

QUẢN TRỊ THƯƠNG HIỆU: BÀI HỌC KINH NGHIỆM TỪ CÁC THƯƠNG HIỆU HÀNG ĐẦU VIỆT NAM

TS Phạm Thị Hương Dịu

Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

Một số thương hiệu có điểm xuất phát chỉ là một mô hình kinh doanh nhỏ lẻ, tự phát nhưng đã trở thành thương hiệu nổi tiếng và có giá trị lớn bởi vì họ đã biết biến thương hiệu trở thành những “tấm khiên” bảo vệ và đồng thời là công cụ sắc bén để làm nổi bật giá trị trước những đối thủ cạnh tranh. Ở Việt Nam, công tác quản trị thương hiệu chưa được quan tâm và đầu tư xứng tầm tại hầu hết các doanh nghiệp cho nên vẫn còn nhiều doanh nghiệp thất bại trong xây dựng thương hiệu. Bài học kinh nghiệm từ những thương hiệu hàng đầu tại Việt Nam như Viettel, Vinamilk, Petrolimex, Sabeco, Masan và Dove là những gợi ý quan trọng giúp những doanh nghiệp đang “loay hoay” quản trị thương hiệu có thể đưa ra được chiến lược hiệu quả nhất cho riêng mình.

Thực trạng quản trị thương hiệu tại các doanh nghiệp Việt Nam

Thương hiệu là một phần quan trọng trong khối tài sản của doanh nghiệp, giá trị của nó thông thường chiếm gần 40%, cũng có thể tới 70%, thậm chí có những thương hiệu trở thành vô giá. Theo cách hiểu hiện nay, thương hiệu là tổng hợp tất cả các yếu tố vật chất, thẩm mỹ, lý lẽ và cảm xúc của một sản phẩm hoặc doanh nghiệp, bao gồm nhãn hiệu hàng hoá, tên thương mại, các giấy phép lợi thế thương mại, chỉ dẫn địa lý, logo, hình ảnh và mọi sự thể hiện hình ảnh, dần qua thời gian được tạo dựng rõ ràng trong tâm trí khách hàng nhằm thiết lập một chỗ đứng tại đó.

Ở Việt Nam, các doanh nghiệp còn chưa chú trọng tới quản trị và xây dựng thương hiệu vì bị cho là tốn kém, lãng phí, làm tăng chi phí mà không tạo ra doanh thu. Các doanh nghiệp chưa có nhận thức đầy đủ về vấn đề này, chưa có bộ phận chuyên trách phát triển

thương hiệu và thiếu một chiến lược rõ ràng về thương hiệu. Đặc biệt, những doanh nghiệp nhỏ còn có suy nghĩ rằng thương hiệu chỉ phù hợp với các doanh nghiệp lớn. Điều này cũng là do quan niệm truyền thống coi nhóm tài sản vô hình ít tạo giá trị cho doanh nghiệp hoặc nền kinh tế toàn cầu so với khối tài sản hữu hình.

Theo Tổng cục Thống kê, đến cuối năm 2018 Việt Nam có tới 700.647 doanh nghiệp đang hoạt động, trong đó khoảng 10.000 là các doanh nghiệp lớn, chiếm khoảng 1,4%. Do chưa chú trọng đúng mức tới quản trị thương hiệu cho nên năm 2017 chỉ có 58.877 đơn đăng ký xác lập quyền sở hữu công nghiệp (tăng 1,1% so với năm 2016) và 28.314 văn bằng bảo hộ đã được cấp cho các nhãn hiệu Việt Nam, tăng 9,3% so với năm 2016*. Trong khi đó, con số này là 85% đối với nhãn hiệu nước

ngoài.

Theo kết quả khảo sát của Câu lạc bộ doanh nghiệp Việt Nam (năm 2017), 56% doanh nghiệp Việt Nam trả lời có quan tâm đến xây dựng thương hiệu nhưng phần nhiều là chưa có hành động cụ thể. Chức danh dành cho quản lý nhãn hiệu tại các doanh nghiệp còn hạn chế ở mức 21%. Do còn quan niệm rằng xây dựng thương hiệu là tốn kém và là gánh nặng cho các doanh nghiệp nên chỉ có 5% kinh phí được chi cho hoạt động này. Một tỷ lệ doanh nghiệp tuy ít (4,2%) nhưng đang có xu hướng tăng lên luôn xác định rằng thương hiệu là một trong những vũ khí cạnh tranh hiệu quả cùng với vũ khí truyền thống là giá cả và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. 5,4% doanh nghiệp thừa nhận thương hiệu là khối tài sản vô hình quý giá và 30% doanh nghiệp tin rằng có được thương hiệu sẽ giúp cho sản phẩm của họ tăng thêm giá trị cảm nhận và qua đó giúp doanh nghiệp tăng giá sản phẩm.

*Nguồn: Cục Sở hữu trí tuệ, 2017.

Diễn đàn Khoa học và Công nghệ

Cũng trong báo cáo Nghiên cứu theo dõi hoạt động của tài sản vô hình ở cấp độ toàn cầu (GIFT™) năm 2018 của Công ty Định giá thương hiệu Brand Finance, tại Việt Nam giá trị doanh nghiệp của các công ty trong báo cáo đạt khoảng 89 tỷ USD, trong đó tài sản hữu hình chiếm 46,8 tỷ USD, còn lại 11,8 tỷ USD thuộc về giá trị tài sản vô hình đã công bố và 30,1 tỷ USD là giá trị “không công bố”. Cụ thể thứ tự xếp hạng và giá trị tương ứng của top 10 thương hiệu tại Việt Nam được thể hiện qua bảng 1.

Trong hai năm 2017 và 2018 đã xảy ra nhiều biến động thứ vị theo bảng xếp hạng thương hiệu của Brand Finance đưa ra. Viettel đã vươn lên là thương hiệu số một của Việt Nam, trong đó sức tăng kỳ diệu nhất được đánh giá là năm 2017 (gấp hơn 2,6 lần so với năm 2016 về mặt giá trị thương hiệu). Vinamilk phải nhường ngôi “vua thương hiệu” lại là do sự tăng về giá trị thương hiệu của Vinamilk chưa có dấu hiệu bứt phá mặc dù cũng liên tục tăng gần 40% trong 2 năm liên tiếp. Thương hiệu VNPT cũng trở thành một hiện tượng khi lọt vào bảng top 10 thương hiệu lớn nhất, vượt trên cả
















Mobifone và Vinafone. Vinhomes là thương hiệu bất động sản duy nhất (xếp thứ 4) và Vietnamairline (xếp thứ 8) là thương hiệu hàng không duy nhất lọt vào bảng xếp hạng này. Điều đáng chú ý nữa là trong năm 2018 có thêm sự xuất hiện của Sabeco là thương hiệu hàng tiêu dùng nổi lên lần đầu của hai ngân hàng là BIDV và Vietcombank. Tuy nhiên, dẫn đầu về giá trị trong khối ngân hàng vẫn là thương hiệu Vietinbank đã trở lại bảng xếp hạng vào năm 2018, sau một năm chỉ ở vị trí thứ 13.

Những thách thức trong quản trị thương hiệu tại Việt Nam

Trước bối cảnh Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào thị trường quốc tế thông qua ký kết các hiệp định như AFTA, APEC, CPTPP..., các thương hiệu trong nước càng chật vật hơn so với các thương hiệu lớn của thế giới. Sáu thách thức được nhận định trước mắt cho công tác quản trị các thương hiệu tại các doanh nghiệp và tổ chức Việt Nam gồm:

Một là, sức ép tìm kiếm lợi ích ngắn hạn. Điều này đã cản trở việc đầu tư vào xây dựng thương hiệu bởi công việc này thường đòi hỏi đầu tư thời gian khá dài và tốn kém trong khi các doanh nghiệp thường quan tâm tới bán hàng và lợi nhuận trước mắt để đảm bảo lợi nhuận và gia tăng doanh số theo sự kỳ vọng của nhà đầu tư. Điều đáng nói là nhiều biện pháp marketing trước mắt như khuyến mãi, giảm giá, chiết khấu thường gây tổn hại tới thương hiệu trong dài hạn. Nếu kéo dài tình trạng này, ắt hẳn nguy cơ bị cạnh tranh bởi những doanh nghiệp - sản phẩm ra đời sau, nhưng có chiến lược xây dựng thương hiệu bài

Bảng 1. Bảng xếp hạng và giá trị thương hiệu giai đoạn 2015-2018 tại Việt Nam.

Tên thương hiệu	Thứ tự xếp hạng				Giá trị thương hiệu (triệu USD)				So sánh giá trị thương hiệu (%)		
	2018	2017	2016	2015	2018	2017	2016	2015	18/17	17/16	16/15
 <small>Hãy nhớ cách của tôi!</small>	1	1	2	2	2.801	2.569	973	580	109,0	264,0	167,8
	2	2	1	1	1.897	1.362	1.010	1.137	139,3	134,9	88,8
	3	3	N/A	N/A	1.339	726	N/A	N/A	184,4	N/A	N/A
	4	4	5	5	1.182	604	511	343	195,7	118,2	149,0
	5	5	6	N/A	947	598	369	N/A	158,4	162,1	N/A
	6	7	4	6	622	391	539	306	159,1	72,5	176,1
	7	8	9	8	512	314	282	193	163,1	111,3	146,1
	8	9	12	N/A	416	310	194	N/A	134,2	159,8	N/A
	9	13	10	7	381	252	249	197	151,2	101,2	126,4
	10	11	11	9	304	255	218	153	119,2	117,0	142,5
	N/A	10	13	N/A	N/A	298	154	N/A	N/A	193,5	N/A
	20	6	3	3	N/A	456	564	488	N/A	80,9	115,6
	16	14	7	11	N/A	N/A	305	143	N/A	N/A	213,3
	12	12	8	4	N/A	N/A	302	388	N/A	N/A	77,8
	13	16	N/A	10	N/A	N/A	189	157	N/A	N/A	120,4

Nguồn: tổng hợp từ Công ty Định giá thương hiệu Brand Finance.

Ghi chú: N/A : dữ liệu không công bố; ▲: chỉ sự tăng lên; ▼: chỉ sự giảm đi; ■: chỉ sự không thay đổi.

bản qua mặt.

Hai là, năng lực và kỹ năng quản trị thương hiệu của doanh nghiệp tại Việt Nam phần lớn chưa đáp ứng yêu cầu tại sân chơi khu vực. Các thương hiệu chậm chuyển mình và cách quản lý cũ không còn phù hợp với xu hướng thời đại cách mạng công nghiệp 4.0. Cũng do tư duy còn khá bó hẹp và nặng nề, mới chỉ được xây dựng tập trung ở cấp độ nội địa, chưa chú trọng cấp độ khu vực dẫn tới nguy cơ các tranh chấp về sở hữu trí tuệ. Trong quá khứ, chúng ta đã phải “ngâm ngùi” trên các thị trường quốc tế khi Thái Lan đã nhanh chân chiếm thương hiệu nước mắm Phú Quốc hay các loại bún, phở, mì khô của Việt Nam.

Ba là, tư duy “công xưởng thế giới” còn tồn tại như một xu hướng. Việc trở thành “trung tâm sản xuất” cho các thương hiệu thế giới, hơn là một “trung tâm kinh doanh” trong khu vực sẽ kìm hãm việc tạo lập các thương hiệu mạnh của riêng Việt Nam. Thực tế cho thấy, chỉ tới khi quyết định rũ bỏ hình ảnh “công xưởng thế giới” thì Trung Quốc mới tạo được những thương hiệu mạnh như bây giờ.

Bốn là, phần lớn thương hiệu Việt Nam chưa dám chấp nhận mạo hiểm. Điều này cũng đồng nghĩa với việc họ sẽ từ chối các cơ hội để bứt phá và xoay chuyển tình thế khi phải đối đầu với các thương hiệu mạnh khác ngay tại sân nhà. Do vậy, đối với các doanh nghiệp Việt Nam, bất kể quy mô như thế nào, việc nhận thức được giá trị thương hiệu là tài sản và dám đầu tư vào thương hiệu để tăng cường tính cạnh tranh trong khu vực ngày càng trở nên quan trọng và cấp thiết.

Năm là, năng lực tài chính của các doanh nghiệp còn hạn chế, dẫn tới khó chạy đua hay cạnh tranh được với các doanh nghiệp nước ngoài mạnh về tài chính và trình độ. Thực tế cho thấy, các chi phí dịch vụ thuê ngoài liên quan tới quảng cáo, tư vấn, xây dựng thương hiệu đều rất cao. Mặt khác hiện tượng ăn theo thương hiệu như hàng nhái, hàng giả đang tràn lan. Điều này dẫn tới sức ép về tài chính cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Sáu là, chính sách của Nhà nước có liên quan tới thương hiệu và sở hữu trí tuệ còn chưa hoàn thiện. Các mức chi phí quảng cáo, khuyến mãi bị khống chế, chưa phù hợp một số trường hợp cụ thể. Thủ tục đăng ký thương hiệu phức tạp, thời gian kéo dài, luật bảo hộ thiếu và thực thi không nghiêm. Việc tranh chấp thương hiệu FINN coffee đã mất 5 năm mới có quyết định chính thức công nhận thương hiệu là một ví dụ.

Kinh nghiệm quản trị thương hiệu của một số thương hiệu hàng đầu Việt Nam

Viettel - Xây dựng thương hiệu vươn ra biển lớn từ lợi thế cạnh tranh lõi

Viettel vượt lên trở thành thương hiệu số 1 của Việt Nam vô cùng thuyết phục khi tạo khoảng cách rất lớn so với thương hiệu thứ 2 (lên đến gần 1.000 tỷ đồng). Tuy không phải doanh nghiệp viễn thông bắt đầu sớm nhất trên thị trường nhưng Viettel đã trở thành hãng lớn nhất tại Việt Nam. Khi nhận thấy thị trường trong nước có dấu hiệu bão hòa, Viettel đã nhanh chân tìm kiếm đưa thương hiệu ra các thị trường lân cận với phương châm “nâng tầm nền viễn

thông”. Hiện nay, Viettel đã đầu tư ra 9 thị trường nước ngoài gồm Lào, Campuchia, Đông Timor, Cameroon, Haiti, Mozambique, Burundi, Peru, Tanzania. Trong đó Lào, Campuchia đang là những “con gà đẻ trứng vàng” của Viettel. Điều đặc biệt là Viettel không hề quên đi sứ mệnh tại thị trường nội địa mà vẫn luôn chú trọng chăm sóc, tận dụng, khai thác những thế mạnh sẵn có. Kinh nghiệm từ Viettel là, *doanh nghiệp cần bắt đầu từ các bước đi căn bản, chắc chắn và chuyên nghiệp để tạo uy tín, tích lũy giá trị cho thương hiệu của mình, đồng thời cần phát huy giá trị cốt lõi và đi đầu nắm lấy những cơ hội trong khu vực để định vị đúng, chọn phân khúc đúng cho thương hiệu của mình.*

Petrolimex - Nhất quán trong tạo dựng hình ảnh thương hiệu

Petrolimex, một tập đoàn chuyên xuất nhập khẩu và kinh doanh xăng dầu, lọc - hóa dầu, là một trong những đơn vị trung thành nhất với logo đơn giản được sáng tạo từ năm 1991 được Cục Sở hữu trí tuệ cấp văn bằng bảo hộ số 3684 cho phiên bản đầu tiên. Mặc dù logo của Petrolimex đã được khoác một chiếc áo mới từ năm 2010, màu sắc khác với cách điệu của chữ “P” nhẹ nhàng hơn, trẻ trung, vững vàng và năng động hơn; phù hợp việc chuyển sang cơ chế thị trường cạnh tranh và hội nhập ngày càng sâu rộng, nhưng nền tảng vẫn là chữ P không thay đổi, vẫn là hình tượng phuy xăng và giọt dầu thành chữ P màu da cam nổi bật trên nền màu xanh. Sự đơn giản này như một lời khẳng định với khách hàng về tính kiên định, sự nhất quán trong việc gìn giữ các chuẩn mực của Petrolimex. Cũng

Diễn đàn Khoa học và Công nghệ

thông qua đó, logo của Petrolimex đã trở nên quen thuộc với tất cả mọi người. Nhìn từ xa, người ta đã không thể lẫn Petrolimex với bất kỳ thứ gì khác, có tới 85% những người được hỏi đều nhận diện được ngay chữ “P” là thương hiệu của Petrolimex. Năm 2018, theo công bố của Forbes, giá trị thương hiệu của Petrolimex đạt 79,8 triệu USD, chiếm tới 28% giá trị doanh nghiệp, thuộc 40 thương hiệu có giá trị nhất, có vị thế vững chắc trên thị trường.

Hệ thống nhận diện thương hiệu mới không chỉ có mỗi chữ “P” mà kèm theo đó là cả một hệ thống nhãn hiệu với các quy chuẩn kỹ thuật rõ ràng, nguyên tắc ứng dụng mạch lạc, nằm trong tổng thể chiến lược thương hiệu và quy trình quản trị thương hiệu, văn hóa doanh nghiệp và bộ quy tắc ứng xử... Nhận diện mới này của Petrolimex được áp dụng trong toàn hệ thống, từ Công ty mẹ - Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam đến các công ty con - đơn vị thành viên Petrolimex tại Việt Nam và tại nước ngoài. Đây được coi là sự phát triển kế thừa các giá trị cốt lõi quý báu, phát huy các tính cách tốt đẹp của nhận diện trước đây và thể hiện tầm nhìn “đế tiến xa hơn”.

Do đó, tính nhất quán là một trong những cách tốt nhất để tạo ra những khách hàng trung thành, thể hiện nỗ lực nhằm đạt được những mục tiêu và gìn giữ các chuẩn mực của một công ty.

Vinamilk - Xây dựng thương hiệu dựa trên tinh thần Việt

Một báo cáo về người tiêu dùng Việt Nam của Nielsen cho thấy, hơn 48% người Việt chọn dùng hàng Việt thay cho hàng ngoại nhập vì lòng tự hào dân tộc. Bên cạnh tâm lý “sính ngoại” thì cũng có rất nhiều người với tinh

thần “người Việt dùng hàng Việt là yêu nước” đã quyết định mua hàng nội địa để ủng hộ cho các doanh nghiệp nước nhà. Niềm tự hào quốc gia chính là một USP (điểm bán hàng độc nhất) mà các doanh nghiệp có thể khai thác để xây dựng thương hiệu của mình. Vinamilk là một minh chứng rõ ràng cho sự thành công của việc kết hợp tinh thần dân tộc vào sản phẩm của doanh nghiệp.

Sau hơn 40 năm xây dựng và phát triển thương hiệu, Vinamilk đã xuất khẩu trên 100 triệu USD các sản phẩm sữa và trở thành thương hiệu số 1 Việt Nam vào năm 2016 theo xếp hạng của Brand Finance. Những sự kiện có ý nghĩa làm nên thành tích này là chương trình “Ươm mầm tài năng” hay chiến dịch “6 triệu ly sữa cho trẻ em Việt Nam”, quỹ từ thiện “Cùng Vinamilk vươn tới trời cao” dành cho trẻ em khuyết tật, mô côi trị giá 7 tỷ đồng. Tất cả những chiến dịch và chương trình mà Vinamilk xây dựng và thực hiện đều hướng đến lòng tự hào dân tộc hay cũng chính là nền tảng thương hiệu mà Vinamilk đã chọn cho riêng mình. Tổng giám đốc Vinamilk, bà Mai Kiều Liên đã chia sẻ, “40 năm qua là hành trình mà Vinamilk chỉ thực hiện một giấc mơ. Đó là giấc mơ về Việt Nam có đủ đầy chất dinh dưỡng, nguồn sinh lực, về một thương hiệu sữa Việt đi khắp năm châu”. Đúng như vậy, hành trình “giấc mơ sữa Việt” của Vinamilk đã thành hiện thực. Thương hiệu Vinamilk đã được Brand Finance định giá 1.897 triệu USD năm 2018. Ngoài Vinamilk, một số doanh nghiệp khác như Trung Nguyên, Vietnamairline, Bitis... cũng đã khai thác hiệu quả USP “tự hào sản phẩm Việt” và nhanh chóng phân phối hàng hoá trực tiếp ra nước ngoài bằng thương hiệu của mình.

Do vậy, hãy bắt đầu từ thị trường nội địa nhưng không được bỏ qua tiêu chuẩn khu vực. Niềm tự hào quốc gia là một trong những USP hiệu quả mà doanh nghiệp có thể khai thác, đặc biệt đối với những ngành có sự cạnh tranh khốc liệt từ hàng ngoại nhập.

Bên cạnh các bài học kinh nghiệm trong quản trị thương hiệu từ 3 doanh nghiệp nêu trên, chúng ta có thể tham khảo thêm kinh nghiệm từ thương hiệu: Sabeco - Chuẩn mực từ xây dựng nhận diện thương hiệu; Dove - Xây dựng, truyền thông và nuôi dưỡng các câu chuyện thương hiệu; Masan với chiến lược mở rộng các thương hiệu sản phẩm khác nhau mà không trùng tên với công ty...

*
* *

Thương hiệu không còn đơn thuần là dấu hiệu để nhận biết và phân biệt sản phẩm có chất lượng tương đồng của doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, mà hơn thế, đây là tài sản rất có giá, là uy tín của doanh nghiệp và thể hiện niềm tin của người tiêu dùng đối với sản phẩm của doanh nghiệp. Trong xu hướng hội nhập quốc tế diễn ra ngày càng mạnh mẽ, nếu không có thương hiệu mạnh, doanh nghiệp khó có thể bước chân vào thị trường quốc tế, mà có khi còn mất cả thị trường trong nước. Tuy nhiên, xây dựng được thương hiệu và thương hiệu mạnh là cả một quá trình lâu dài và khó khăn, đòi hỏi các doanh nghiệp cần hết sức thận trọng, khai thác tối đa lợi thế sẵn có và sử dụng chi phí hợp lý trong quá trình quản trị và xây dựng thương hiệu.