

# Loại bỏ nhãn hiệu yếu kém để giữ khách hàng (Phần đầu)

*Rất nhiều công ty năng động và thành công hiện nay thường xuyên thực hiện chiến lược xóa bỏ nhãn hiệu trong danh mục thương hiệu của mình nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Và với tư cách nhà quản trị, nếu bạn làm tốt phương châm này, chắc chắn công ty sẽ phục vụ khách hàng tốt hơn, và đương nhiên sẽ phát triển bền vững hơn.*

Vào những năm 30, Neil McElroy được bổ nhiệm vị trí quản lý phụ trách quảng cáo cho xà bông Camay thuộc tập đoàn Procter&Gamble (P&G). Hãng sản xuất hàng tiêu dùng khổng lồ này lúc đó đang “bỏ bê” nhãn hiệu Camay và phung phí rất nhiều tiền bạc và công sức vào sản phẩm được đánh giá là quan trọng nhất, Ivory. Đương nhiên, Ivory lúc đó vẫn mang lại nguồn thu lớn, trong khi Camay phải chật vật lắm mới tồn tại được. Chán nản, vào tháng 5. 1931 McElroy đã đề đạt một bản kế hoạch, trong đó đề nghị P&G nên thay đổi và trở thành một hệ thống quản trị dựa trên 1 nhãn hàng duy nhất cho mỗi dòng sản phẩm. Chỉ có thể, mỗi nhãn hàng mới được đầu tư ngân sách và nhân sự thích đáng giúp thành công trên thị trường.

McElroy đã trở thành người đứng đầu P&G vào năm 1948 và bản kế hoạch của ông đã trở thành “sách giáo khoa” cho nhiều công ty lớn, trong đó có P&G. Về cơ bản, McElroy phản đối lý luận cho rằng, các nhãn hiệu của cùng doanh nghiệp cần phải đấu tranh để dành giật các nguồn lực và thị phần. Và mỗi người quản lý một nhãn hàng phải bảo đảm thương hiệu của mình sẽ chiến thắng, ngay cả khi điều này làm ảnh hưởng đến các nhãn hàng khác thuộc cùng một công ty.

7 thập kỷ sau, bản đề xuất nổi tiếng của McElroy vẫn còn nguyên giá trị, luôn được các nhân viên marketing ghi chú trong sổ tay và thường được sử dụng như một “vũ khí” chiến lược. Thông thường, doanh nghiệp dùng rất nhiều thời gian và tiền bạc vào việc tạo dựng các thương hiệu mới, cố gắng duy trì những thương hiệu cũ và dành dặt thị phần của đối thủ. Họ cố gắng mở rộng thị phần và mở rộng nhãn hiệu, thay vì phải mở rộng kênh phân phối và các nhãn hiệu phụ, cung cấp những sản phẩm thích hợp cho mọi thị trường và tạo nên tổ hợp đa nhãn hiệu hợp thời trong nhằm hấp dẫn khách hàng. Thật đáng ngạc nhiên, hầu hết doanh nghiệp không thường xuyên kiểm tra danh mục nhãn hàng nhằm xem xét liệu ta có bán tung ra thị trường quá nhiều nhãn hiệu, xác định nhãn hàng nào yếu và loại bỏ nó. Các doanh nghiệp thường có xu hướng cố gắng phục hồi những nhãn hàng thu lỗ, thay vì “sát nhập” lại nhằm tạo nên nhãn hàng có sức cạnh tranh hơn, hay thậm chí loại bỏ nhãn hàng thu lỗ nhằm tập trung tiền bạc và công sức cho những nhãn hàng đang phát triển. Kết quả, danh mục nhãn hàng bị “chật cứng” những thương hiệu thua lỗ, khiến người quản lý không biết đâu mà lần.

Hơn nữa, có một sự thật đáng ngạc nhiên là, hầu hết các nhãn hiệu nổi tiếng lại không làm ra tiền cho công ty. Điều tra của Nirmalya Kumar, giáo sư trường London Business School đã cho thấy, sau nhiều năm, hầu hết lợi nhuận của các công ty chỉ dựa vào một nhóm nhỏ các nhãn hiệu, thông thường là 20% tổng số nhãn hàng. Trong khi đó, doanh nghiệp lại tốn rất nhiều tiền bạc và công sức vào nhiều nhãn hàng khác, hiếm khi có “can đảm” khai tử các nhãn hàng gây thua lỗ. Ta hãy lấy ví dụ từ 4 danh mục nhãn hàng của 4 công ty đa quốc gia:

**Diageo**, công ty rượu lớn nhất thế giới, vào năm 1999 sở hữu 35 nhãn hàng và có mặt tại 170 quốc gia. Thế nhưng chỉ 8 nhãn hàng: Rượu mùi Baileys, rượu Rum Captain Morgan, rượu tequila Cuervo, rượu vodka Smirnoff, rượu gin Tanqueray, bia đen Guinness, và rượu whiskey J&B và Johnnie&Walker đã mang lại hơn 50% tổng doanh thu bán hàng và 70% lợi nhuận.

**Nestlé** tính đến năm 1996 đã tung ra thị trường hơn 8000 nhãn hàng trên 190 quốc gia. Trong đó khoảng 55 nhãn hàng mang tính toàn cầu, 140 nhãn hàng mang tính quốc gia, còn hơn 7800 nhãn hàng chỉ được tiêu thụ tại những địa phương nhất định. Đa số lợi nhuận của công ty dựa trên khoảng 200 nhãn hàng, tức chiếm chưa đến 2,5% danh mục.

**Procter & Gamble (P&G)** có danh mục gồm 250 nhãn hàng bán tại trên 160 quốc gia. Tuy nhiên, chỉ 10 nhãn hàng lớn nhất: bím trẻ em Pampers, bột giặt Tide và các sản phẩm giấy Bounty đã chiếm hơn 50% doanh thu bán hàng của công ty,

hơn 50% lợi nhuận và thậm chí con số này lên đến 66% từ những năm từ 1999 đến 2002.

**Unilever** có 1600 nhãn hàng trên 150 quốc gia vào năm 1999. Tuy nhiên, hơn 90% lợi nhuận lại đến từ 400 nhãn hàng. Còn 1200 thương hiệu còn lại hoặc đi vào quên lãng, hoặc nằm trong tình trạng thua lỗ.

Đã rõ. Các doanh nghiệp có thể tăng lợi nhuận bằng cách can đảm loại bỏ những nhãn hàng thua lỗ. Ngay cả khi doanh số bán hàng sẽ giảm một mức nào đó, thì những nhãn hàng bị loại bỏ cũng giúp công ty tích góp ‘sức lực’ nhằm chuẩn bị đưa đến nhãn hàng mới hấp dẫn khách hàng vào mùa sau. Nhiều công ty đã không nhận ra rằng, khi họ loại bỏ những nhãn hàng cùng loại sản phẩm sẽ giúp giảm chi phí “ẩn” (đó là do chiến lược đa nhãn hàng chỉ khiến khách hàng lựa chọn giữa đồng sản phẩm, và về cơ bản không tăng tổng doanh thu). Một cách tự nhiên, những chi phí “ẩn” này sẽ giảm khi doanh nghiệp giảm số lượng nhãn hàng. Trên thực tế, rất nhiều công ty đã tiến hành xóa bỏ không chỉ những nhãn hàng gây thua lỗ, mà cả những nhãn hàng bị cho là yếu kém, đang mất dần sức hấp dẫn và “dồn sức” đầu tư cho những nhãn hàng vẫn mang lại lợi nhuận. Họ sẽ sử dụng nguồn lực hiện có vào đầu tư duy trì các nhãn hàng sinh lời, nhằm khiến nó hấp dẫn khách hàng hơn. Vì vậy “khai tử” nhãn hàng đôi khi lại là cách tốt nhất giúp doanh nghiệp phục vụ khách hàng và cổ đông tốt hơn.

Vậy tại sao hầu hết công ty lại không xét đến quá trình loại bỏ nhãn hàng? Nguyên nhân chính là do hầu hết lãnh đạo doanh nghiệp tin rằng, việc vực dậy nhãn hàng không phải là nhiệm vụ bất khả thi. Họ chỉ ngừng đầu tư vào những nhãn hàng được coi là “chết tự nhiên”. Và họ đã lầm. Nếu doanh nghiệp duy trì thương hiệu yếu kém một cách vụng về, họ sẽ khiến khách hàng tức giận, đặc biệt là những khách hàng trung thành. Trên thực tế, hầu hết cố gắng phục hồi độ hấp dẫn của thương hiệu đều thất bại. Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, sau khi doanh nghiệp hợp nhất nhiều nhãn hàng và thay đổi “tâm cỡ” thương hiệu, từ nhãn hàng mang tính địa phương thành nhãn hàng mang tầm quốc gia, thì họ chỉ có thể duy trì thị phần ở mức khoảng 50% so với trước kia. Tương tự, khi những công ty lớn hợp nhất 2 thương hiệu, thì thị phần của thương hiệu hợp nhất luôn thấp hơn thị phần của 2 thương hiệu cũ cộng lại.

Bài kiểm tra nhanh dưới đây sẽ giúp bạn nhận biết mình có nhiều thương hiệu gây thua lỗ hay không:

1. Có phải hơn 50% thương hiệu của doanh nghiệp là dành cho người tiêu dùng ngoài công ty?
2. Có phải doanh nghiệp của Bạn không thể cạnh tranh nổi với các đối thủ trong lĩnh vực marketing và quảng cáo vốn có nhiều nhãn hàng?
3. Có phải doanh nghiệp của Bạn đang tốn rất nhiều chi phí cho việc xây dựng những thương hiệu cỡ nhỏ?

4. Có phải doanh nghiệp của Bạn đang sử dụng nhiều nhãn hiệu khác nhau tại nhiều quốc gia khác nhau cho cùng một sản phẩm hay không?
5. Có phải các phân khúc thị trường, các dòng sản phẩm, các chính sách về giá cả, kênh phân phối...cho các nhãn hiệu sản phẩm của doanh nghiệp Bạn đang chồng chéo lên nhau?
6. Theo ý kiến của người tiêu dùng thì nhãn hiệu sản phẩm của doanh nghiệp có cạnh tranh gay gắt với nhau không?
7. Có phải chỉ một phần nhãn hiệu sản phẩm của doanh nghiệp Bạn giúp ích cho doanh số bán hàng?
8. Có phải việc tăng ngân sách quảng cáo cho một trong nhiều nhãn hiệu của doanh nghiệp dẫn đến việc giảm doanh số bán ra của một nhãn hiệu sản phẩm khác của doanh nghiệp?
9. Có phải Bạn bỏ quá nhiều thời gian cho việc phân bổ nguồn đầu tư cho các nhãn hiệu?
10. Có phải các chuyên gia nhãn hiệu trong doanh nghiệp của Bạn đang “gặm gù” nhìn nhau như những đối thủ đáng gờm?

Sau khi xác định được tình hình rằng công ty hiện đang có nhiều nhãn hàng “thừa”, nhiệm vụ của nhà quản trị giờ đây là “giải quyết” chúng. Nirmalya Kumar

đã có kinh nghiệm hơn 10 năm nghiên cứu về các chương trình quay vòng nhãn hiệu tại một loạt các công ty của Mỹ và Châu Âu như Akzo Nobel, Electrolux, Sara Lee, Unilever và Vodafone. Từ kinh nghiệm của mình, ông đã đưa ra 4 bước “làm sạch” danh mục nhãn hàng của doanh nghiệp.

### **Lên danh sách**

Những CEO thông minh bắt đầu quá trình “hợp lý hóa” danh mục nhãn hàng bằng cách cử ra Nhóm quản lý tham gia kiểm toán một loạt nhãn hàng trong danh mục. Những cuộc kiểm toán này rất hữu dụng, vì hầu hết quản lý không thực sự biết nhãn hàng nào kiếm ra tiền và có bao nhiêu nhãn hàng không còn sinh ra lợi nhuận. Để tính toán lợi nhuận có được trên mỗi nhãn hàng, doanh nghiệp thường phải tính chung doanh số bán hàng và chia sẻ chi phí cho từng loại mặt hàng. Đây thường là nhiệm vụ rất phức tạp và phải tính toán kéo dài, đòi hỏi kết hợp chặt chẽ giữa các trưởng phòng ban, do đó không có nhiều công ty tính toán được chính xác. Quản lý doanh nghiệp thường có xu hướng nhìn mỗi nhãn hàng theo quan điểm cá nhân và do đó tác động đến nhận xét tương tự như “khách quan” của họ đối với từng vấn đề nảy sinh. Kết quả, đa số quản lý thường mong muốn giữ lại hầu hết nhãn hàng. Tuy nhiên, nếu biết cách nhìn bức tranh toàn cảnh, chắc chắn người quản lý sẽ không bao che vấn đề, và thường hỗ trợ tích cực cho chương trình liệt kê danh sách những nhãn hàng yếu kém.

### **Lược bớt danh mục nhãn hàng**

Tại bước tiếp theo, doanh nghiệp sẽ quyết định mình cần duy trì bao nhiêu nhãn hàng là đủ. Để làm được điều đó, các công ty cần triển khai 2 mô hình riêng biệt nhưng liên quan đến nhau: *Mô hình đánh giá nhãn hàng theo danh mục* và *mô hình đánh giá nhãn hàng theo phân khúc thị trường*. Khi thực hiện mô hình đánh giá nhãn hàng theo danh mục, doanh nghiệp chỉ giữ lại những thương hiệu có khả năng mở rộng, lấy từ trên xuống. Tương tự, khi thực hiện mô hình đánh giá nhãn hàng theo phân khúc thị trường, doanh nghiệp cần xác định những nhãn hàng nào cần thiết cho từng phân khúc thị trường. Bằng cách xác định từng phân khúc thị trường và giả định chỉ cần một nhãn hàng duy nhất cho mỗi thị trường nhất định, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ nhanh chóng xác định được số nhãn hàng cần thiết giữ lại.

### ***Mô hình đánh giá nhãn hàng theo danh mục***

Đối với nhiều doanh nghiệp vốn quản trị hiệu quả danh mục đa nhãn hàng nhắm tới nhiều thị trường mục tiêu cùng lúc, thì việc xác định cần giữ lại bao nhiêu nhãn hàng vừa đủ không quá khó khăn. Đầu tiên, họ chỉ cần xác định hiệu quả nhãn hàng trên từng lĩnh vực lựa chọn. CEO các doanh nghiệp này thường lựa chọn ra một Hội đồng các nhà quản lý và giám đốc công ty con nhằm liệt kê danh mục nhãn hàng hiệu quả. Cách làm này đặc biệt hiệu quả tại những công ty lớn, nhất là khi Chương trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng nhận được dấu hiệu ủng hộ từ Ban quản trị cấp cao. Đây cũng là cơ hội giúp các hãng kiểm tra xem liệu công ty có nên rút lui khỏi một số thị trường nơi các nhãn hàng được đánh giá là không



hiệu quả. Thực vậy, sử dụng mô hình đánh giá nhãn hàng thông qua danh mục giúp doanh nghiệp tái đánh giá lại nhanh chóng chiến lược kinh doanh của mình.

Một số công ty sử dụng cách đánh giá tiềm năng thương hiệu rất chung chung. Ví dụ, theo truyền thống của General Electric, hãng có thể quyết định duy trì những nhãn hàng đứng vị trí số 1 hoặc số 2 trong phân khúc thị trường, thông qua tính toán hoặc thị phần, hoặc lợi nhuận, hoặc cả hai. Những hãng khác có thể xác định tiềm năng thương hiệu dựa trên một số đặc điểm nhất định trong ngành nghề kinh doanh. Ví dụ, những doanh nghiệp thuộc các quốc gia đang phát triển thường lựa chọn những thương hiệu có khả năng “tăng tốc” nhanh. Tương tự, nhiều nhà sản xuất vốn phụ thuộc vào những hãng phân phối bán lẻ cũng thích tập trung vào những thương hiệu lôi kéo được các cửa hàng.

Ta hãy xem cách đánh giá thương hiệu theo danh mục của hãng Unilever. Hãng này bắt đầu Chương trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng vào năm 1999. Lúc đó, Unilever quyết định đưa Bestfoods “đi chung đường” với hàng loạt nhãn hàng lớn như nước sốt mayonnaise Hellman, bơ Skippy và hạt nêm Knorr. Trên thực tế, danh mục nhãn hàng của Unilever đã lên đến con số 1600, và Ban quản trị quyết định không cần đến quá nhiều thương hiệu đến thế, họ muốn có lợi nhuận cao hơn bằng cách loại bỏ bớt nhãn hàng. Unilever quyết định chỉ giữ lại những nhãn hàng đáp ứng đủ 3 yêu cầu sau:

*Sức mạnh thương hiệu.* Thương hiệu phải có tiềm năng trở thành thương hiệu số 1 hoặc số 2 trên thị trường. Nó cũng phải là thương hiệu khiến các nhà phân phối xếp hàng rồng rắn chờ lấy hàng. Ví dụ, Xà bông Dove và trà Lipton đáp ứng tốt yêu cầu này.

*Tiềm năng phát triển thương hiệu.* Thương hiệu phải có tiềm năng phát triển dựa trên độ hấp dẫn hiện tại với khách hàng, hoặc khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng trong tương lai. Ví dụ, dầu ô liu Bertolli phục vụ cho phong cách sống khỏe và thói quen ăn uống của khách hàng sẽ đáp ứng tốt yêu cầu này. Và công ty cũng quyết định sẽ đầu tư thêm nhằm quảng bá thương hiệu Bertolli đến với người dân vùng Địa trung hải.

*Phạm vi thương hiệu.* Thương hiệu phải đủ lớn và đưa đến lợi nhuận đủ để hấp dẫn hãng đầu tư vào marketing và sáng tạo công nghệ, ngay cả khi đó không phải là thương hiệu tầm cỡ toàn cầu. Ví dụ, trà PG và Marmite không phải là thương hiệu toàn cầu giống như Dove và Lipton, nhưng chúng có phạm vi thương hiệu nhất định vì đang được ưa thích tại Anh và một số quốc gia khác.

Sau khi xác định tiềm năng thương hiệu, trụ sở chính của Unilever tại London đã đưa câu hỏi đến từng chi nhánh xem họ có đề cử nhãn hàng nào nên được giữ lại. Rất nhiều phản hồi sau đó cùng với những cuộc bàn thảo căng thẳng giữa các chi nhánh và Nhóm marketing ở trụ sở chính đã giúp Unilever xác định được những nhãn hàng chủ chốt. Trên thực tế, Unilever quyết định giữ lại 400 nhãn hàng vốn

chiếm hơn 92% tổng lợi nhuận của hãng. Còn 1200 nhãn hàng còn lại được xem xét “khai tử”. Vậy là bằng cách đánh giá thương hiệu thông qua danh mục, Unilever đã có thể rút ngắn danh mục nhãn hàng của mình trong thời gian chưa đến 1 năm, mặc dù đây là một công ty lớn đã có mặt tại 150 quốc gia.

# Loại bỏ nhãn hiệu yếu kém để giữ khách hàng (Phần cuối)

*Rất nhiều công ty năng động và thành công hiện nay thường xuyên thực hiện chiến lược xóa bỏ nhãn hiệu trong danh mục thương hiệu của mình nhằm tối đa hóa lợi nhuận. Và với tư cách nhà quản trị, nếu bạn làm tốt phương châm này, chắc chắn công ty sẽ phục vụ khách hàng tốt hơn, và đương nhiên sẽ phát triển bền vững hơn.*

## ***Đánh giá nhãn hàng qua phân khúc thị trường***

Thông qua một số phương pháp, các doanh nghiệp sẽ quyết định được cần giữ nhãn hàng nào trên từng thị trường mục tiêu. Một số công ty xác định tiềm năng thương hiệu giống như cách đánh giá thương hiệu qua danh mục, ví dụ như xác định thị phần hay tiềm năng phát triển, từ đó lựa chọn nhãn hàng phù hợp cho từng phân khúc thị trường. Một số công ty khác thấy rằng, sẽ hữu dụng hơn nếu tái phân chia lại phân khúc thị trường và xác định nhãn hàng nào phù hợp với phân khúc thị trường mới. Ví dụ, một số hãng chia phân khúc thị trường dựa trên nhu cầu của khách hàng, chứ không phải dựa trên giá cả hay đặc tính sản phẩm. Điều

này cho phép họ vừa thu hẹp được danh mục nhãn hàng, vừa cạnh tranh hiệu quả hơn.

Đây chính là trường hợp của Electrolux, khi hãng quyết định hợp lý hóa danh mục nhãn hàng trên thị trường đồ điện phục vụ nấu ăn chuyên nghiệp tại Tây Âu. Vào cuối những năm 90, nhà sản xuất khổng lồ này đã tung ra thị trường một loạt các thiết bị tiêu dùng điện như lò vi sóng, máy làm lạnh, tủ lạnh, máy điều hòa và lò sấy chuyên dành cho những bếp ăn chuyên nghiệp trong các bệnh viện, hàng không, quán cà phê, khách sạn và nhà hàng. Tại thời điểm đó, công ty có từ 15 đến 25 đối thủ cạnh tranh tại mọi nơi trên thế giới và cùng với thời gian, con số đối thủ cạnh tranh ngày một nhiều. Vào năm 1996, Electrolux có cả thảy 15 nhãn hàng chuyên về dụng cụ phục vụ chế biến thức ăn chuyên nghiệp và chỉ có duy nhất thương hiệu Zanussi mang tầm quốc tế. Electrolux thường phải chi đến 630 triệu \$ cho hoạt động phân quyền giữa các nhãn hàng, và tất nhiên các chi nhánh không phải mất khoản tiền này.

Để thay đổi tình hình, tăng doanh số và vượt lên trước đối thủ cạnh tranh, vào năm 1996, Electrolux quyết định tiến hành nghiên cứu thị trường và nhận ra rằng, rất nhiều khách hàng sẵn sàng trả nhiều tiền hơn cho những thương hiệu hàng đầu. Từ kết quả này, CEO Michael Treschow đã thông báo Chương trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng của hãng chỉ ở mức 70 nhãn hàng, hoặc hơn một chút cũng được. Ban lãnh đạo Electrolux cũng nhận ra rằng, nếu họ hợp nhất 15 nhãn hàng nhỏ thành một thương hiệu lớn, thì chắc chắn họ sẽ kiếm được nhiều tiền hơn. Chỉ còn

một câu hỏi nữa: Electrolux cần bao nhiêu nhãn hàng là đủ trên thị trường dụng cụ nấu ăn chuyên nghiệp?

Để trả lời câu hỏi trên, hãng quyết định tiến hành nghiên cứu tái phân khúc thị trường trên quy mô đa quốc gia. Giống như những đối thủ cạnh tranh của mình, Electrolux luôn phân chia thị trường theo giá và đặc tính sản phẩm. Theo đó sản phẩm sẽ được phân khúc dành cho đối tượng tiêu dùng có mức thu nhập cao, trung bình và thấp. Công ty cũng sẽ bán những sản phẩm tùy theo giá mà nâng độ tinh vi. Tuy nhiên, nghiên cứu mới nhất lại cho thấy phân khúc thị trường theo hướng cũ có rất nhiều thiếu sót, và qua đó đề ra 4 phân khúc thị trường mới dựa theo 4 nhu cầu cơ bản của khách hàng, đó là: Thị trường dành cho đối tượng khách hàng cần giải pháp cơ bản (quán rượu và những hàng quán đơn giản), thị trường dành cho khách hàng cần chuyên biệt hóa công việc (hàng không, khách sạn và bệnh viện); Thị trường dành cho khách hàng phục vụ những người sành ăn (nhà hàng gia đình); Và thị trường dành cho khách hàng chuyên phục vụ những người sành điệu về ăn uống với giá cả phải chăng (nhà hàng chuyên phục vụ món ngon).

Electrolux quyết định; Trong 3 phân khúc thị trường sau, mỗi thị trường chỉ có một nhãn hàng duy nhất. Hãng đã chọn thương hiệu Electrolux, Zanussi và Molteni nhờ quy mô thương hiệu và vị trí của chúng trong lòng khách hàng. Rồi sau đó, công ty cho ra đời một thương hiệu hoàn toàn mới, Dito, chuyên để phục vụ cho phân khúc thị trường dành cho Nhóm khách hàng chỉ cần giải pháp đơn

giản. Hãng cũng bỏ đi 10 nhãn hàng khác và biến Juno và Therma thành những thương hiệu phụ cho nhãn hàng Electrolux.

Từ 15 nhãn hàng địa phương, Electrolux đã rút lại chỉ còn 4 thương hiệu cho 4 phân khúc thị trường, điều này đã giúp hãng quản trị danh mục nhãn hàng hiệu quả hơn. Công ty có điều kiện tập trung phát triển các công cụ tiếp thị quốc tế như mở các gian hàng trưng bày và lên chiến dịch quảng cáo, mở website, các chương trình thực hiện trên phố và tham dự hội chợ, từ đó đưa mỗi thương hiệu lên vị trí số 1 hoặc số 2 tại phân khúc thị trường định sẵn. Electrolux cũng có điều kiện thiết kế nhiều sản phẩm độc đáo hơn, hấp dẫn hơn dưới cùng một tên thương hiệu, vì hãng có “thâm niên” kinh doanh và hiểu nhu cầu của khách hàng. Kết quả, dù Electrolux đã phải “khai tử” 12 nhãn hàng, nhưng doanh số bán hàng không hề giảm, lợi nhuận của hãng tăng lên 37 triệu US\$ vào năm 2001 so với chỉ 8 triệu US\$ vào năm 1996.

### **“Thanh lý” thương hiệu**

Sau khi đã lên được danh sách những nhãn hàng cần xóa bỏ, giờ đây lãnh đạo doanh nghiệp cần phải tái đánh giá lại lần nữa những nhãn hàng này trước khi quyết định thay thế chúng. Chúng ta có thể làm theo 1 trong 4 cách sau đây: Hợp nhất, bán, khai thác hết hay loại bỏ. Tại hầu hết những công ty đa quốc gia, lãnh đạo sẽ cử một Nhóm các nhà quản lý từ các phòng chuyên quản trị thương hiệu hay sản phẩm để thực hiện nhiệm vụ này. Nhóm marketing tại trụ sở chính xem

xét danh sách và bác bỏ những lời than phiền (nếu có) về tương lai của bất kỳ nhãn hàng nào. Công tác phản biện này giúp cho doanh nghiệp có được cái nhìn chính xác nhất và chuẩn bị đối phó với những hậu quả về tổ chức khi tiến hành “khai tử” các thương hiệu.

### ***Hợp nhất thương hiệu***

Các công ty thường thích hợp nhất thương hiệu chứ không thích loại bỏ. Theo đó lãnh đạo doanh nghiệp sẽ chuyển những đặc tính sản phẩm, độ hấp dẫn, giá trị hoặc hình ảnh thương hiệu tập trung vào một nhãn hàng dự định giữ lại.

Bằng cách quảng cáo những thay đổi và sử dụng phương pháp khuyến khích mua hàng, doanh nghiệp sẽ giới thiệu cho khách hàng làm quen với thương hiệu thay thế. Ví dụ, vào năm 1999, Unilever đã bán cả bột giặt Surf vốn chỉ chiếm 6% thị phần tại Anh và bột giặt Radion vốn chỉ chiếm 2% thị phần. Nghiên cứu của hãng sau này đã cho thấy khách hàng thích độ trắng sau khi phơi dưới ánh nắng mặt trời của Radion và giá rẻ của Surf, từ đây Unilever quyết định “khai tử” Radion và chuyển mùi hương của Radion sang cho Surf, tạo ra sản phẩm Surf “Sunfresh”.

Chỉ trong vòng 6 tháng sau khi tung ra thị trường, Surf “Sunfresh” đã chiếm 8% thị phần bột giặt (bằng cả thương hiệu Radion và Surf hợp lại). Tuy nhiên, hợp nhất thương hiệu rất dễ thất bại, như vị đồng chủ tịch hãng Unilever, Antony Burgmans đã cảnh báo nhân viên marketing của mình: “Anh đã không khai thác được thương hiệu, lại còn để mất khách hàng”. Thêm vào đó, hợp nhất thương



hiệu thường phải chịu chi phí đắt đỏ và đa số những doanh nghiệp năng động tránh cách làm này.

Những công ty được sáp nhập thường sử dụng ngay tên doanh nghiệp làm thương hiệu, và trong trường hợp này, ta không còn lựa chọn nào khác ngoài hợp nhất thương hiệu dưới một nhãn hàng của công ty sáp nhập. Sau khi được sáp nhập, đa số công ty muốn thay đổi nhanh và mạnh sang một thương hiệu hoàn toàn mới. Theo cách này, họ muốn gửi một thông điệp tới khách hàng rằng họ đã cải thiện được năng lực cạnh tranh thông qua sáp nhập.

Ví dụ, Sandoz và Ciba-Geigy đã sáp nhập thành Novartis vào năm 1996. Các công ty cũng có thể lựa chọn 1 trong 2 nhãn hàng cũ. Ví dụ, 2 ngân hàng Thụy Sĩ là UBS và SBS sáp nhập vào năm 1998 và chọn thương hiệu UBS. Đây là cách thường được doanh nghiệp lựa chọn vì họ chỉ phải chuyển đổi một phần thị trường và không mất thời gian xây dựng thương hiệu mới. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần chọn lấy thương hiệu mạnh hơn trong 2 thương hiệu cũ.

Tuy nhiên, khi 2 thương hiệu mạnh ngang nhau, thì cách tốt hơn cả doanh nghiệp nên giữ lại cả 2 thương hiệu. Các công ty có thể duy trì cùng lúc 2 nhãn hiệu, hoặc chọn 1 nhãn hiệu phụ, 1 nhãn hiệu chính.

Ví dụ, vào năm 2000, hãng cung cấp dịch vụ điện thoại Vodafone (Anh) muốn lập công ty liên doanh tại 16 quốc gia nhằm tạo nên một thương hiệu mạnh và giúp khách hàng có thể sử dụng các dịch vụ đa phương tiện ngay khi đi trên đường. Các

công ty đối tác cũng đồng ý với 2 giai đoạn được tiến hành trong 2 năm. Tại tất cả các quốc gia, liên doanh thường có thương hiệu đôi như D2 Vodafone ở Đức, Vodafone Omnitel tại Ý, Europolitan Vodafone tại Thụy Điển, Click Vodafone tại Hy Lạp...Chính những thương hiệu đôi này giúp liên doanh tăng lợi thế, tăng sức mạnh thương hiệu và giúp liên doanh nhận được sự ủng hộ nhiều hơn từ các công ty “mẹ”. Hai năm sau, nhờ 16 liên doanh tại 16 quốc gia, Vodafone đã trở thành thương hiệu lớn nhất toàn cầu trên thị trường dịch vụ điện thoại di động.

### ***Bán thương hiệu***

Dù trong tổ chức vẫn còn nhiều lời phản đối, nhưng những công ty năng động thường tìm cách bán những thương hiệu vẫn còn lợi nhuận nhưng không phù hợp với chiến lược kinh doanh hiện tại. Ví dụ, vào năm 2001, P&G đã bán thương hiệu máy giặt Spic and Span và Cinch, chất tẩy trắng Biz và kem chăm sóc da Clearasil.

Gần đây công ty cũng bán thương hiệu nước hoa quả Punica và Sunny Delight. Tất cả nhãn hàng trên hiện vẫn đang tạo ra lợi nhuận, nhưng P&G không còn muốn tập trung kinh doanh vào đó nữa. Trong những trường hợp như vậy, giá trị thị trường của thương hiệu thường lớn hơn giá trị thực, và tốt hơn cả là hãy bán đi cho những “ứng viên” trả giá cao nhất. Chỉ chú ý một điều: Doanh nghiệp cần tạo ra hành lang pháp lý nhằm đảm bảo những nhãn hàng này sẽ không “quay giáo” chống lại mình.

### ***Khai thác thương hiệu***

Một số nhãn hàng mà công ty muốn loại bỏ, nhưng vẫn còn được khách hàng ưa thích. Xuất phát từ nguyên do chiến lược hoặc tình cảm nên không thể bán những thương hiệu này. Tuy nhiên, các công ty có thể tìm cách khai thác hết, không đầu tư mới và chấp nhận “hy sinh” mức tăng trưởng lợi nhuận. Cụ thể, doanh nghiệp có thể dừng tất cả các chương trình marketing và quảng cáo, sản xuất tối thiểu số lượng hàng đủ dùng trên giá bán, hoặc cố gắng cắt giảm chi phí phân phối và giảm hoa hồng bán lẻ. Cuối cùng, doanh nghiệp sẽ chuyển hầu hết các nhà quản lý có năng lực đang phụ trách nhãn hàng này chuyển sang quản trị nhãn hàng khác. Khi để doanh số bán hàng những thương hiệu này từ từ giảm xuống, trong khi cắt giảm nhiều chi phí, sẽ giúp công ty tối đa hóa lợi nhuận, và dần tiến tới loại bỏ hoàn toàn nhãn hàng kể trên.

### ***Loại bỏ hoàn toàn thương hiệu***

Doanh nghiệp có thể loại bỏ hầu hết các nhãn hàng mà không phải e dè những nhà phân phối hay khách hàng. Rất nhiều nhãn hàng từ lâu đã ‘mắc meo’ trên giá và không còn là sự lựa chọn đầu tiên của người tiêu dùng. Để duy trì số khách hàng hiện có, doanh nghiệp chỉ cần chuyển những đặc tính ưa dùng sang nhãn hàng khác, đưa ra khuyến mại hay vé số dự thưởng dành cho nhãn hàng thay thế, hay đem đổi sản phẩm cũ lấy sản phẩm mới.

Tuy nhiên, các công ty cần chú ý giữ nguyên quyền sở hữu hợp pháp của mình đối với những nhãn hàng bị loại bỏ, nhất là khi nhiều nhãn hàng “đã chết” lại quay về “ám ảnh” họ. Ví dụ, vào năm 1993, P&G đã thay đổi 2 nhãn hàng giấy toilet White Cloud và Charmin, hợp nhất chúng thành nhãn hàng Charmin. Tuy nhiên, hãng lại không chú ý duy trì quyền sở hữu hợp pháp của mình với nhãn hàng White Cloud. Vì vậy, một công ty nhỏ năng động đã “hồi sinh” nhãn hàng này vào năm 1999 và bán nó trong siêu thị Wal-Mart, nhà phân phối trước đây thường nhập sản phẩm White Cloud. Vậy là White Cloud bỗng trở thành nhãn hàng “không chết” và một nhà phân tích đã viết trên Tạp chí *Fortune* rằng, White Cloud đã “đội mồ sống dậy” ám ảnh P&G.

### **Phát triển những thương hiệu chủ chốt**

Bước thứ 4 và là bước cuối cùng trong quá trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng không mang nghĩa phá hủy, mà mang nghĩa sáng tạo. Ngay tại thời điểm loại bỏ nhãn hàng, doanh nghiệp cần đầu tư ngay vào phát triển những nhãn hàng giữ lại. Rất nhiều CEO ngấp ngừng trước việc này, vì lợi ích thường sụt giảm tức thì khi loại bỏ nhãn hàng. Họ quên rằng, khi doanh nghiệp “co cụm” lại cả phương thức bán hàng và nhân sự, cũng đồng nghĩa với những sai lầm mà nhãn hàng cũ phạm phải. Hậu quả, tình trạng trì trệ sẽ kéo dài và trước sau gì CEO cũng phải rời khỏi hãng, rồi có cảm giác doanh nghiệp sẽ mất đi tín sáng tạo và đối thủ cạnh tranh trở nên “hiếu chiến” hơn. Tuy nhiên, ta nên nhận thức rằng, các công ty chỉ có thể thu hoạch được những thành quả khi loại bỏ nhãn hàng, nếu họ dùng nguồn tiền và

thời gian quản trị tái đầu tư vào những nhãn hàng giữ lại hoặc đầu tư giới thiệu một nhãn hàng mới, vượt trội hơn hẳn những nhãn hàng cũ.

Các chương trình loại bỏ nhãn hiệu giúp tăng nguồn lực theo nhiều cách. Tập trung vào số ít những nhãn hàng lớn có thể giúp công ty dồn vốn đầu tư vào chuỗi cung cấp, marketing và bán hàng. Các chi phí sẽ giảm xuống do thu hẹp dòng sản phẩm và giảm số lượng hàng tồn kho. Bằng cách hợp nhất các Nhóm phụ trách nhãn hiệu và đội ngũ bán hàng những thương hiệu gây thua lỗ, công ty cũng giảm chi phí hành chính và chi phí bán hàng, đồng thời tập trung năng lực marketing và quảng cáo những nhãn hàng còn đang cho lợi nhuận.

Cùng với nguồn lực tăng, quá trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng còn tạo ra cơ hội tăng trưởng. Giờ đây doanh nghiệp có thể tăng ảnh hưởng của những thương hiệu chủ chốt bằng cách tăng thêm những đặc tính hấp dẫn khách hàng, giúp thương hiệu đã mạnh nay còn mạnh hơn. Tương tự, loại bỏ những nhãn hàng thuần địa phương sẽ giúp lãnh đạo doanh nghiệp dành được cơ hội mở rộng “vùng bao phủ” cho các thương hiệu chủ chốt.

Không nghi ngờ gì, các chương trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng là nhằm phục vụ phát triển doanh nghiệp. Đó là lý do giải thích tại sao Unilever đã gọi chương trình này là “Con đường phát triển” (Path to Growth). Mục tiêu cả Unilever nhằm tăng doanh số bán hàng mỗi năm khoảng từ 5 đến 6% và tỷ lệ phát triển lãi hoạt động lên mức 16% vào năm 2004. Ý tưởng chủ yếu của hãng tập

trung đầu tư mạnh vào quảng cáo và khuyến khích mua hàng, nâng cao hoạt động sáng tạo, marketing và quản trị thời gian đối với 400 nhãn hàng chủ chốt được giữ lại.

Đối với mỗi nhãn hàng, đầu tiên lãnh đạo doanh nghiệp thường xét đến vị trí, khả năng cạnh tranh và độ hấp dẫn đối với khách hàng. Từ dữ liệu này, họ sẽ tìm kiếm các cơ hội phát triển cho thương hiệu. Cơ hội phát triển lại liên quan đến cách thức hấp dẫn khách hàng mới, khả năng ra mắt những sản phẩm và dịch vụ mới, phát triển hệ thống phân phối mới, xâm nhập vào khu vực thị trường mới và cả thực hiện các phương pháp chế biến mới.

Nguồn lực phục vụ cho phát triển thương hiệu đến từ 2 nguồn. Thứ nhất, Unilever đã lấy tất cả tổng ngân sách dự định đầu tư cho 1.200 nhãn hàng bỏ đi đầu tư vào 400 nhãn hàng được giữ lại. Hãng đã tiết kiệm được khoảng 500 triệu euro mỗi năm khi dừng các chiến dịch quảng cáo và khuyến khích mua hàng ở những thương hiệu bị loại bỏ. Thứ hai, chương trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng sẽ trở thành tiền đề cơ bản cho một cuộc tái cấu trúc. Unilever đã quyết định đóng cửa 130 nhà máy. Hãng cũng củng cố lại phương thức bán hàng, phát triển các dịch vụ chia sẻ và tái cấu trúc chuỗi cung cấp cho 400 nhãn hàng được giữ lại. Thêm vào đó, Unilever cũng lên kế hoạch sa thải 330.000 nhân viên (chiếm 10% tổng số lao động cho hãng), qua đó sẽ tiết kiệm được hơn 3 tỷ euro tiền lương mỗi năm.

Unilever cũng tăng chi phí marketing từ 13% lên 15% trong tổng doanh thu bán hàng, điều này cũng có nghĩa hãng sẽ phải chi thêm 1 tỷ euro/năm cho các hoạt động marketing hỗ trợ. Tuy nhiên, nhờ có 500 triệu euro tiết kiệm được từ việc dừng quảng cáo cho 1.200 nhãn hàng đã loại bỏ, hãng giờ đây chỉ phải bỏ ra thêm 1,5 tỷ euro cho marketing 400 nhãn hàng chủ chốt. Nhờ chương trình “Path to Growth”, vào năm 2002, danh mục nhãn hàng của Unilever chỉ còn khoảng 750 nhãn hàng, trong đó có 400 thương hiệu hàng đầu chiếm 90% tổng doanh thu (so với 75% doanh thu vào năm 1999).

## **Kết luận**

Lên một chương trình hợp lý hóa danh mục nhãn hàng không phải là công việc “một chốc một nhát” đối với những người làm marketing, và chỉ riêng nhân viên marketing cũng không thể làm được. Nó cần đến sự hỗ trợ của Ban quản trị cấp cao, đặc biệt khi công ty buộc phải làm vậy để loại bỏ những thương hiệu “lỗi thời”.

Khi thực hiện chương trình này, thông thường doanh nghiệp sẽ phải cần đến từ 3 đến 5 năm để khôi phục và tăng doanh số bán hàng. Vì vậy, rõ ràng Ban quản trị cấp cao cần nhất trí cao độ về các mục tiêu tài chính cũng như thời gian biểu thực hiện chương trình. Ban quản trị cũng cần nhận được sự ủng hộ từ các cổ đông, những người thường xuyên gây sức ép lên doanh nghiệp nhằm tăng lãi ròng từ cổ phiếu. Nếu làm được những điều như vậy, dự án hợp lý hóa danh mục nhãn hàng

chắc chắn sẽ mang lại nhiều “quả ngọt”, mà trước hết là tốc độ phát triển sẽ tăng cao.