

Cuối cùng, câu hỏi quan trọng hơn cả về mặt chiến lược dài hạn là việc giãn nở của thương hiệu có giúp doanh nghiệp tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững của mình trong ngành hay không, bên cạnh những lợi ích ngắn hạn. Ngược lại, đối với những doanh nghiệp có nhiều thương hiệu hoạt động không hiệu quả, thì việc “co lại” của chùm tia thương hiệu sẽ là giải pháp tối ưu thay vì “giãn nở”.