

**VIỆN HÀN LÂM KHOA HỌC XÃ HỘI VIỆT NAM**

**HỌC VIỆN KHOA HỌC XÃ HỘI**

**NGUYỄN THỊ LIÊN PHƯƠNG**

**NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI TẠI VIỆT NAM**

**Ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 8340101**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS. TS. BÙI VĂN HUYỀN**

**HÀ NỘI – 2018**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu ghi trong luận văn là trung thực. Những kết luận khoa học của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

## MỤC LỤC

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Mở đầu .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>Chương 1: Cơ sở lý luận chung và cơ sở thực tiễn về hoạt động nhượng quyền thương mại .....</b>  | <b>9</b>  |
| 1.1. Khái quát chung về hoạt động nhượng quyền thương mại .....                                     | 9         |
| 1.2. Các hình thức nhượng quyền thương mại .....  | 18        |
| 1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động nhượng quyền thương mại... ..                              | 20        |
| 1.4. Kinh nghiệm nhượng quyền của một số quốc gia trên thế giới và bài học đối với Việt Nam.....    | 23        |
| <b>Chương 2: Thực trạng hoạt động nhượng quyền thương mại tại Việt Nam. ....</b>                    | <b>30</b> |
| 2.1. Quá trình phát triển nhượng quyền thương mại tại Việt Nam .....                                | 30        |
| 2.2. Thực trạng nhượng quyền thương mại ở Việt Nam giai đoạn từ năm 2012 đến năm 2017 .....         | 34        |
| 2.3. Đánh giá chung... ..   | 50        |
| <b>Chương 3: Phương hướng và các giải pháp hoàn thiện nhượng quyền thương mại tại Việt Nam.....</b> | <b>63</b> |
| 3.1. Dự báo xu hướng nhượng quyền thương mại tại Việt Nam..... ..                                   | 63        |
| 3.2. Dự báo tình hình kinh tế - xã hội Việt Nam đến năm 2025 .....                                  | 65        |
| 3.3. Giải pháp hoàn thiện nhượng quyền thương mại ở Việt Nam.. ..                                   | 68        |
| <b>Kết luận .....</b>   | <b>78</b> |
| <b>Danh mục tài liệu tham khảo .....</b>  | <b>80</b> |
| <b>Phụ lục</b>  |           |

**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>TỪ VIẾT TẮT</b> | <b>THUẬT NGỮ TIẾNG VIỆT</b>          | <b>THUẬT NGỮ TIẾNG ANH</b>          |
|--------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>NQTM</b>        | Nhượng quyền thương mại              | Franchise                           |
| <b>IFA</b>         | Hiệp hội nhượng quyền quốc tế        | International Franchise Association |
| <b>FTC</b>         | Hội đồng Thương mại Liên bang Hoa Kỳ | The US Federal Trade Commission     |
| <b>FCA</b>         | Ủy ban NQTM Úc                       | Franchise Council of Australia      |
| <b>CGCN</b>        | Chuyển giao công nghệ                |                                     |
| <b>SHTT</b>        | Sở hữu trí tuệ                       |                                     |
| <b>CP</b>          | Chính phủ                            |                                     |
| <b>NĐ</b>          | Nghị định                            |                                     |
| <b>QĐ</b>          | Quyết định                           |                                     |
| <b>TT</b>          | Thông tư                             |                                     |
| <b>TNHH</b>        | Trách nhiệm hữu hạn                  |                                     |
| <b>TP.HCM</b>      | Thành phố Hồ Chí Minh                |                                     |
| <b>UBND TP</b>     | Ủy ban nhân dân thành phố            |                                     |

## **DANH MỤC CÁC BẢNG**

|   |    |
|---|----|
| Bảng 1.1: Tỷ trọng các ngành trong NQTM toàn cầu 2015 .....               | 10 |
| Bảng 1.2: So sánh giữa Nhượng quyền thương mại và Đại lý thương mại ..... | 15 |
| Bảng 1.3: So sánh giữa Nhượng quyền thương mại và Cơ hội kinh doanh ..... | 16 |

## **DANH MỤC CÁC HÌNH**

|  |    |
|--|----|
| Hình 2.1: Quá trình ban hành và sửa đổi hệ thống pháp lý NQTM ở VN .....     | 36 |
| Hình 2.2: Tỷ lệ các cửa hàng NQTM trên thế giới phân chia theo lĩnh vực..... | 33 |
| Hình 2.3: Số nhà nhượng quyền từ nước ngoài vào Việt Nam .....               | 37 |
| Hình 2.4: Các lĩnh vực nhượng quyền chủ yếu .....                            | 38 |
| Hình 2.5: Tỷ lệ các công ty sẵn sàng NQTM thứ cấp tại TP.HCM .....           | 42 |
| Hình 2.6: Những khó khăn của các doanh nghiệp kinh doanh NQTM .....          | 49 |
| Hình 3.1: Tăng trưởng GDP trong quý I qua các năm .....                      | 69 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài

Toàn cầu hóa đang là xu hướng tất yếu và ngày càng mở rộng, nó tác động đến nhiều lĩnh vực của đời sống kinh tế, chính trị, xã hội. Sự hội nhập nền kinh tế thế giới càng được thấy rõ qua các chỉ tiêu kinh tế, đầu tư trực tiếp nước ngoài, số lượng công ty ngày càng tăng, sự phong phú về hàng hoá và dịch vụ, quảng cáo... Cùng với đó là sự phát triển mạnh mẽ của hình thức nhượng quyền thương mại (NQTM). NQTM đã được chứng minh là một trong những mô hình kinh doanh thành công nhất trong vòng 100 năm qua, kể từ sau Thế chiến thứ II.

NQTM là một thuật ngữ không còn xa lạ trong những năm gần đây. NQTM được xem như một chiến lược phổ biến được nhiều công ty lựa chọn khi mở rộng đầu tư, kinh doanh quốc tế. Đồng thời, Việt Nam cũng được nhận định là một thị trường màu mỡ, hấp dẫn đối với nhiều thương hiệu quốc tế và khu vực. Hơn nữa trước khi tiến hành nhượng quyền cho đối tác thì thương hiệu nhượng quyền đã được khẳng định trên thị trường cũng như người tiêu dùng. Nhìn chung, hầu hết các DN khá thành công khi áp dụng hình thức kinh doanh này và phát triển tương đối ổn định. Hiện nay, có không ít những thương hiệu lớn trên thế giới ở các lĩnh vực như: nhà hàng - ăn uống, giáo dục, chăm sóc sức khỏe, bán lẻ, cửa hàng tiện lợi... đến từ Mỹ, Australia, Singapore, Hàn Quốc, Nhật Bản... đã đầu tư và tìm kiếm đối tác nhượng quyền tại Việt Nam, như: McDonald's, Starbucks, KFC, Pizza Hut, Lotteria, Circle K, 7-Eleven, Baskin Robbins, Burger King... Các doanh nghiệp trong nước cũng bắt đầu tham gia vào hệ thống nhượng quyền, tạo ra một mô hình kinh doanh hiệu quả, hạn chế được những rủi ro, chi phí ban đầu. Một số doanh nghiệp đã áp dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền tại Việt Nam khá thành công và đã mở rộng chuỗi cửa hàng của mình không chỉ khắp cả nước mà còn ở một số nước trên thế giới như Trung Nguyên, Phở 24, Kinh Đô Bakery, thời trang Ninomax, Foci, giày dép T&T...

Mặc dù đang phát triển khá mạnh nhưng hoạt động NQTM trong thời gian qua ở Việt Nam chưa thực sự hiệu quả. Đã có rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam tìm

kiểm cơ hội kinh doanh mới thông qua NQTM. NQTM cũng mang lại những rủi ro nhất định, đòi hỏi các doanh nghiệp cần có sự tìm hiểu, khảo sát kỹ lưỡng trước khi tham gia hoặc mở rộng hình thức kinh doanh này. Đối với một số doanh nghiệp hoặc cá nhân có vốn đầu tư ban đầu ít thì việc lựa chọn mô hình để bắt đầu kinh doanh thực sự là một khó khăn, trở ngại lớn cho chính họ. Nhượng quyền của các doanh nghiệp nước ngoài vào Việt Nam chủ yếu là mô hình nhượng quyền độc quyền hay còn gọi là phát triển hệ thống chuỗi. Trong khi đó, các doanh nghiệp nhượng quyền trong nước không chỉ cạnh tranh với các đối tác nhượng quyền hàng đầu tại thị trường trong nước mà còn đối mặt với không ít khó khăn như: Thiếu vốn, thiếu trình độ quản lý và kiểm soát, chưa chuẩn hoá được quy trình và thương hiệu, chưa hoạch định chiến lược và mô hình kinh doanh phù hợp... nên hầu như chưa thực hiện được mô hình NQTM toàn diện. Được đánh giá là thị trường bán lẻ đầy tiềm năng và là điểm đến hấp dẫn của các nhà đầu tư nước ngoài nhưng hiện tại, các hình thức kinh doanh NQTM ở Việt Nam đang gặp những tồn tại và khó khăn như: hệ thống pháp lý chưa đầy đủ, còn có những lỗ hổng và mâu thuẫn giữa các văn bản pháp lý điều chỉnh hoạt động kinh doanh NQTM, đã và đang gây trở ngại cho việc quản lý Nhà nước lẫn hoạt động kinh doanh NQTM của các doanh nghiệp trong và ngoài nước; các doanh nghiệp nhượng quyền phát triển hoạt động kinh doanh thiếu bền vững vì chưa hiểu rõ bản chất của hình thức kinh doanh này, nội dung và các phương thức kiểm soát nhượng quyền nói riêng còn nhiều bất cập, chồng chéo, không phù hợp với thực tiễn phát triển của hệ thống nhượng quyền ở Việt Nam.

Vì những lý do nêu trên nên tác giả đã lựa chọn vấn đề nghiên cứu: **“Nhượng quyền thương mại tại Việt Nam”** làm đề tài luận văn thạc sỹ. Luận văn tập trung nghiên cứu đặc điểm, bản chất của hoạt động NQTM ở các nước trên thế giới nói chung cũng như ở Việt Nam nói riêng trong thời gian gần đây, phân tích thực trạng cũng như những ưu, nhược điểm của một số mô hình NQTM, từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý Nhà nước, hoàn thiện khung pháp lý quản lý hoạt động lẫn nâng cao hiệu quả kinh doanh nhượng quyền đối với cả Bên nhận quyền lẫn Bên nhượng quyền thương mại.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài**

NQTM là hình thức đã phát triển và thành công ở nhiều nước trên thế giới với hàng loạt các tên tuổi lớn. NQTM đã thể hiện tính ưu việt của nó, sức mạnh hệ thống và là một trong những hình thức được ưu tiên lựa chọn để tiến hành hoạt động kinh doanh của các công ty, các quốc gia, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển, nơi mà nguồn vốn, kinh nghiệm quản lý và thương hiệu thành công luôn là đòn bẩy cho sự phát triển của đất nước.

### **\* Nghiên cứu thế giới:**

- Rick Grossmann và Michael J. Katz, Esq (2017), “*Franchise Bible - Kinh Thánh về Nhượng quyền*”, là phiên bản thứ 8 của Entrepreneur Press - tạp chí Doanh nhân. Đây được đánh giá là cuốn sách có bước đi toàn diện nhất, hướng dẫn mọi thứ liên quan đến NQTM, là con đường dẫn đến thành công NQTM.

- Robert Hayes (2011), “*Cẩm nang hướng dẫn nhượng quyền kinh doanh*”, nhà xuất bản Tổng hợp TP.HCM. Đây được xem là một nguồn tài liệu tham khảo rất hữu ích dành cho tất cả các bên nhượng quyền và nhận quyền tiềm năng, cung cấp thông tin chi tiết về mô hình nhượng quyền cũng như lợi ích mà các bên tham gia nhận được. Cẩm nang đã phân tích những ưu và nhược điểm của mô hình nhượng quyền, cách thức xây dựng hoặc mua được một thương hiệu thành công, cách thức lựa chọn được một thương hiệu nhượng quyền phù hợp với khả năng và mục tiêu tài chính. Cuốn sách này cũng hướng dẫn cả cách thức quản lý các hoạt động thường nhật, thu hút và giữ chân khách hàng, tuyển dụng và huấn luyện nhân viên, kiểm soát chi phí, hạch toán tài chính, thỏa thuận pháp lý, chào hàng, tiếp thị, mở rộng thị trường quốc tế cùng nhiều vấn đề liên quan khác.

- Andrew J.Sherman (2008), “*Nhượng quyền thương mại & cấp Li-xăng*”, Nhà xuất bản Lao động xã hội. Cuốn sách đã tổng kết đầy đủ và chi tiết về hoạt động nhượng quyền tại Mỹ, một trong những nước phát triển hình thức này sớm nhất, mạnh mẽ và quy mô nhất. Cuốn sách cũng đưa ra những hướng dẫn xuyên suốt quá trình nhượng quyền, cả về mặt chiến lược, pháp lý và tài chính, đưa ra những ý tưởng, tầm nhìn và sự tập trung nguồn lực có thể mang lại kết quả cho doanh nghiệp.



- Dave Thomas & Michael Seid (2006), “*Frachising for dummies – Second Edition*”. Cuốn sách đã cung cấp đầy đủ thông tin, giúp cho người đọc tìm hiểu, khám phá những cơ hội NQTM, cách để bắt đầu và đạt được mục tiêu, đảm bảo lựa chọn đúng cơ hội đầu tư và tận dụng tối đa nó.

**\* Nghiên cứu trong nước**

- Lý Quý Trung (2006), “*Franchise - Bí quyết thành công bằng mô hình nhượng quyền kinh doanh*”, Nhà xuất bản trẻ. Cuốn sách đã chia sẻ những kiến thức và kinh nghiệm thực tế với nhiều doanh nhân khác được hình thành trong suốt quá trình tác giả tự nghiên cứu để áp dụng mô hình kinh doanh nhượng quyền cho chính doanh nghiệp của mình.

- Nguyễn Khánh Trung (2008), “*Franchise – Chọn hay không?*”, Nhà xuất bản Đại học quốc gia TP.HCM. Cuốn sách đã đưa ra những nghiên cứu và trải nghiệm thực tế, đặc biệt nhấn mạnh đến các mối quan hệ, cam kết giữa nhà nhượng quyền và nhà nhận quyền cũng như mong muốn xây dựng một hệ thống Franchise thực sự trường tồn theo thời gian. Bằng việc phân tích một số hệ thống Franchise tiêu biểu trên thế giới và Việt Nam, tác giả đã có những nhận định khá sâu sắc, đưa ra bức tranh toàn cảnh của Franchise;

- Nguyễn Phi Vân (2015), “*Nhượng quyền khởi nghiệp - Con đường ngắn để bước ra thế giới*”, Nhà xuất bản trẻ. Bằng kinh nghiệm 20 năm hoạt động trong lĩnh vực nhượng quyền, tác giả đã phác thảo một bức tranh tổng quát về ngành nhượng quyền thế giới, đồng thời cũng chi tiết một số mô hình nhượng quyền ở các lĩnh vực khác nhau.

- Nguyễn Bá Bình (2008), “*Hợp đồng NQTM có yếu tố nước ngoài theo pháp luật Việt Nam*”, đăng trên tạp chí Luật học. Bài viết đã phân tích những quy định của pháp luật Việt Nam đối với hợp đồng NQTM có yếu tố nước ngoài.

- Nguyễn Khánh Trung, “*NQTM tại Việt Nam – Giải pháp nào cho sự phát triển bền vững*”, đăng trên Thời báo kinh tế Sài Gòn. Bài viết đã phân tích sự phát triển của các hệ thống NQTM bằng cách tận dụng tối ưu các nguồn lực của các nhà nhượng quyền và nhận quyền tại Việt Nam. Trong xu thế đó, vấn đề đặt ra là làm

sao cũng cố vững chắc hệ thống đại lý nhượng quyền trong xu thế cạnh tranh quốc tế như hiện nay.

- Trịnh Thị Mỹ Châu (2007), “*Phát triển hệ thống NQTM của Phở 24*”, khóa luận tốt nghiệp, trường Đại học Ngoại thương. Luận văn đã nghiên cứu những thành công và hạn chế về mô hình NQTM của Phở 24, đưa ra bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp Việt Nam và các giải pháp hoàn thiện hệ thống nhượng quyền này;

- Nguyễn Minh Dũng (2010), “*Hoạt động NQTM của hệ thống nhà hàng pizza và kinh nghiệm cho các doanh nghiệp kinh doanh đồ ăn nhanh Việt Nam*”, khóa luận tốt nghiệp, trường Đại học Ngoại thương. Luận văn đã nghiên cứu về hệ thống nhượng quyền của Pizza Hut trên thế giới cũng như tại Việt Nam, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp Việt Nam muốn kinh doanh nhượng quyền ở lĩnh vực đồ ăn nhanh;

- Nguyễn Thị Phương Châm: “*Giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh theo phương thức NQTM của các doanh nghiệp Việt Nam*”, khóa luận tốt nghiệp, trường Đại học Ngoại thương. Luận văn chủ yếu tập trung phân tích một số mô hình nhượng quyền phổ biến tại Việt Nam như: Phở 24, Kinh đô Bakery...từ đó đưa ra các giải pháp nâng cao hiệu quả cho doanh nghiệp Việt Nam khi lựa chọn hình thức NQTM cho hoạt động kinh doanh của mình;

Nhìn chung, các công trình nghiên cứu đã phản ánh khá đầy đủ bản chất, đặc điểm của hình thức kinh doanh NQTM; các bước triển khai hoạt động kinh doanh NQTM dưới góc độ là bên nhượng quyền và bên nhận quyền; phân tích các trường hợp điển hình thành công trong kinh doanh nhượng quyền. Một số bài viết đã chỉ ra những hạn chế trong môi trường pháp lý đối với hoạt động NQTM tại Việt Nam và đề xuất những giải pháp phát triển nhưng chưa đi sâu vào việc phân tích nền tảng cho hoạt động NQTM ở Việt Nam: sự mâu thuẫn giữa các luật như Luật Thương mại, Luật Bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ, Luật Cạnh tranh dẫn tới môi trường kinh doanh NQTM chưa hoàn hảo, làm hạn chế hoạt động kinh doanh và quản lý Nhà nước đối với loại hình này tại Việt Nam.

Tóm lại, tác giả nhận thấy số lượng các đề tài nghiên cứu về NQTM là rất ít. Trên cơ sở tìm hiểu và đánh giá các đề tài đã nghiên cứu, tác giả thấy rằng chưa có

một đề tài nào nghiên cứu, có cái nhìn bao quát nhất về NQTM tại Việt Nam. Vì vậy, việc thực hiện đề tài luận văn sẽ không bị trùng lặp, bảo đảm tính thống nhất và có ý nghĩa thực tiễn.

### **3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu**

\* **Mục đích nghiên cứu:** Hệ thống hóa cơ sở lý luận chung về hoạt động NQTM, phân tích thực trạng hoạt động NQTM tại Việt Nam trong thời gian qua; đưa ra giải pháp và kiến nghị nhằm phát triển hoạt động NQTM tại Việt Nam.

\* **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

- Nghiên cứu cơ sở lý luận chung về hoạt động NQTM: Làm rõ bản chất và đặc điểm của NQTM (trong đó phân biệt rõ NQTM với hình thức kinh doanh khác).
- Phân tích thực trạng hoạt động NQTM tại Việt Nam giai đoạn từ năm 2012 đến năm 2017.
- Đánh giá những ưu, nhược điểm của các mô hình kinh doanh NQTM, cơ hội cũng như thách thức trong việc phát triển hình thức KD này.

- Đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động NQTM tại Việt Nam.

### **4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

\* **Đối tượng nghiên cứu:** Các hoạt động NQTM tại Việt Nam, các mô hình kinh doanh NQTM điển hình, các yếu tố dẫn đến khả năng thành công khi kinh doanh theo hình thức NQTM, các mô hình nhượng quyền từ nước ngoài vào Việt Nam, từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước, môi trường pháp lý, kinh tế, chính trị, xã hội ảnh hưởng đến các DN khi tham gia nhượng quyền.

\* **Phạm vi nghiên cứu:**

- Phạm vi về không gian: hoạt động nhượng quyền tại Việt Nam.
- Phạm vi về thời gian: Thực trạng hoạt động NQTM trong khoảng thời gian 5 năm trở lại đây (từ năm 2012 đến năm 2017).
- Phạm vi về nội dung: Luận văn tập trung nghiên cứu thực trạng NQTM từ nước ngoài vào Việt Nam, nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước.

## **5. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu**

**\* Phương pháp thu thập dữ liệu:** Luận văn sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu từ nguồn dữ liệu thứ cấp và nguồn dữ liệu sơ cấp:

- *Thu thập dữ liệu thứ cấp:* từ các nguồn như Internet, sách, báo, tạp chí, internet, các văn bản quy phạm pháp luật, các báo cáo thống kê của các cơ quan lý chuyên ngành, các báo cáo tổng hợp có liên quan đến hoạt động NQTM...

- *Thu thập dữ liệu sơ cấp:* được thu thập từ các nguồn như khách hàng, tham khảo ý kiến của các chuyên gia về NQTM, các doanh nghiệp kinh doanh nhượng quyền và nhận quyền... phục vụ cho các cuộc điều tra, khảo sát liên quan đến hoạt động nhượng quyền. Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp phỏng vấn, thông tin được thu thập thông qua việc đặt câu hỏi cho các đối tượng được phỏng vấn (phỏng vấn trực tiếp, điện thoại, email...). Đối tượng được phỏng vấn là một số chuyên gia trong lĩnh vực NQTM, đưa ra những nhận định, đánh giá về tiềm năng thị trường nhượng quyền tại Việt Nam, từ đó nghiên cứu các nhân tố tác động đến sự phát triển của NQTM.

### **\* Phương pháp phân tích dữ liệu:**

- *Phương pháp phân tích thống kê:* Căn cứ trên số liệu thống kê của các cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền như Bộ Công Thương, Sở Công Thương các tỉnh, thành phố nơi có các doanh nghiệp tham gia hoạt động NQTM để đánh giá, phân tích sự biến động của hình thức NQTM.

- *Phương pháp nghiên cứu điển hình:* Từ số liệu thu thập được qua các cuộc điều tra, khảo sát, luận văn đã phân tích các mô hình nhượng quyền điển hình trên thế giới cũng như tại Việt Nam, đưa ra các nhận xét, đánh giá thực trạng của hoạt động NQTM, từ đó đánh giá sự tác động của cơ chế chính sách quản lý của Nhà nước đến các doanh nghiệp kinh doanh Franchise. Thông qua việc phỏng vấn trực tiếp một số đối tượng như các chuyên gia về NQTM, các nhà quản lý cấp cao của các DN lớn có kinh nghiệm về nhượng quyền thông qua các bảng câu hỏi, từ đó có thông tin và các số liệu cụ thể về các hệ thống nhượng quyền, mô hình nhượng quyền tiêu biểu, tình hình nhượng quyền trong nước cũng như thế giới. Phương pháp này cũng rất có ích trong việc tìm ra được những nhân tố về văn hóa, chính trị,

xã hội...là những nhân tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn mô hình kinh doanh nhượng quyền của doanh nghiệp.

- *Phương pháp thống kê mô tả*: Tiến hành khảo sát một số doanh nghiệp nhận quyền lớn ở Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh bằng phương pháp lập phiếu điều tra thông qua các bảng câu hỏi, từ đó tìm ra được những khó khăn mà doanh nghiệp đang gặp phải trong quá trình tham gia vào hoạt động kinh doanh nhượng quyền thương mại tại Việt Nam. Qua đó, đánh giá được tác động cũng như hiệu quả quản lý Nhà nước đối với hoạt động Franchise.

\* **Phương pháp logic**: Từ việc nghiên cứu lịch sử phát triển, quá trình hình thành của NQTM để rút ra đặc điểm, bản chất của hoạt động nhượng quyền và xu hướng phát triển của hoạt động này.

## **6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn**

Thông qua việc phân tích, đánh giá thực trạng cũng như xu hướng của hoạt động NQTM tại Việt Nam, các doanh nghiệp muốn kinh doanh theo phương thức này sẽ có cái nhìn toàn diện, rõ nét hơn. Đó cũng là cơ sở để cơ quan quản lý Nhà nước đưa ra những quy định, chính sách hay sự thay đổi cho phù hợp với sự phát triển theo thông lệ quốc tế cũng như phù hợp với sự phát triển của kinh tế Việt Nam.

## **7. Kết cấu của luận văn:**

Ngoài các phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và các phụ lục, bảng biểu, Luận văn được chia thành 3 chương:

- Chương 1: Cơ sở lý luận chung về hoạt động nhượng quyền thương mại.
- Chương 2: Thực trạng hoạt động nhượng quyền thương mại tại Việt Nam.
- Chương 3: Phương hướng và các giải pháp hoàn thiện nhượng quyền thương mại ở Việt Nam.

## **Chương 1**

### **CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VÀ CƠ SỞ THỰC TIỄN VỀ HOẠT ĐỘNG NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI**

#### **1.1. Khái quát chung về hoạt động nhượng quyền thương mại**

##### *1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Nhượng quyền thương mại*

Được Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) công nhận là một loại hình của dịch vụ phân phối, nhượng quyền thương mại (Franchise) là một mô hình kinh doanh có tốc độ phát triển rất nhanh và rộng khắp các quốc gia trên thế giới. Thuật ngữ "nhượng quyền thương mại" (NQTM) đã có từ rất lâu đời. Nguồn gốc của NQTM được hình thành từ thời Trung cổ nhưng NQTM hiện đại bắt đầu diễn ra ở Hoa Kỳ vào những năm 1850. Vào thời điểm đó, công ty I.M.Singer với nỗ lực nhằm phân phối và đẩy mạnh việc tiêu thụ số lượng máy khâu do công ty sản xuất đã tình cờ tạo ra hệ thống NQTM sơ khai đầu tiên tại Mỹ. Franchise thực sự phát triển mạnh, bùng phát kể từ sau năm 1945 (khi Thế Chiến II kết thúc), với sự ra đời của hàng loạt hệ thống nhà hàng, khách sạn và các hệ thống kinh doanh, phân phối theo kiểu bán lẻ, mà sự đồng nhất về cơ sở hạ tầng, thương hiệu, sự phục vụ là đặc trưng cơ bản để nhận dạng những hệ thống kinh doanh theo phương thức này.

Sự bùng nổ toàn cầu của hoạt động NQTM mới chỉ 20-30 năm trở lại đây. Chi phí thấp và ít rủi ro là hai yếu tố hấp dẫn các doanh nghiệp trên thế giới tham gia ngày càng mạnh mẽ vào hoạt động NQTM. Ngày nay, NQTM trở thành một trong những ngành dịch vụ có doanh số rất lớn, tập trung nhiều trong lĩnh vực như: đồ uống, đồ ăn nhanh, giáo dục đào tạo, thời trang, bất động sản...bởi đây là những lĩnh vực có tiềm năng thu được lợi nhuận cao. Sự lớn mạnh của những tập đoàn xuyên quốc gia của Hoa Kỳ và một số nước Châu Âu trong lĩnh vực kinh doanh thức ăn nhanh, khách sạn – nhà hàng đã góp phần “truyền bá” và phát triển franchise trên khắp thế giới.

Tính đến nay, NQTM đã xuất hiện ở trên 160 nước trên thế giới với hơn 17.000 hệ thống nhượng quyền, với doanh thu đạt hàng nghìn tỷ USD mỗi năm. Tổng giá trị ngành nhượng quyền toàn cầu năm 2014 là 3,8 ngàn tỷ USD, trong đó 63% giá trị thị trường là tại Mỹ (2,4 ngàn tỷ USD), còn lại chia đều cho Tây Âu, Úc

và các thị trường đã phát triển như: Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc...Nhượng quyền tại châu Á vẫn còn là một thị trường rất tiềm năng. Dự báo trong thời gian tới, các mô hình và thương hiệu nhượng quyền từ Hoa Kỳ, châu Âu, châu Úc sẽ tập trung về châu Á. Trên thực tế, gần 1.000 thương hiệu quốc tế đang tìm kiếm đối tác nhận quyền tại thị trường châu Á.

Cơ cấu ngành nghề NQTM trên thế giới được thể hiện qua bảng dưới đây:

**Bảng 1.1: Tỷ trọng các ngành trong NQTM toàn cầu 2015 (%)**

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| Nhà hàng thức ăn nhanh               | 20.8       |
| Dịch vụ bảo trì sửa chữa             | 12.6       |
| Dịch vụ chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp | 12.6       |
| Sản phẩm, dịch vụ cho trẻ em         | 8.2        |
| Bán lẻ                               | 6.4        |
| Dịch vụ doanh nghiệp                 | 5.8        |
| Khách sạn và cơ sở lưu trú           | 5.0        |
| Ô tô                                 | 4.2        |
| Sản phẩm và dịch vụ gia đình         | 3.8        |
| Nhà hàng                             | 3.0        |
| Sản phẩm dịch vụ thú nuôi            | 1.8        |
| Giải trí                             | 1.8        |
| Âm thực ngành bán lẻ                 | 1.8        |
| Dịch vụ tài chính                    | 1.6        |
| Dịch vụ sức khỏe                     | 1.6        |
| Công nghệ                            | 1.0        |
| Khác                                 | 8.0        |
| <b>Tổng số</b>                       | <b>100</b> |

**Nguồn: Hiệp hội nhượng quyền quốc tế 2015 (IFA)**

Hiệp hội nhượng quyền quốc tế nhận định có hơn 75 ngành công nghiệp sử dụng hình thức NQTM và con số này có thể tăng trong thời gian tới [11].

### *1.1.2. Một số khái niệm, đặc điểm của Nhượng quyền thương mại*

#### *1.1.2.1. Khái niệm về Nhượng quyền thương mại – Franchise:*

*\* Theo Hiệp hội NQTM Quốc tế (IFA): "NQTM là mối quan hệ ổn định và liên tục, trong đó bên nhận quyền nhận được một đặc quyền thương mại được cấp phép bởi bên nhượng quyền để tiến hành hoạt động kinh doanh dưới cùng một thương hiệu với bên nhượng quyền đồng thời với việc nhận được sự hỗ trợ của bên này. Đổi lại, bên nhận quyền trả một khoản phí được xem như là một sự trao đổi ngang giá với đặc quyền được hưởng từ bên nhượng quyền". [11]*

*\* Theo Hội đồng Thương mại Liên bang Hoa Kỳ (FTC): “NQTM là một thỏa thuận giữa hai hay nhiều người, trong đó: Bên nhận quyền được cấp quyền bán hoặc phân phối sản phẩm/dịch vụ theo cùng một kế hoạch hay hệ thống tiếp thị của bên nhượng quyền; Hoạt động kinh doanh của bên nhận quyền phải triệt để tuân thủ kế hoạch hay hệ thống tiếp thị gắn liền với nhãn hiệu, tên thương mại, biểu tượng, tiêu chí quảng cáo và những biểu tượng thương mại khác của bên nhượng quyền; Bên nhận quyền có nghĩa vụ trả một khoản phí, trực tiếp hoặc gián tiếp, gọi là phí NQTM”. [11]*

*\* Theo Ủy ban NQTM Úc (FCA): NQTM được hiểu là “một quan hệ kinh doanh theo đó bên nhượng quyền với tư cách là chủ sở hữu của sản phẩm hoặc dịch vụ giao cho cá nhân độc lập (bên nhận quyền) quyền được sản xuất và phân phối sản phẩm/dịch vụ của bên nhượng quyền cùng với việc sử dụng tên thương mại, nhãn hiệu của bên nhượng quyền trong một khoảng thời gian nhất định”. [11]*

*\* Theo Cộng đồng chung Châu Âu EC (nay là liên minh châu Âu EU): NQTM là một "tập hợp những quyền SHCN và SHTT liên quan tới nhãn hiệu hàng hóa, tên thương mại, biểu hiệu cửa hàng, giải pháp hữu ích, kiểu dáng, bản quyền tác giả, bí quyết, hoặc sáng chế sẽ được khai thác để bán sản phẩm, hoặc cung cấp dịch vụ tới người sử dụng cuối cùng".*

*\* Khái niệm NQTM tại Việt Nam: “NQTM là hoạt động thương mại, theo đó bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hoá, cung ứng dịch vụ theo các điều kiện sau đây:*



1. Việc mua bán hàng hoá, cung ứng dịch vụ được tiến hành theo cách thức tổ chức kinh doanh do bên nhượng quyền quy định và được gắn với nhãn hiệu hàng hoá, tên thương mại, bí quyết kinh doanh, khẩu hiệu kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, quảng cáo của bên nhượng quyền;

2. Bên nhượng quyền có quyền kiểm soát và trợ giúp cho bên nhận quyền trong việc điều hành công việc kinh doanh”. [18]

Như vậy, mỗi quốc gia hoặc tổ chức đều có khái niệm riêng về NQTM nhưng đều mô tả được những đặc điểm chung nhất của loại hình kinh doanh này. Đó là một quan hệ hợp tác kinh doanh, trong đó một đối tác cấp phép cho một đối tác khác sử dụng quyền thương mại về hệ thống kinh doanh hay hệ thống sản phẩm đã qua thử nghiệm thành công của mình trong phạm vi nhất định để đổi lấy quyền lợi là phí cho phép sử dụng ban đầu và các loại phí cho phép sử dụng liên quan trong suốt thời gian hợp đồng NQTM còn hiệu lực.

Sự linh hoạt trong hoạt động NQTM phản ánh thực tế là không có một định nghĩa cụ thể nào về NQTM. Mỗi quốc gia có sự khác biệt về quan điểm và môi trường kinh tế, chính trị, xã hội nên định nghĩa về NQTM cũng khác nhau. Việt Nam sử dụng luật riêng về NQTM không chỉ để điều chỉnh mà còn như một công cụ để khuyến khích sự phát triển của hoạt động này trong bối cảnh hứa hẹn sự phát triển nhanh chóng của lĩnh vực nhượng quyền, nhu cầu hoàn thiện hơn nữa pháp luật để khuyến khích NQTM phát triển.

Do đó, luận văn đã sử dụng cách hiểu khái niệm về NQTM theo quy định của pháp luật Việt Nam như đề cập trên. Theo đó, bản chất của NQTM là “*một phương thức kinh doanh liên quan đến việc cho phép sử dụng nhãn hiệu, chuyển giao bí quyết, công nghệ và sự đồng nhất của các đơn vị kinh doanh riêng biệt trong cùng hệ thống kinh doanh*”.

#### 1.1.2.2. Đặc điểm của nhượng quyền thương mại

- Thứ nhất, chủ thể của quan hệ NQTM bao gồm bên nhượng quyền và bên nhận quyền. Các chủ thể này có thể là cá nhân hoặc pháp nhân, là công dân trong nước hoặc người nước ngoài. Trong thực tế, đa số các bên tham gia quan hệ NQTM là thương nhân. Có thể có hai bên hoặc nhiều bên tham gia vào quan hệ NQTM.

Bên nhượng quyền và bên nhận quyền có tư cách pháp lý độc lập với nhau và tự chịu trách nhiệm đối với những rủi ro trong hoạt động kinh doanh của mình.

- *Thứ hai, đối tượng của NQTM là quyền thương mại.* Nội dung của khái niệm quyền thương mại phát triển rất phong phú và có mối liên hệ đặc biệt với các đối tượng SHTT. Nội dung của quyền thương mại có thể khác nhau tùy thuộc vào từng loại hình NQTM và thoả thuận giữa các bên. Nó có thể bao gồm quyền sử dụng các tài sản trí tuệ như tên thương mại, nhãn hiệu hàng hoá/dịch vụ, bí mật kinh doanh... và quyền kinh doanh theo mô hình, với phương thức quản lý, đào tạo, tiếp thị sản phẩm của bên nhượng quyền...

Quyền thương mại là một sự kết hợp các yếu tố nêu trên, từ đó tạo nên sự khác biệt của cơ sở kinh doanh trong hệ thống NQTM, giúp phân biệt với các cơ sở kinh doanh khác là đối thủ cạnh tranh. Sự lựa chọn và cách sử dụng các yếu tố này cấu thành một khía cạnh cơ bản của chính sách chung của doanh nghiệp để tạo ra sức mạnh cạnh tranh.

- *Thứ ba, NQTM là hoạt động kinh doanh theo mô hình thống nhất.* Theo đó, bên nhận quyền phải tuân thủ mô hình NQTM. Trong hoạt động NQTM, bên nhượng quyền và các bên nhận quyền cùng tiến hành kinh doanh trên cơ sở cùng khai thác quyền thương mại. Điều đó tạo ra một hệ thống thống nhất. Tính thống nhất thể hiện ở:

+ Thống nhất về hành động của bên nhượng quyền và các bên nhận quyền. Các thành viên trong hệ thống NQTM phải thống nhất về mọi hành động nhằm duy trì hình ảnh đặc trưng và duy trì chất lượng đặc trưng của sản phẩm/dịch vụ;

+ Thống nhất về lợi ích của bên nhượng quyền và các bên nhận quyền. Lợi ích của bên nhượng quyền và các bên nhận quyền có mối quan hệ mật thiết với nhau. Việc tiến hành hoạt động kinh doanh tốt hay xấu của bất kỳ một thành viên nào trong hệ thống NQTM đều có thể làm tăng hay giảm uy tín của toàn bộ hệ thống, từ đó sẽ gây ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến lợi ích của các thành viên còn lại.

Mối quan hệ giữa bên nhượng quyền và nhận quyền là mối quan hệ mang tính bổ sung lẫn nhau. Trong khi bên nhượng quyền cung cấp các tài sản chủ chốt

thì bên nhận quyền lại là người thực hiện các chức năng tại thị trường nước ngoài, như marketing và phân phối, vốn là những hoạt động mà bên nhượng quyền không thể thực hiện. Bên nhượng quyền là bên nắm giữ hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, sở hữu dồi dào các tài sản trí tuệ và các bí quyết công nghệ trong ngành công nghiệp nó đang hoạt động, trong khi bên nhận quyền lại là bên có hiểu biết sâu về thị trường địa phương cũng như các phương pháp quản lý một doanh nghiệp tại đó. Hình thức NQTM là sự kết hợp giữa việc quản lý tập trung các hoạt động nước ngoài cùng các phương pháp kinh doanh tiêu chuẩn hoá với các kỹ năng của doanh nghiệp trong nước, những người có khả năng linh hoạt để đương đầu với các điều kiện thị trường trong nước.

#### 1.1.2.3. So sánh giữa Nhượng quyền thương mại và các hoạt động thương mại khác

##### **\* Nhượng quyền thương hiệu và NQTM:**

Hiện nay, khái niệm “Thương hiệu”, “Nhượng quyền thương hiệu” được sử dụng rộng rãi, phù hợp với xu hướng phát triển của kinh tế toàn cầu, tuy nhiên pháp luật Việt Nam đến nay chưa đề cập cụ thể hai khái niệm trên. Thương hiệu, trong tiếng Anh là “Brand”, và nhãn hiệu là “Trademark” là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau, nhưng trên thực tế nhiều người vẫn hiểu theo hướng đồng nhất. Khi nghiên cứu về mặt từ ngữ, “thương hiệu” là một khái niệm có nội hàm rộng hơn khái niệm “nhãn hiệu”. Theo đó: *“Nhãn hiệu là dấu hiệu dùng để phân biệt hàng hóa, dịch vụ của các tổ chức, cá nhân khác nhau”* [17], còn “Thương hiệu” từ cách nhìn của người tiêu dùng, đó là: *“sự cảm nhận và chứng nhận của người tiêu dùng đối với nhãn hiệu sản phẩm, là mọi dấu ấn trong tâm trí người tiêu dùng về cái tên đó”* [6, tr.57]. Như vậy, để nhận biết một thương hiệu, mỗi người phải sử dụng cả một quy trình nhận thức gồm nhận thức cảm tính và nhận thức lý tính mới có thể xác định chính xác về thương hiệu. Đây cũng là một đặc điểm khác biệt cơ bản giữa “Nhãn hiệu” và “Thương hiệu”.

“Nhượng quyền thương hiệu” có thể hiểu gồm 2 hoạt động: nhượng quyền sở hữu thương hiệu và nhượng quyền sử dụng thương hiệu. Còn trong NQTM, bên nhượng quyền dù chỉ chuyển giao quyền sử dụng nhãn hiệu (một đối tượng SHCN), nhưng kèm theo đó lại chuyển giao bí quyết kinh doanh, quy trình sản xuất sản

phẩm, hệ thống quản trị, huấn luyện...cho bên nhận quyền, kèm theo bên nhượng quyền còn có nghĩa vụ kiểm soát, hỗ trợ toàn diện khi đã chuyển giao xong, cơ sở nhận quyền đi vào hoạt động. Như vậy, hai hình thức này hoàn toàn khác biệt nhau về khái niệm, đối tượng và phạm vi chuyển giao, quyền và nghĩa vụ của các chủ thể kinh doanh.

**\* NQTM và hoạt động Li-xăng**

- Đối tượng của hoạt động Li-xăng là quyền sử dụng các đối tượng SHCN. Quyền sử dụng các đối tượng SHCN chỉ là một phần của quan hệ nhượng quyền.

- Mục đích mà bên nhận Li-xăng hướng tới là quyền SHCN, còn trong NQTM, mục tiêu mà bên nhượng quyền và bên nhận quyền hướng tới là phát triển một hệ thống kinh doanh, trong đó quyền sở hữu công nghiệp chỉ là một bộ phận.

- Trong hoạt động Li-xăng sự hỗ trợ của bên chuyển giao cho bên nhận li-xăng chỉ là sự hỗ trợ ban đầu, còn trong NQTM, sự hỗ trợ của bên nhượng quyền đối với bên nhận quyền là toàn diện và liên tục.

- Trong NQTM, bên nhượng quyền có quyền kiểm tra sâu sát, toàn diện đối với hoạt động của bên nhận quyền, còn trong hoạt động Li-xăng quyền kiểm soát này chỉ là trong phạm vi rất nhỏ gắn với đối tượng SHCN.

**\* NQTM và Đại lý thương mại**

**Bảng 1.2: So sánh giữa Nhượng quyền thương mại và Đại lý thương mại**

| Nhượng quyền TM  | Đại lý TM   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Việc tổ chức điều hành kinh doanh gắn với các yếu tố mang tính thương hiệu của bên NQTM;</li> <li>- Về tài chính và chịu trách nhiệm pháp lý: tách bạch rõ giữa bên nhận quyền với bên NQTM</li> <li>- Bên nhận quyền phải trả phí nhượng quyền cho bên NQTM</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thiên về việc cung ứng hàng hóa, dịch vụ trực tiếp từ bên giao đại lý;</li> <li>- Bên giao đại lý vẫn có trách nhiệm liên đới đối với hoạt động kinh doanh của bên đại lý mà mình giao hàng, hoặc đối với hành vi ủy quyền cung ứng dịch vụ.</li> <li>- Bên làm đại lý được hưởng thù lao từ bên giao đại lý.</li> </ul> |

**\* NQTM và Cơ hội kinh doanh:**

**Bảng 1.3: So sánh giữa Nhượng quyền thương mại và Cơ hội kinh doanh**

|   | <b>NQTM</b>   | <b>Cơ hội kinh doanh</b>  |
|---|---|---|
| <b><i>Tên gọi</i></b>                                   | Bên nhận quyền sẽ sử dụng chính thương hiệu của bên nhượng quyền  | Người được cấp phép kinh doanh sẽ không mang thương hiệu của bên cấp phép kinh doanh.   |
| <b><i>Sự hỗ trợ</i></b>                                 | Bên nhận quyền sẽ đồng thời được hỗ trợ về nhiều mặt như: đào tạo, tiếp thị và những sự hỗ trợ khác từ bên nhượng quyền liên tục một khi còn thực hiện việc kinh doanh này.                           | Bên cấp phép kinh doanh nếu có cũng chỉ nhận được rất ít sự hỗ trợ từ phía công ty cấp phép, ngoại trừ những nguồn cung cấp hàng hóa, sản phẩm để bán.  |
| <b><i>Mức độ tiêu chuẩn của hàng hóa và dịch vụ</i></b> | Doanh nghiệp hay cá nhân được NQTM trên cơ sở độc quyền hay bán độc quyền đối với sản phẩm dịch vụ của bên nhượng quyền và mức độ tiêu chuẩn dù là nhỏ nhất cũng được thiết lập bởi bên nhượng quyền. | Doanh nghiệp hay cá nhân được cấp phép có thể kinh doanh một loạt các dòng sản phẩm và dịch vụ khác nhau và trong một vài trường hợp những sản phẩm hay dịch vụ này có thể cạnh tranh lẫn nhau. |
| <b><i>Phí kinh doanh</i></b>                            | Bên nhận quyền phải trả một khoản phí bản quyền liên tục theo thời gian kinh doanh tính trên lượng doanh thu thu được từ kinh doanh.  | Việc trả phí lại không tính theo doanh số bán mà tính vào giá của các sản phẩm, dịch vụ nguyên liệu đầu vào mà bên cấp phép cung cấp.   |

Với cách hiểu về khái niệm, đặc điểm cũng như phân biệt hình thức NQTM với các loại hình khác như đề cập trên, có thể nói “*NQTM là một quan hệ kinh doanh toàn diện bao gồm không chỉ sản phẩm hay dịch vụ, nhãn hiệu hàng hóa, khu vực địa lý kinh doanh mà còn toàn bộ hệ thống và mô hình kinh doanh*” như: quy trình hoạt động, công nghệ, bí quyết kỹ thuật, tài liệu hướng dẫn, đào tạo nhân viên, giám sát tổ chức, quản lý chất lượng, hỗ trợ ban đầu và trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

### *1.1.3. Ưu, nhược điểm của Nhượng quyền thương mại*

#### *1.1.3.1. Ưu điểm của NQTM*

Có thể thấy ưu điểm lớn nhất của hình thức NQTM là khả năng tập hợp các nhà bán lẻ độc lập lại với nhau, cùng sử dụng một thương hiệu và quan điểm kinh doanh duy nhất. Việc tập hợp này đem lại nhiều cái lợi: sự nhận biết về

thương hiệu từ người tiêu dùng, sự nhất quán trong việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng, sức mạnh của việc quảng cáo và hiệu quả từ việc mua hàng của một nhóm đông người tiêu dùng. Thêm vào đó, việc hỗ trợ đào tạo, huấn luyện thường xuyên từ Bên nhượng quyền sẽ giúp cho Bên nhận quyền nắm ngay các vấn đề trong công việc và việc mở rộng kinh doanh cũng dễ dàng hơn. Việc điều hành thành công một cửa hàng nhượng quyền có thể nhanh chóng dẫn đến việc mở một cửa hàng thứ hai, thứ ba và cứ tiếp tục như thế. Như vậy có thể thấy được một số ưu điểm của hình thức NQTM này như:

**\* Đối với bên nhượng quyền**

- Việc thâm nhập thị trường nước ngoài được thực hiện nhanh chóng và tiết kiệm chi phí và không cần đầu tư nhiều vốn;
- Các thương hiệu uy tín sẽ thúc đẩy liên tục và mau lẹ lượng bán hàng tiềm năng ở nước ngoài;
- Doanh nghiệp có thể tận dụng kiến thức của các công ty nhận quyền để tìm hiểu và phát triển các thị trường nước ngoài.

**\* Đối với bên nhận quyền**

- Sở hữu một thương hiệu nổi tiếng và được mọi người công nhận;
- Được tập huấn và tiếp thu các bí quyết kinh doanh, nhận được sự hỗ trợ thường xuyên từ người nhượng quyền;
- Điều hành một doanh nghiệp độc lập;
- Tăng khả năng thành công của việc kinh doanh;
- Trở thành một bộ phận của một mạng lưới quốc tế có uy tín.

**1.1.3.2. Nhược điểm của NQTM**

Bên cạnh những lợi ích của việc kinh doanh theo phương thức NQTM, hình thức này cũng có những rủi ro nhất định. Những loại hình doanh nghiệp hoạt động hoàn toàn độc lập có thể khó chịu khi phải thực hiện theo những yêu cầu và đặc điểm hoạt động nghiêm ngặt của hình thức kinh doanh nhượng quyền.

**\* Đối với bên nhượng quyền**

- Việc duy trì, kiểm soát đối với bên nhận quyền có thể gặp khó khăn và sự bất đồng với bên nhận quyền có thể xảy ra, bao gồm cả những tranh chấp pháp lý;

- Việc bảo vệ hình ảnh của công ty chuyển nhượng tại thị trường nước ngoài có thể gặp nhiều khó khăn;

- Đòi hỏi phải kiểm tra và đánh giá tình hình hoạt động của công ty nhận quyền, cung cấp hỗ trợ thường xuyên;

- Bên nhận quyền có thể lợi dụng kiến thức thu được, trở thành đối thủ cạnh tranh trong tương lai.

**\* Đối với bên nhận quyền**

- Khoản đầu tư ban đầu hay khoản tiền bản quyền có thể có giá trị lớn. Bên nhận quyền buộc phải mua nguồn cung, thiết bị, sản phẩm từ bên nhượng quyền;

- Bên nhượng quyền nắm giữ nhiều quyền hành, trong đó có quyền thỏa thuận giá cả;

- Số lượng cửa hàng của người nhượng quyền có thể tăng lên nhanh chóng trong khu vực, từ đó tạo ra các đối thủ cạnh tranh cho người nhận quyền;

- Người nhượng quyền có thể áp đặt các hệ thống kỹ thuật hay quản lý không phù hợp với người nhận quyền.

## **1.2. Các hình thức nhượng quyền thương mại**

### **1.2.1. Theo tiêu chí lãnh thổ:**

Hiện nay, Việt Nam là một trong những thị trường nhượng quyền phát triển mạnh nhất trong khu vực cũng như trên thế giới. Đây mạnh mở rộng thị trường thông qua hình thức nhượng quyền giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cũng như đảm bảo doanh thu ổn định cho bên nhượng quyền; đồng thời, bên nhận quyền cũng được chuyển giao phương thức kinh doanh và được sử dụng thương hiệu của bên nhượng quyền. Đây có thể xem là phương án có lợi cho cả đôi bên.

Hoạt động NQTM tại Việt Nam hiện nay chủ yếu theo tiêu chí lãnh thổ, bao gồm: Nhượng quyền từ nước ngoài vào Việt Nam, nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước. Theo đó, quyền và nghĩa vụ của bên nhượng quyền cũng như bên nhận quyền được quy định cụ thể tại Mục 8 (từ Điều 286 đến Điều 289) của Luật Thương mại 2005. [18]

- *Nhượng quyền từ nước ngoài vào Việt Nam:* Nhà đầu tư nước ngoài có thể ký kết hợp đồng NQTM với đối tác tại Việt Nam. Các thương hiệu nước ngoài

nhượng quyền vào Việt Nam có thể kể đến như: KFC, MsDonald's, Jollibee...

- *Nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài*: Đây là hình thức mà các thương hiệu Việt Nam đầu tư ra nước ngoài bằng cách nhượng quyền. Trung Nguyên, Phở 24 là hai trong số các thương hiệu nổi tiếng ở Việt Nam đã nhượng quyền khá thành công ra nước ngoài.

- *Nhượng quyền trong nước*: Hiện nay, các thương hiệu Việt Nam nhượng quyền trong nước đã bắt đầu phát triển có thể kể đến như Kinh Đô - một thương hiệu bánh kẹo nổi tiếng với chuỗi các cửa hàng hay Phở 24, Cà phê Trung Nguyên, Foci, Ninomax...

#### 1.2.2. Theo tiêu chí hoạt động kinh doanh:

- *Nhượng quyền phân phối sản phẩm (product distribution franchise)*: Nước uống Coca-cola, Lốp xe Goodyear, Xe hơi Ford...là những ví dụ cho hình thức KD nhượng quyền phân phối sản phẩm. Đây là hình thức mà người nhượng quyền cho phép người nhận quyền phân phối sản phẩm do mình sản xuất, dịch vụ của mình trong phạm vi khu vực và thời gian nhất định, sử dụng thương hiệu (brand), biểu tượng, tên nhãn hiệu (trade mark), logo, slogan (khẩu hiệu)...[21, tr.35]

- *Nhượng quyền sử dụng công thức kinh doanh (business format franchise)*: là hình thức chuyển nhượng phổ biến nhất, còn gọi là nhượng quyền kinh doanh hay NQTM đã được đề cập trong Luật Việt Nam. Đây là hình thức nhượng quyền chặt chẽ hơn hình thức nhượng quyền phân phối sản phẩm, trong đó bên nhượng quyền không chỉ cho phép bên nhận quyền được phân phối sản phẩm dưới thương hiệu của người nhượng quyền mà còn chuyển giao kỹ thuật kinh doanh, công thức điều hành quản lý và huấn luyện nhân viên cho bên nhận nhượng quyền. [21, tr.36]

#### 1.2.3. Theo tiêu chí phát triển hoạt động:

- *Franchise độc quyền (Master franchise)*: là hình thức mua franchise, mà trong đó người mua được phép thực hiện nhượng quyền lại trong một khu vực, lãnh thổ cụ thể và cam kết phát triển về số lượng đơn vị kinh doanh nhượng quyền trong từng giai đoạn cụ thể với bên bán. Người mua master franchise có thể nhượng lại cho bên thứ ba dưới hình thức franchise phát triển khu vực (Area development franchise) hay franchise riêng lẻ (single-unit franchise); [21, tr.39]



- *Franchise vùng (Regional franchise)*: Đây là hình thức franchise mà người mua franchise vùng sẽ nhận nhượng quyền từ người chủ thương hiệu hoặc người mua franchise độc quyền để bán lại cho các người mua franchise nhỏ lẻ trong vùng mà mình mua với những quy định theo thỏa thuận với công ty nhượng quyền;

- *Franchise phát triển khu vực (Area development franchise)*: ở hình thức này người bán được độc quyền mở ra nhiều đơn vị kinh doanh (số lượng theo cam kết với bên bán) tại một khu vực, lãnh thổ nhất định và theo thời gian cụ thể. Người mua trong trường hợp này không được phép nhượng quyền lại. Họ sẽ phải cam kết mở bao nhiêu cửa hàng franchise trong thời gian nhất định; [21, tr.42]

- *Franchise riêng lẻ (single-unit franchise)* : người mua ký hợp đồng trực tiếp với người bán (là chủ chính hoặc master franchise) để mở ra một đơn vị kinh doanh theo hệ thống nhượng quyền của bên bán, tại một địa điểm nhất định, trong một thời gian cụ thể. Sau thời gian này, hợp đồng có thể được gia hạn và người mua franchise phải trả thêm một khoản phí. Người mua franchise không thể nhượng lại cho bên thứ ba hay tự ý mở thêm cửa hiệu kinh doanh cùng thương hiệu.

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động nhượng quyền thương mại**

#### **1.3.1. Một số mô hình KD phát triển qua hình thức NQTM**

Khi nhắc đến nhượng quyền, ta thường liên tưởng đến các thương hiệu thức ăn nhanh hay cà phê như: McDonald's, KFC, Burger King, Baskin Robins, Coffee Bean, Starbuck's...Điều này có thể giải thích là do số lượng các thương hiệu nhượng quyền trong ngành ẩm thực cao hơn nhiều so với những ngành khác, và do các thương hiệu này phục vụ cho đối tượng tiêu dùng rộng rãi hơn nên được nhiều người biết đến. Trên thực tế, bất kỳ ngành nghề nào cũng có thể áp dụng hình thức KD nhượng quyền với điều kiện là mô hình KD đó đã qua thành công và có thể nhân bản [22, tr.44].

#### **\* Ngành ẩm thực (Food & Beverage)**

Mỗi một quốc gia đều có văn hóa ẩm thực đặc trưng vùng miền không những được ưa thích tại địa phương và còn có tiềm năng phát triển rộng khắp cả trong khu vực và quốc tế. Một số thương hiệu trong ngành ẩm thực đặc trưng của Nhật như: MOS burger, Yoshinoya, Coco Ichiban ...với số lượng từ vài trăm đến hàng nghìn

cửa hàng đã phát triển khắp nơi tại thị trường Nhật Bản và bắt đầu nhượng quyền ra thế giới; Một số thương hiệu ẩm thực của Hàn Quốc như: Paris Baguette, Tous Les Jours, BBQ Chicken, Lotteria hay những thương hiệu nổi tiếng của Singapore như: Breadtalk, Jumbo, Pizza Hut, KFC, ...

Nếu mì ramen của Nhật, lẩu cay của Thái, gà nướng của Singapore, trà sữa Đài Loan là những món ăn đặc trưng cho các mô hình nhượng quyền trong ngành ẩm thực thì tại Việt Nam, những món ăn như: Phở, bún chả, bánh xèo miền Tây, bún bò Huế, mì Quảng...cũng là những ý tưởng ẩm thực đầy tiềm năng cho ngành nhượng quyền.

#### **\* Ngành bán lẻ**

Ngành bán lẻ là một ngành rất năng động, bao gồm nhiều cửa hàng tiện lợi với nhiều thương hiệu nổi tiếng (Circle K, Family Mart, Shop'n Go), hệ thống các siêu thị, trung tâm thương mại (Metro, Big C, Lotte Mart, Aeon, Takashimaya), các cửa hàng chuyên dụng bán mỹ phẩm (The Body Shop, The Face Shop), cửa hàng bán thuốc và các loại mỹ phẩm, dụng cụ làm đẹp (Watson, Guardian, Boots) đến các cửa hàng thời trang (Mango, Charles& Keith, Zara).

Tại Việt Nam, các DN sản xuất hay DN chuyên phân phối, các ngành hàng từ sức khỏe, thời trang, hàng hóa phục vụ trẻ em...đều có thể phát triển hoạt động KD bán lẻ bằng cách xây dựng mô hình bán lẻ, phát triển KD theo phương thức NQTM. Hay các DN đang KD chuỗi cửa hàng bán lẻ đều có thể áp dụng mô hình NQTM để vươn ra thị trường thế giới. Một số thương hiệu lớn tại Việt Nam đang KD theo hệ thống chuỗi có thể áp dụng kinh doanh NQTM thành công như: Hệ thống cửa hàng mẹ và bé Bibomart, cửa hàng đồ chơi trẻ em My Kingdom, nhà hàng lẩu nướng Ashima, quán Ngon, cửa hàng Thế giới di động, siêu thị điện máy Nguyễn Kim, hệ thống cửa hàng thời trang Ninomax, nội thất Nhà Xanh...

#### **\* Ngành dịch vụ**

Bất kỳ dịch vụ nào, từ dịch vụ cho khách hàng cá nhân đến dịch vụ cho khách hàng DN đều có thể phát triển theo hình thức NQTM. Vấn đề là mô hình đó phải được xây dựng như thế nào để có thể nhân rộng dễ dàng, thành công mà không

phải phụ thuộc vào một con người cụ thể hay một kỹ năng đặc biệt. Một số ngành dịch vụ trên thế giới đã áp dụng thành công mô hình NQTM có thể kể đến như:

- Khách sạn, resort...
- Giáo dục, huấn luyện dành cho trẻ em (trung tâm tiếng Anh, trung tâm giáo dục các kỹ năng Toán học tư duy...);
- Dịch vụ y tế: Chăm sóc người già, trung tâm dưỡng lão...
- Dịch vụ giải trí: Khu vui chơi cho trẻ em...
- Dịch vụ sửa chữa, bảo trì; Dịch vụ chuyển nhà và văn phòng...

### *1.3.2. Các yếu tố đánh giá khả năng thành công của mô hình NQTM*

Có thể nói, bước đầu tiên và quan trọng nhất đối với DN khi lựa chọn KD theo phương thức NQTM là phải phân tích và đánh giá tính khả thi trong KD nhượng quyền một cách có hệ thống. Các yếu tố dẫn đến khả năng thành công của một mô hình KD nhượng quyền có thể kể đến như sau:

- *Mô hình đã qua chứng thực*: Điều này có nghĩa là mô hình mà DN đang KD phải hoạt động hiệu quả, có thể nhân bản thành những chi nhánh nhượng quyền với quy mô tương tự. Như vậy, mô hình nhượng quyền đó phải là mô hình đã KD thành công;

- *Sản phẩm/dịch vụ độc đáo, tạo nên sự khác biệt*: Mỗi một mô hình nhượng quyền đều có một hay một vài sản phẩm/dịch vụ chủ đạo hoặc độc quyền. Như vậy, bất kỳ một thương hiệu nào nếu muốn tồn tại và phát triển đều phải dựa vào điểm khác biệt cơ bản về sản phẩm/dịch vụ của mình để tạo nên vị thế cạnh tranh;

- *Sản phẩm/dịch vụ có thể phục vụ cho đối tượng khách hàng có quy mô lớn*: Khi khởi đầu một công việc KD, ta thường bắt đầu từ việc thỏa mãn nhu cầu hiện có hoặc tạo ra một nhu cầu mới cho một nhóm đối tượng nhất định. Vì vậy, cần xác định thật rõ nhóm đối tượng mục tiêu của thương hiệu và mô hình đó là ai, thu nhập như thế nào để xác định được quy mô thị trường trước khi tiến hành xây dựng một mô hình KD nhượng quyền;

- *Mô hình dễ nhân bản*: Địa điểm KD là một yếu tố rất quan trọng trong việc KD chuỗi hay nhượng quyền. Mô hình càng dễ tìm địa điểm KD thích hợp thì càng có nhiều cơ hội thành công trong việc xây dựng hệ thống chi nhánh nhượng quyền;

- *Hệ thống dễ vận hành và quản lý*: Việc gia nhập vào một hệ thống KD có sẵn, đã qua thử nghiệm thành công, có thương hiệu, được hỗ trợ về mọi mặt trong suốt thời gian cấp phép là một lựa chọn lý tưởng. Như vậy, để hỗ trợ đối tác nhận quyền và KD thành công một mô hình thì hệ thống vận hành và quản lý mô hình đó phải đơn giản, dễ truyền đạt và dễ học. DN nhượng quyền càng đầu tư nguồn lực để đơn giản hóa hệ thống vận hành thì khả năng thành công của đối tác nhận quyền càng được nâng cao;

- *Kết quả KD mang lại hiệu quả cho cả đôi bên*: Trong nhượng quyền, hay bất kỳ một hình thức KD nào khác, mô hình tài chính nhất thiết phải mang lại hiệu quả cho cả đôi bên. DN nhượng quyền phải cân nhắc thật kỹ trước khi đưa ra quyết định về sản phẩm, dịch vụ, chuỗi cung ứng, tổ chức, phát triển hay quảng bá sản phẩm nếu quyết định đó liên quan đến hiệu quả KD của đối tác nhận quyền. Ngược lại, đối tác nhận quyền phải được truyền đạt và cần hiểu rõ tầm quan trọng của việc đóng góp từ đối tác vào hiệu quả KD của DN nhượng quyền, bởi sự tồn tại của bên nhượng quyền chính là nền tảng tồn tại của đối tác nhận quyền;

- *Hiểu và xây dựng văn hóa nhượng quyền*: Văn hóa nhượng quyền là văn hóa của sự tín nhiệm, tin cậy và hỗ trợ để cùng nhau hướng tới một mục tiêu chung. Văn hóa này đòi hỏi các bên phải minh bạch, chia sẻ thông tin, hợp tác để cùng nhau giải quyết vấn đề. Chính vì vậy, đội ngũ quản lý và hỗ trợ của DN nhượng quyền cần có nền tảng, phẩm chất và kinh nghiệm để có thể hướng dẫn, hỗ trợ đối tác nhận quyền.

#### **1.4. Kinh nghiệm nhượng quyền của một số quốc gia trên thế giới và bài học đối với Việt Nam**

##### ***1.4.1. Tình hình NQTM trên thế giới***

Tại nhiều nước trên thế giới, NQTM đã trở nên rất phổ biến, trong đó các ngành thực phẩm và đồ uống là các lĩnh vực NQTM chính với những thương hiệu được nhượng quyền nhiều nhất có thể kể đến như: KFC, McDonalds, Dunkin Donuts, Baskin Robbins, Burger King, Starbucks, Metro, Lotte... Toàn cầu hóa, sự phát triển của các phương tiện truyền thông và mức sống được cải thiện đang tạo ra những thay đổi trong tiêu dùng tại các thị trường đang phát triển, tạo điều kiện cho

NQTM phát triển rầm rộ trong những năm gần đây. Theo báo cáo năm 2015 của Hiệp hội Nhượng quyền quốc tế, tổng giá trị nhượng quyền trên thế giới năm 2014 là 3.800 tỉ USD, riêng Mỹ chiếm 2.400 tỉ USD, châu Á chỉ chiếm 600 tỉ USD nhưng tương lai đang thuộc về châu lục này.

Với những lợi ích, hiệu quả mà NQTM mang lại, nhiều quốc gia đã có các chính sách khuyến khích phát triển franchise. Hoa Kỳ là quốc gia đầu tiên luật hoá franchise và có các chính sách ưu đãi cho những cá nhân, doanh nghiệp kinh doanh theo phương thức franchise. Nhiều trung tâm nghiên cứu chính sách về franchise lần lượt ra đời, các trường đại học cũng có riêng chuyên ngành về franchise để đào tạo, đáp ứng nhu cầu mới của nền kinh tế. Nhiều tổ chức phi chính phủ với mục tiêu thúc đẩy phát triển, hỗ trợ và quảng bá hoạt động franchise đã được thành lập. Điển hình là Hội đồng Franchise Thế giới ra đời vào năm 1994, có thành viên là các hiệp hội franchise của nhiều quốc gia. Ngoài ra, một tổ chức uy tín và lâu đời nhất là Hiệp hội Franchise Quốc tế được thành lập năm 1960, có khoảng 30.000 thành viên bao gồm các doanh nghiệp bán, mua franchise.

Ở châu Âu, có hơn 4000 hệ thống NQTM với khoảng 168.000 cửa hàng nhượng quyền. Ở Anh, hoạt động NQTM là một trong những hoạt động tăng trưởng nhanh nhất của nền kinh tế với khoảng 32 000 doanh nghiệp nhượng quyền, thu hút được một lực lượng lao động lớn, chiếm trên 29% thị phần bán lẻ.

Hoa Kỳ được xem là nơi khai sinh ra phương thức kinh doanh NQTM. Ngày nay phương thức KD này của Hoa Kỳ dẫn đầu thế giới với trên 770 nghìn cơ sở hoạt động, mang lại doanh thu năm 2014 khoảng 839 tỷ USD, đóng góp vào GDP của Hoa Kỳ khoảng 493 tỷ USD, mỗi năm tạo thêm 170.000 việc làm cho giới trẻ. Mỹ xây dựng “Quy tắc NQTM” đầu tiên vào năm 1970, sau đó hoàn thiện vào năm 1979, luật NQTM của Mỹ gần đây nhất do Ủy ban thương mại Hoa Kỳ (FTC) xây dựng mới và thông qua ngày 23 tháng 1 năm 2007, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 7 năm 2007. Ngoài Luật của Liên bang thì 15 Tiểu bang của Hoa Kỳ (*California, Hawaii, Illinois, Indiana, Maryland, Michigan, Minnesota, New York, North Dakota, Oregon, Rhode Island, South Dakota, Virginia, Washington và Wisconsin*)

có những văn bản pháp lý điều chỉnh hoạt động NQTM cụ thể trên lãnh thổ của tiểu bang mình.

*Nhật Bản* là nước phát triển mạnh nhất NQTM ở khu vực châu Á. Từ năm 2000 đến nay, Nhật đã phát triển nhiều hệ thống NQTM và là một trong những nước đi đầu trong lĩnh vực nhượng quyền ăn uống, thực phẩm, thời trang, giáo dục... Từ những năm 80, các DN hoạt động NQTM của Nhật Bản đã bị điều chỉnh bởi những luật liên quan tới loại hình doanh nghiệp như: Luật xúc tiến các doanh nghiệp kinh doanh bán lẻ vừa và nhỏ, Luật cấm chống độc quyền. Hiệp hội nhượng quyền Nhật Bản (JFA) đã thông qua hệ thống đăng ký người nhượng quyền nhằm quy định những ngành nào cần phải nâng cấp quản lý hệ thống nhượng quyền và yêu cầu các doanh nghiệp này phải có ít nhất một năm kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh tương ứng. Hệ thống này giúp các nhà nhận quyền tiềm năng lựa chọn được doanh nghiệp nhượng quyền tương ứng và quyết định có tham gia vào hội đồng NQTM hay không. Tại Nhật Bản, năm 2016 đã có 1.330 hệ thống kinh doanh NQTM, với 263.109 cửa hàng và doanh thu đạt khoảng 25.097,4 tỷ Yên. Ngành kinh doanh NQTM tiếp tục tăng trưởng hơn các năm trước ở tất cả các lĩnh vực như: bán lẻ, nhà hàng, dịch vụ... Tính đến tháng 8/2017 và nếu so sánh với 40 năm trước đây, số lượng trụ sở trong chuỗi nhượng quyền tăng 8 lần, số lượng cửa hàng tăng 10,5 lần, quy mô doanh thu tăng 23,8 lần. Đây là những con số thể hiện sự tăng trưởng kinh doanh khổng lồ. Kinh doanh NQTM tại Nhật Bản được xem như một hệ thống ưu việt, thể hiện qua việc khai thác những thị trường mới, tìm kiếm nguồn khách hàng, kích thích tiêu dùng, tạo ra nguồn vốn đầu tư, đổi mới công nghệ, tạo ra việc làm...[6]

*Trung Quốc* dù trình độ phát triển kinh tế chậm hơn Nhật 20 năm, nhưng tốc độ phát triển NQTM ở đây lại mạnh hơn cả Nhật. Tốc độ tăng trưởng bình quân mỗi năm của số hệ thống NQTM là 38% và của số cửa hàng nhượng quyền đạt 55%. Đặc biệt sau khi Trung Quốc gia nhập WTO năm 2001, tốc độ phát triển càng được đẩy mạnh. Đến năm 2004, nước này đã có 2100 hệ thống nhượng quyền với 120.000 cửa hàng nhượng quyền ở 60 lĩnh vực khác nhau. Xuất hiện vào năm 1987 tại Bắc Kinh, cửa hàng của hãng KFC và tiếp đó là McDonald's vào năm 1992 là những mô hình hoạt động nhượng quyền đầu tiên có mặt tại Trung Quốc. Bộ Nội

thương Trung Quốc ban hành Thông tư về “Các biện pháp quản lý hoạt động NQTM” vào tháng 11 năm 1997 nhằm tiêu chuẩn hóa hoạt động NQTM, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của cả bên nhượng quyền và bên nhận quyền, tiếp tục phát triển việc kinh doanh thương hiệu. Có thể nói, NQTM là một kênh lý tưởng cho việc phát triển khu vực bán lẻ và dịch vụ tại Trung Quốc và hành lang pháp lý này cũng cho phép các nhà đầu tư nước ngoài cũng như các bên nhượng quyền quốc tế tham gia vào lĩnh vực nhiều tiềm năng này. Đến năm 2000, Trung Quốc tiếp tục ban hành một số quy định sâu hơn, như quy định điều kiện bổ sung đối với nhà nhượng quyền. Đến năm 2005 Trung Quốc tiếp tục cho ra văn bản mới quy định rõ hơn về hoạt động NQTM, về cách thức các thương hiệu nước ngoài vận hành các cơ sở kinh doanh. Bên cạnh việc đó, Trung Quốc còn có Hiệp hội NQTM, chuỗi cửa hàng với 7.000 hội viên và cũng là thành viên của Hội đồng NQTM thế giới, Liên minh NQTM châu Á – Thái Bình Dương.

*Hàn Quốc* là nước châu Á đầu tiên quy định cụ thể về NQTM. Năm 1997, Ủy ban thương mại nước này ban hành “Các chỉ tiêu về hoạt động thương mại không lành mạnh trong lĩnh vực NQTM”, chủ yếu đề cập đến Luật Li-xăng nói chung áp dụng trong lĩnh vực NQTM. Đến năm 2002, Hàn Quốc ban hành Luật về “Giao dịch NQTM Công bằng” chi tiết hơn, trong đó cung cấp thông tin và quan hệ NQTM. Tại Hàn Quốc, gần đây trào lưu gắn liền với chữ K như K-Pop, K-food, K-beauty, K-film đang thịnh hành tại nhiều nước châu Á. Văn hóa Hàn Quốc được đón nhận nồng nhiệt đã tạo điều kiện cho NQTM tại nước này nhanh chóng mở rộng ra quốc tế. Thị trường NQTM trong năm 2013 ước tính đạt 89,8 tỷ USD với gần 3.000 nhà NQTM và hơn 283 thương hiệu bán lẻ, 601 thương hiệu dịch vụ và 2.089 thương hiệu trong lĩnh vực ăn uống được nhượng quyền tại Hàn Quốc. Có khoảng 80% dân số mua hàng trực tuyến và thường xuyên sử dụng thẻ tín dụng.

*Singapore* bắt đầu tham gia hoạt động NQTM từ những năm 1970, tính đến nay có khoảng 5000 cửa hàng. Trong số các doanh nghiệp nhượng quyền, có đến 80% doanh nghiệp là thành viên của Hiệp hội nhượng quyền Singapore. Singapore cũng có các chính sách tương tự nhằm thúc đẩy, phát triển hoạt động nhượng quyền trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ như đào tạo, y tế, du lịch, khách sạn-nhà hàng...

Gần đây nhất, kể từ thời điểm năm 2000, Chính phủ Thái Lan cũng đã có các chính sách khuyến khích, quảng bá, hỗ trợ việc nhượng quyền của các doanh nghiệp Thái Lan tại thị trường nội địa và quốc tế. Số hợp đồng NQTM đang tăng rất nhanh, trong đó có tới 67% thuộc khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ. Bộ Thương mại nước này cũng công bố chương trình khuyến khích và quảng bá thương hiệu nội địa ra thị trường quốc tế thông qua hình thức NQTM. Ngành công nghiệp NQTM của Thái Lan đang tăng trưởng 20% mỗi năm và được dự báo sẽ tiếp tục tăng trưởng tốt. Trong năm 2013, có khoảng 370 thương hiệu NQTM với hơn 12.000 nhà nhận quyền, số lượng các thương hiệu nhượng quyền dự kiến sẽ đạt hơn 500 thương hiệu trong thời gian tới. Trong số 370 thương hiệu đã được nhượng quyền, 85% là của các công ty trong nước và đa phần là nhượng cho các cửa hàng, quán cà phê, 15% còn lại thuộc về các nhà nhượng quyền nước ngoài ở các lĩnh vực nhà hàng, dịch vụ làm đẹp. Điều đặc biệt ở Thái Lan là các thương hiệu của Mỹ chỉ chiếm 5% thị trường nhượng quyền từ các thương hiệu nước ngoài. Ngược lại, các nhà nhượng quyền Nhật Bản đã phát triển thị phần nhanh chóng, với khoảng hơn 20 thương hiệu Nhật Bản được nhượng quyền tại nước này. Cơ cấu chi tiêu của người dân Thái Lan ngày càng hướng ngoại, theo đó khoảng 30% chi tiêu được dành cho thức ăn, đồ uống và thuốc lá; 13% về giải trí, đọc sách và giáo dục; 12% vào quần áo và giày dép. Những thay đổi lớn trong đời sống tại Thái Lan được đón đầu rất nhanh trong lĩnh vực thực phẩm. Hoạt động du lịch kèm mua sắm phát triển cũng góp phần giúp doanh số bán lẻ thực phẩm tại nước này tăng trưởng trung bình đạt 3,9% trong giai đoạn 2010-2015 khiến Thái Lan tiếp tục trở thành một thị trường màu mỡ cho hoạt động NQTM.

*Philippines* hiện đứng thứ 5 trên thế giới về số lượng các đại lý, thứ 4 về số lượng việc làm được tạo ra bằng cách NQTM và thứ 11 về số lượng của các thương hiệu có thể được nhượng quyền [5]. Ngoài ra, nước này cũng có một lực lượng lớn lao động nói tiếng Anh và cũng là nơi kênh phân phối bán lẻ phát triển. Có khoảng 1.400 thương hiệu đang được nhượng quyền cho hơn 130.000 cửa hàng tại nước này, chủ yếu trong lĩnh vực thực phẩm, dịch vụ và bán lẻ. Doanh thu của ngành đang tăng trưởng hằng năm từ 20-25%, các thương hiệu địa phương tạo nên 66% tổng doanh số ngành NQTM. Khác với Thái Lan, hơn 50% trong số 20 thương hiệu



hàng đầu của Mỹ đang có mặt tại Philipines. Thời gian gần đây, Philipines trở thành điểm đến sôi động của các nhà NQTM trên thế giới. Ngoài ra, Philipines còn hấp dẫn các nhà nhượng quyền ở sự gia tăng của tầng lớp trung lưu, người tiêu dùng ngày càng tinh tế, sự mở cửa thông thoáng cho các nhãn hiệu nước ngoài và dân số trẻ với độ tuổi trung bình là 23.

#### *1.4.2. Bài học đối với doanh nghiệp Việt Nam*

Ngày càng nhiều doanh nghiệp Việt Nam tìm kiếm cơ hội kinh doanh mới thông qua NQTM. Tuy nhiên, sẽ có những rủi ro nhất định xảy ra trong quá trình hoạt động, vì vậy mà đơn vị nhượng quyền cần khảo sát kỹ lưỡng trước khi tham gia hoặc mở rộng hình thức kinh doanh này. Đặc biệt, Việt Nam cũng chưa có thị trường nhượng quyền chuyên nghiệp, vì đang ở giai đoạn khởi điểm với những thương hiệu nhất định. Có thể nói NQTM này đã mang lại những lợi ích đáng kể cho các bên tham gia nhượng quyền.

- *Thứ nhất, ít rủi ro:* Lợi ích đầu tiên phải kể đến của NQTM là ít rủi ro nhất, bởi quá trình KD của bên nhượng quyền đã khá vững chắc, các sản phẩm, dịch vụ của bên nhượng quyền đã được tung ra thị trường khá thành công. Đồng thời bên nhượng quyền cũng nắm khá rõ về sản phẩm, chiến dịch quảng bá của mình. Vì thế khi bên nhận quyền nhận lại sẽ ít gặp rủi ro trong quá trình kinh doanh sau này.

- *Thứ hai, sử dụng thương hiệu của bên nhượng quyền:* Việc tạo dựng thương hiệu cho sản phẩm thường mất một thời gian dài, bên nhượng quyền đã phải mất rất nhiều công sức thời gian để tạo dựng lên thương hiệu đến gần hơn với người tiêu dùng. Vì vậy, khi nhận quyền kinh doanh từ bên nhượng quyền sẽ tận dụng được thương hiệu để tiếp tục đưa sản phẩm của mình đến với khách hàng nhiều hơn.

- *Thứ ba, tận dụng được nguồn nhân lực:* Khi bên nhận quyền mua lại quyền KD chỉ cần tập trung vào việc điều hành các hoạt động trong công việc kinh doanh. Còn các vấn đề về xây dựng chiến lược quảng bá, tiếp thị, các quy trình vận hành sẽ do bên nhượng quyền chịu trách nhiệm và chuyển giao.

- *Thứ tư, được ưu đãi khi mua sản phẩm, nguyên liệu:* Bên nhận quyền sẽ luôn nhận được sự ưu đãi đặc biệt khi mua các sản phẩm, nguyên liệu của bên nhượng quyền. Bên nhận quyền khi mua nguyên liệu với số lượng lớn sẽ có tỷ lệ khấu hao hấp dẫn.

- *Thứ năm, sự trung thành của người tiêu dùng*: Đây là lợi ích to lớn nhất mà bên nhận quyền được nhận. Bởi sự trung thành của người tiêu dùng về sản phẩm của bên nhượng quyền sẽ giúp cho bên nhận quyền có khả năng kinh doanh tốt hơn, mang lại lợi nhuận lớn cho bên nhận quyền.

- *Thứ sáu, áp dụng được mô hình kinh doanh đã thiết lập*: Bên nhượng quyền sẽ cung cấp các hoạt động hỗ trợ quản lý, trong đó có các thủ tục tài chính, nhân viên đầy kinh nghiệm, các quy trình quản lý. Bên nhượng quyền sẽ giúp đỡ cho bên nhận quyền vượt qua giai đoạn khó khăn khi áp dụng mô hình kinh doanh đã được bên nhượng quyền thiết lập trước đó.

- *Thứ bảy, hỗ trợ chiến lược marketing chuyên nghiệp*: Một trong những lợi ích lớn nhất của việc NQTM đó là bên nhận quyền được hỗ trợ về các chiến lược marketing từ bên nhượng quyền. Trong chiến lược marketing, bên nhượng quyền có thể sẽ phải trả chi phí cho việc phát triển công việc quảng bá trong phạm vi quốc gia hoặc địa phương. Ngoài ra, bên nhượng quyền sẽ đưa ra những lời khuyên cho bên nhận quyền để phát triển các chiến lược marketing mang lại hiệu quả cao trong kinh doanh.

### **Tiểu kết Chương**

NQTM là hình thức kinh doanh gắn với kinh tế thị trường, có vai trò to lớn đối với các doanh nghiệp có thương hiệu và doanh nghiệp nhận NQTM để kinh doanh, nó góp phần không những giải quyết công ăn việc làm, tăng thu nhập cho xã hội và cho người lao động, mà còn chuyển giao công nghệ, kinh nghiệm kinh doanh tiên tiến, thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa về kinh tế, văn hóa, công nghệ kinh doanh.

Trong chương 1, luận văn đã phân tích, làm rõ khái niệm, đặc điểm, bản chất của hoạt động NQTM, sự khác biệt của hình thức này với hình thức khác (CGCN, Li-xăng...) qua đó khắc họa đặc thù của hình thức kinh doanh này cũng như đưa ra những ưu, nhược điểm của từng hình thức nhượng quyền. Đặc biệt trong chương này, tác giả đã phân tích kinh nghiệm về hoạt động NQTM của một số quốc gia phát triển, là những nơi có luật về NQTM và cũng là thành viên của Hội đồng NQTM thế giới, từ đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.

## **Chương 2**

### **THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI TẠI VIỆT NAM**

#### **2.1. Quá trình phát triển nhượng quyền thương mại tại Việt Nam**

##### *2.1.1. Tình hình nhượng quyền thương mại tại Việt Nam*

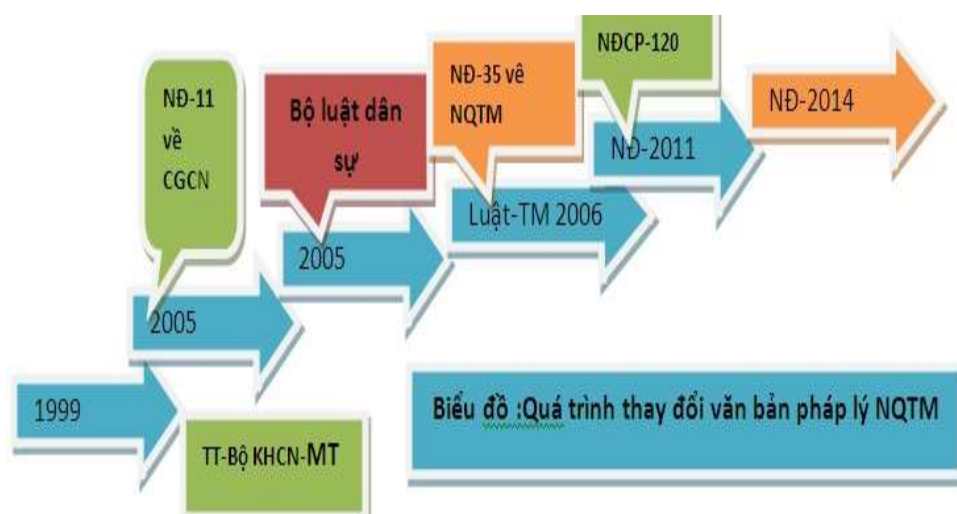
NQTM là một mô hình kinh doanh phổ biến trên toàn thế giới, mang lại nhiều lợi ích kinh tế và là một phương thức kinh doanh rất phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tại Việt Nam, NQTM vẫn là một khái niệm kinh doanh khá mới. Mặc dù các phương thức kinh doanh NQTM đã có mặt ở Việt Nam trước năm 1975 nhưng chỉ giới hạn ở việc chuyển nhượng quyền thương mại đối với một số thương hiệu trạm khí đốt của Mỹ như: Mobil, Esso và thương hiệu của Anh, Hà Lan như Shell. Sau khi chiến tranh kết thúc, kinh doanh NQTM xuất hiện vào cuối năm 1990 trong hoạt động đầu tư cung cấp thiết bị lọc nước. Thị trường Việt Nam tại thời điểm đó chưa quen thuộc với hoạt động NQTM. Hơn nữa, các doanh nghiệp áp dụng các mô hình NQTM không trụ được trên thị trường bởi một số lý như: các quy định về SHTT vẫn còn thiếu, việc thực thi luật SHTT gặp nhiều khó khăn; Nhận thức xã hội về SHTT vẫn còn giới hạn nên các doanh nghiệp thường có xu hướng vi phạm quyền SHTT; các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong việc xây dựng các thương hiệu mạnh để có thể nhượng quyền thành công nên hệ thống nhượng quyền ban đầu nhanh chóng rơi vào thất bại.

Các nhà nhượng quyền tiên phong, như: Jollibee, KFC và Lotteria bắt đầu thâm nhập vào thị trường Việt Nam vào cuối năm 1990 nhưng hoạt động NQTM chỉ thực sự bùng nổ ở Việt Nam vào năm 2009, khi mà Chính phủ Việt Nam nói lỏng các hạn chế trên thị trường bán lẻ để thực hiện các cam kết khi gia nhập WTO. Như với mọi quốc gia trong giai đoạn đầu, hoạt động nhượng quyền thương mại tập trung vào các lĩnh vực thực phẩm và nước giải khát, đồ dùng trẻ em, chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp... Mặc dù Việt Nam chỉ mới bắt đầu nhận ra tiềm năng của các mô hình kinh doanh NQTM nhưng với sự tăng trưởng kinh tế nhanh chóng, sự gia tăng thu nhập, dân số lớn và tăng tiêu thụ trong nước cùng nhiều yếu tố khác, Việt Nam đang trở thành một thị trường hấp dẫn để phát triển hoạt động NQTM.

##### *2.1.2. Pháp luật NQTM ở Việt Nam*

Việt Nam tính đến năm 2006 chỉ có khoảng 70 hệ thống kinh doanh theo phương thức NQTM, một con số còn khá khiêm tốn so với các nước trong khu vực. Chính vì vậy, việc học tập kinh nghiệm của các quốc gia láng giềng là điều rất cần thiết đối với các cơ quan quản lý Nhà nước Việt Nam để đưa ra những chính sách sao cho phù hợp, hỗ trợ tối đa cho doanh nghiệp phát triển NQTM, tiến thêm một bước trong con đường hội nhập với nền kinh tế thế giới.

**Hình 2.1: Quá trình ban hành và sửa đổi hệ thống pháp lý NQTM ở VN**



- Để tạo cơ sở pháp lý cho hoạt động NQTM, Nhà nước đã ban hành nhiều văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến nhượng quyền. Trong những năm 90, khái niệm franchise vẫn còn xa lạ với nhiều người và chưa được luật hóa. Năm 1998, cụm từ “Hợp đồng cấp phép đặc quyền kinh doanh – hay Franchise” được nhắc đến trong Thông tư số 1254/1999/TT-BKHCNMT do Bộ Khoa học, Công nghệ và Môi trường ban hành để hướng dẫn Nghị định số 45/1998/NĐ-CP ngày 01/7/1998 quy định chi tiết về chuyển giao công nghệ;

- Tháng 02/2005, Chính phủ ban hành Nghị định số 11/2005/NĐ-CP quy định chi tiết về chuyển giao công nghệ (sửa đổi), trong đó nhắc đến việc cấp phép đặc quyền KD cũng được xem là chuyển giao công nghệ;

- Kể từ năm 2006, NQTM chính thức được nội luật hóa và công nhận. Luật Thương mại 2005 đã dành hẳn Mục 8 Chương VI, gồm 8 điều từ Điều 284 đến Điều 291 để quy định về hoạt động NQTM. Ngoài ra, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 35/2006/NĐ-CP ngày 31 tháng 3 năm 2006, sau đó là Nghị định số

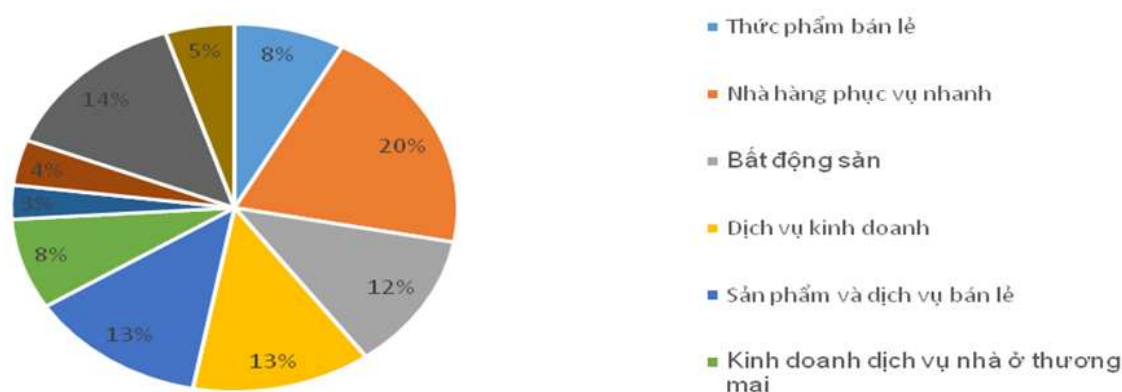
120/2011/NĐ-CP ngày 16 tháng 12 năm 2011 sửa đổi, bổ sung thủ tục hành chính tại một số Nghị định của Chính phủ quy định chi tiết Luật Thương mại; Bộ Thương mại (nay là Bộ Công Thương) ban hành Thông tư số 09/2006/TT-BTM ngày 25 tháng 5 năm 2006 hướng dẫn chi tiết đăng ký hoạt động NQTM.

### 2.1.3. Triển vọng phát triển nhượng quyền thương mại tại Việt Nam

NQTM được xem là xu thế chung và đang phát triển mạnh mẽ trên thế giới. Trong bối cảnh nền kinh tế ngày càng hội nhập sâu rộng thì Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế đó. Thời gian qua, thị trường nhượng quyền trong nước chứng kiến sự tham gia của các doanh nghiệp ngoại và cả doanh nghiệp nội. Điều này đã và đang tạo ra sự sôi động trên thị trường Việt Nam. NQTM không chỉ mang lại lợi ích to lớn cho bên nhượng quyền mà còn hạn chế rủi ro đến mức thấp nhất cho đối tác nhận quyền.

- *Các lĩnh vực NQTM rất đa dạng:* Việc NQTM không chỉ tiến hành với những sản phẩm cụ thể hữu hình mà còn phát triển sang những sản phẩm vô hình hoặc hỗn hợp như công nghệ tổ chức sự kiện, giáo dục đào tạo, quản lý, kinh doanh bất động sản, thời trang, du lịch, phát hành phim, kiểm toán, kế toán, khai thuế, bán thuốc, cửa hàng tiện ích, siêu thị,...

**Hình 2.2 : Tỷ lệ các cửa hàng NQTM trên thế giới phân chia theo lĩnh vực**



Nguồn: <http://www.franchise.org>

- *Phương thức nhượng quyền lại (Refranchise) trở thành xu hướng phổ biến:* Phương thức này sẽ ngày càng phổ biến và phát triển. Cùng với đó là xu hướng phát triển mạnh của thị trường nhượng quyền thức ăn nhanh. Thị trường nhượng quyền

các thương hiệu dịch vụ như giáo dục, y tế, vận tải cũng là những ngành hứa hẹn tại Việt Nam.

Theo báo cáo Chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu (GRDI) được công bố bởi Công ty tư vấn A.T Kearney (Mỹ), năm 2017 Việt Nam đã tăng 5 bậc, xếp vị trí thứ 6 (đứng sau các thị trường lớn gồm Ấn Độ, Trung Quốc, Malaysia, Thổ Nhĩ Kỳ và Các tiểu vương quốc Ả rập thống nhất - UAE) và nằm trong top 30 quốc gia đang phát triển có thị trường bán lẻ sôi động nhất thế giới. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng năm 2016 của Việt Nam đạt 3.568 nghìn tỷ đồng (tương đương 161 tỷ USD), tăng 10,7% so với năm 2015. Trong đó, tỷ trọng Bán lẻ khoảng 75%, Lưu trú ăn uống khoảng 12%, Du lịch và dịch vụ khoảng 13%. Đến cuối năm 2016, Việt Nam có khoảng 869 siêu thị tại 62/63 tỉnh, thành phố và 170 trung tâm thương mại tại 57/63 tỉnh, thành phố. Ngoài ra, còn hàng ngàn cửa hàng chuyên doanh và cửa hàng tiện lợi hiện đại phân bố chủ yếu ở các thành phố lớn. Theo đánh giá của Công ty Nghiên cứu Thị trường Nielsen Việt Nam, thị phần bán lẻ hiện đại ở Việt Nam chiếm khoảng 25% - 26% tổng mức bán lẻ. Kết cấu hạ tầng thương mại tiếp tục được nâng cấp, mở rộng và phát triển theo hướng văn minh, hiện đại, tạo thuận lợi cho lưu thông hàng hóa. Tuy nhiên, thị trường bán lẻ Việt Nam vẫn chủ yếu bị chi phối bởi các kênh phân phối truyền thống với thị phần chiếm tới 74-75%. Đến cuối năm 2016, Việt Nam có tổng số 8.513 chợ các loại. Loại hình cơ sở bán lẻ có số lượng đông đảo nhất ở Việt Nam là cửa hàng quy mô nhỏ của hộ gia đình có nhà ở mặt tiền (khoảng 2 triệu cửa hàng). Với sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế và nhiều loại hình cơ sở bán lẻ, bao gồm các loại hình truyền thống và sự gia tăng nhanh chóng của các loại hình cơ sở bán lẻ hiện đại của cả doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp FDI... đã từng bước làm cho thị trường bán lẻ Việt Nam ngày càng cạnh tranh và người tiêu dùng có thêm nhiều cơ hội lựa chọn trong một môi trường mua sắm ngày càng thuận tiện, văn minh.

Kể từ khi Việt Nam gia nhập WTO vào năm 2007, hoạt động NQTM đã ngày một phát triển. Các thương hiệu lớn bị thu hút bởi thị trường tiêu dùng và nhu cầu mua sắm của trên 90 triệu dân số mà một nửa trong số đó là những người trong độ tuổi khoảng từ 25-30. Triển vọng phát triển hoạt động NQTM ngày càng gia

tăng do các nhà đầu tư trong nước trở nên quen thuộc hơn với NQTM và biết đến nhiều mô hình nhượng quyền thành công. Theo hãng kiểm toán Deloitte, mức độ hấp dẫn của thị trường bán lẻ Việt Nam không chỉ thể hiện ở hơn 90 triệu dân mà còn ở tốc độ đô thị hóa ở những đô thị lớn như Hà Nội, TP.HCM, nơi tập trung nhiều siêu thị, trung tâm thương mại. Thị trường NQTM tại Việt Nam mở cửa cho các thương nhân nước ngoài ở nhiều lĩnh vực, đối với nhiều loại hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được các yêu cầu của pháp luật hiện hành. Các thương hiệu thực phẩm và nước giải khát với những thương hiệu nổi tiếng đã có mặt rộng khắp Việt Nam như: KFC, Subway, Starbucks Coffee, Pizza Hut, Hard Rock Café, Baskin Robin... Bên cạnh sự phát triển của các hệ thống nhượng quyền quốc tế cũng đã xuất hiện các hệ thống nhượng quyền của các thương hiệu Việt Nam như: Cà phê Trung nguyên, Phở 24, Qualitea, Hệ thống chuỗi Bakery Kinh Đô...

## **2.2. Thực trạng nhượng quyền thương mại ở Việt Nam giai đoạn từ năm 2012 đến năm 2017**

### *2.2.1. Thực trạng nhượng quyền từ nước ngoài vào Việt Nam*

Lịch sử ngành nhượng quyền đã có từ cả trăm năm nay, doanh nghiệp tại những quốc gia phát triển như ở Bắc Mỹ, Tây Âu, Nhật, Úc xem đây là mô hình chủ đạo để phát triển ra thị trường thế giới. Vì vậy mà đã có rất nhiều thương hiệu quốc tế chọn hình thức này để thâm nhập thị trường Việt Nam. Với việc nước ta đã ký kết các hiệp định kinh tế khu vực và quốc tế, thị trường nhượng quyền tại Việt Nam được dự đoán là sẽ đón nhận hàng loạt những thương hiệu mới trong tương lai.

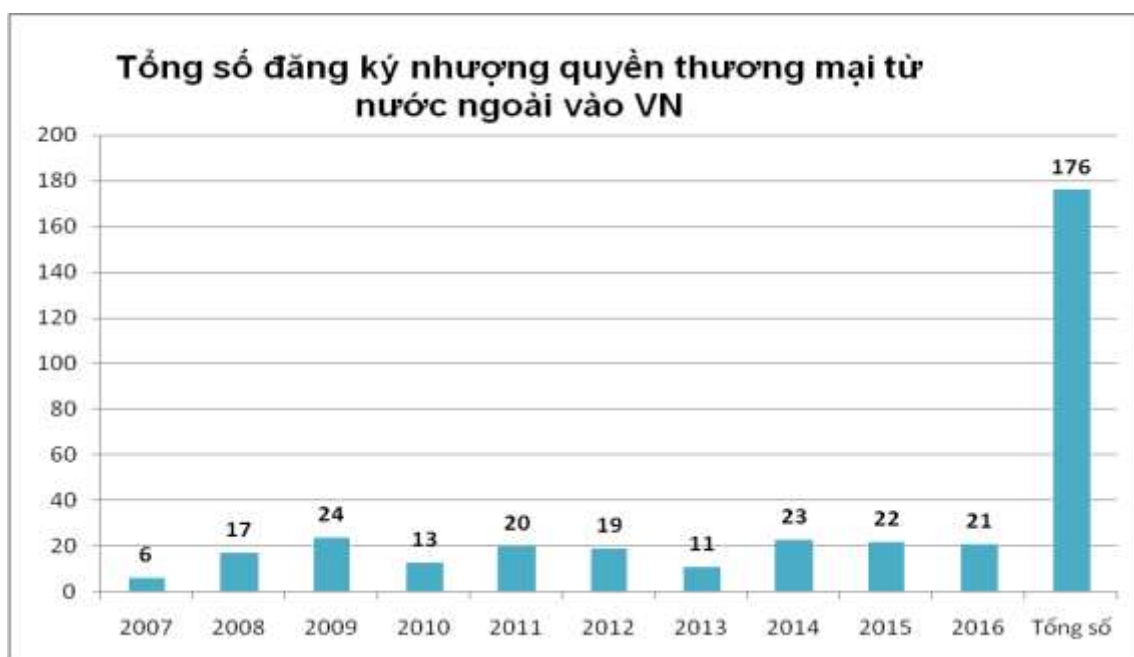
Để nhượng quyền vào Việt Nam, các nhà đầu tư nước ngoài cần đáp ứng các điều kiện sau đây:

- Hệ thống kinh doanh dự định dùng để nhượng quyền đã hoạt động ít nhất 01 năm;
- Đã đăng ký hoạt động NQTM;
- Hàng hóa, dịch vụ kinh doanh được nhượng quyền không thuộc Danh mục hàng hóa, dịch vụ cấm kinh doanh. Trường hợp hàng hóa, dịch vụ thuộc Danh mục hàng hóa, dịch vụ hạn chế kinh doanh, Danh mục hàng hóa, dịch vụ kinh doanh có

điều kiện, doanh nghiệp chỉ được kinh doanh sau khi cơ quan quản lý ngành cấp Giấy phép kinh doanh, giấy tờ có giá trị tương đương hoặc có đủ điều kiện kinh doanh.

Tính từ khi Việt Nam thực hiện quy định về đăng ký hoạt động NQTM đến nay (từ tháng 01/2007 đến hết năm 2016) đã có 176 thương nhân nước ngoài đăng ký nhượng quyền vào Việt Nam chủ yếu thuộc lĩnh vực nhà hàng, cửa hàng thời trang, cửa hàng tiện lợi, cửa hàng bán lẻ, giáo dục và các hoạt động dịch vụ khác...

**Hình 2.3: Số nhà nhượng quyền từ nước ngoài vào Việt Nam**



Nguồn: Vụ Thị trường trong nước – Bộ Công Thương

- Lĩnh vực *Nhà hàng* (chiếm 41,4%): bao gồm cửa hàng bán thức ăn nhanh và một số loại bánh, cà phê và đồ uống khác). Hầu hết các nhãn hiệu thức ăn nhanh, bánh ngọt, cà phê nổi tiếng thế giới đã có mặt ở Việt Nam, có thể kể ra như: McDonald's, Kentucky Fried Chicken, BBQ chicken, Lotteria, Pizza Hut, Starbucks, The Coffee Bean...

- Lĩnh vực *Cửa hàng thời trang* (chiếm 13,6%), bao gồm thời trang phụ nữ, trẻ em, giày dép, túi xách, phụ kiện thời trang, kính râm..., được nhượng quyền từ Anh, Canada; Mỹ, Italy, Thụy sĩ, Australia, Slovakia...

- Lĩnh vực *Cửa hàng bán lẻ khác* (chiếm 13,6%), bao gồm các cửa hàng bán lẻ nội thất, bảo dưỡng sản phẩm nội thất, bán lẻ hàng hóa tiêu dùng khác, được



nhượng quyền từ Anh, Thái Lan, Singapore, Malaysia, Mỹ Đức, Pháp, Bỉ, Australia, Thụy sĩ...

- Lĩnh vực *Cửa hàng tiện lợi* (chiếm 2,4%), có 05 nhãn hiệu: FamilyMart và Ministop (được nhượng quyền từ Nhật Bản); Circle K, K, Thirstbuster (được nhượng quyền từ BVI - British Virgin Islands).

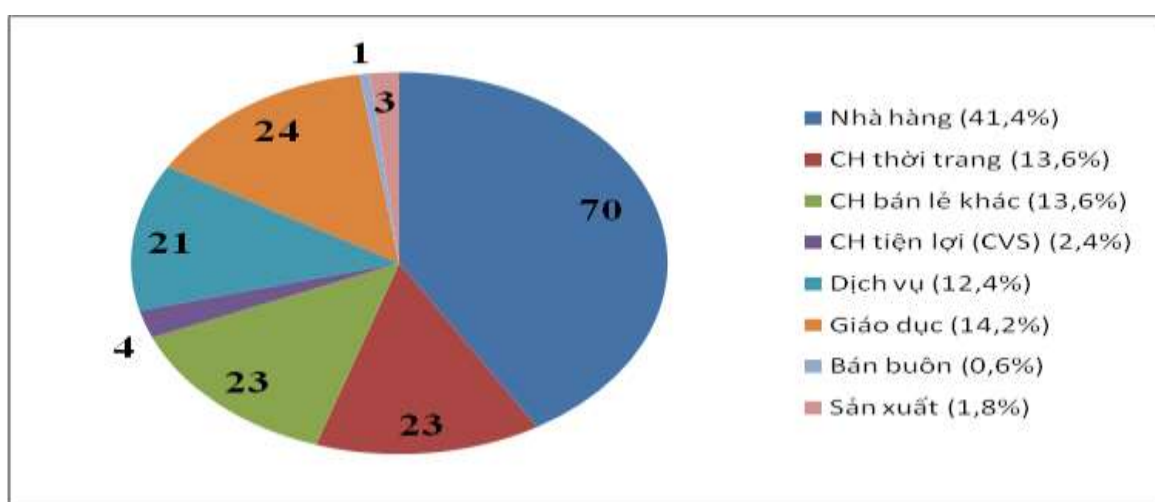
- Lĩnh vực Dịch vụ (chiếm 12,4%): Tư vấn, chăm sóc sức khỏe da liễu, thẩm mỹ, môi giới BĐS, tư vấn khởi nghiệp, quản lý, diệt trừ động vật có hại, đóng gói, lưu kho, cho thuê xe, công viên giải trí...

- Lĩnh vực Giáo dục (chiếm 14,2%): Giáo dục ngoại ngữ, âm nhạc, giáo dục thể chất, đào tạo nghiệp vụ máy tính, đào tạo bán hàng và quản lý bán hàng...

- Lĩnh vực sản xuất (1,8%): Sản xuất dược phẩm, hóa chất...;

- Lĩnh vực bán buôn (0,6%): như thực phẩm và phi thực phẩm của Metro

**Hình 2.4: Các lĩnh vực nhượng quyền chủ yếu**



**Nguồn: Vụ Thị trường trong nước – Bộ Công Thương**

Hoạt động NQTM mới xuất hiện chính thức ở Việt Nam khoảng 10 năm nay nhưng khá sôi động. Ngành hàng NQTM khá đa dạng với nhiều thương hiệu lớn như KFC, Pizza Hut, Starbucks, McDonald's,... đã xuất hiện và phát triển thuận lợi với một số mô hình nổi bật.

#### **\* Chuỗi cửa hàng tiện lợi**

- 7-Eleven, Inc là đơn vị sáng lập và sở hữu thương hiệu chuỗi cửa hàng tiện lợi lớn nhất thế giới, có trụ sở đặt tại Irving, Texas Hoa Kỳ. 7-Eleven có hệ thống

hơn 62.000 cửa hàng đặt tại 19 quốc gia, với sự đa dạng về các sản phẩm mang thương hiệu 7-Eleven tốt cho sức khỏe, đáp ứng được nhu cầu hằng ngày của người tiêu dùng. Khách hàng tìm đến 7-Eleven còn do những tiện ích khác như: thanh toán nhanh chóng và thuận tiện, có tủ khóa tự phục vụ cùng với nhiều hỗ trợ cam kết khách hàng. Với sự chuẩn bị chu đáo và tuân theo những chuẩn mực cao nhất, 7-Eleven đã thành công tại nhiều quốc gia và lãnh thổ trên thế giới và trong khu vực như: Nhật Bản, Đài Loan, Hồng Kông, Singapore...

- 7-Eleven đăng ký nhượng quyền vào Việt Nam ngày 29 tháng 7 năm 2015, sau đó tiến hành nhượng quyền cho Công ty cổ phần Seven System Việt Nam – là đại lý độc quyền của 7-Eleven tại Việt Nam, và dự định sẽ mở khoảng 1000 cửa hàng trong 10 năm tới. Đây là chuỗi cửa hàng tiện lợi thứ ba, sau FamilyMart và MiniStop vào Việt Nam bằng hình thức NQTM. Sự kiện khai trương cửa hàng đầu tiên ở TP. HCM vào tháng 6 năm 2017 đã đánh dấu Việt Nam là quốc gia thứ 19 trên thế giới có sự xuất hiện của chuỗi cửa hàng tiện lợi 7-Eleven. Cũng giống như nhiều chuỗi cửa hàng tiện lợi khác, 7-Eleven cũng chú ý nhiều đến những khách hàng thuộc tầng lớp cư dân trẻ và trung lưu đang hội nhập sâu rộng cùng xu hướng tiêu dùng thế giới. Bên cạnh những sản phẩm tiêu dùng thiết yếu, 7-Eleven Việt Nam cho biết cũng sẽ mang đến những sản phẩm mang thương hiệu riêng nổi tiếng thế giới của 7-Eleven như dòng nước giải khát Slurpee và dòng sản phẩm chất lượng cao 7-Select. 7-Eleven cũng thiết kế riêng cho thị trường Việt Nam danh mục hơn 100 món ăn và được làm mới mỗi ngày.

#### **\* Chuỗi nhà hàng, thức ăn nhanh McDonald**

- Tập đoàn KD thức ăn nhanh McDonald's Corporation do Raymond Kroc thành lập nổi tiếng với thương hiệu McDonald. McDonald's gắn liền với một nền văn hóa ẩm thực mang tính công nghiệp cao đã nhanh chóng có mặt khắp thế giới và còn là một biểu tượng của Mỹ. Với hơn 33.500 cửa hàng, McDonald's hiện có mặt tại 121 nước trên thế giới. Năm 2013, doanh số bán hàng của cả tập đoàn là 28,1 tỉ USD. Mỗi ngày tập đoàn phục vụ 62 triệu khách hàng với hơn 72 triệu cái bánh kẹp thịt kiểu Hamburger và nhiều sản phẩm khác với thực đơn 165 món khác

nhau. Số nhân viên phục vụ cho chuỗi KD McDonald's trên toàn cầu năm 2013 khoảng 440.000 người.

- Những kinh nghiệm và bí quyết thành công của McDonald's:

+ Tập đoàn này trực tiếp mua, đầu tư mặt bằng và đã đưa vấn đề tiền thuê cửa hàng vào hợp đồng NQTM. Chính nhờ cách làm đó mà ông chủ hãng McDonald's Ray Kroc đã khắc phục được tình trạng khó khăn trong việc kiểm soát doanh thu của người nhận quyền. Để làm việc này, McDonald's chủ động tìm kiếm các vị trí mặt bằng đẹp, thuận lợi cho kinh doanh.

+ McDonald's có chiến lược hợp tác kinh doanh dài hạn với các tập đoàn đối tác lớn như Coca Cola và trở thành nhà tiêu thụ Coca Cola lớn nhất thế giới.

+ Các công đoạn sản xuất McDonald's còn đầu tư cả một phòng thí nghiệm ở Chicago chuyên kiểm tra đánh giá chất lượng vệ sinh, an toàn thực phẩm.

+ Địa phương hóa bên cạnh đồng bộ hóa: Ở các nước đạo Hồi, McDonald's bổ sung thêm món bánh mì với thịt cừu rán mang cái tên rất Ảập là "McMaharadscha", hay "McFalafel". Với người Ấn Độ không ăn thịt bò thì lại có món Hamburger cải biên được thay bằng thịt gà rán...

- Bài học rút ra từ McDonald's và các Nhà nhượng quyền thành công khác:

+ *Ý tưởng kinh doanh độc đáo*: Đây là yếu tố quan trọng nhất đối với sự tồn tại và phát triển của một hệ thống kinh doanh nhượng quyền. Tính độc đáo có thể chỉ đơn giản là một công thức chế biến mới, cung cách phục vụ mới, chiến dịch tiếp thị mới, làm mới một sản phẩm hay dịch vụ cũ,... Điều quan trọng là ý tưởng đó phải giúp doanh nghiệp khẳng định vị trí trên thị trường mà các đối thủ cạnh tranh khác khó bắt chước.

+ *Ý tưởng phải có tính khả thi*: Dù ý tưởng có độc đáo đến đâu, doanh nghiệp làm kinh doanh nhượng quyền cũng khó thành công nếu không có tính khả thi, được hiểu là ý tưởng kinh doanh tạo ra lợi nhuận thật sự cho Bên nhận quyền.

+ *Xây dựng một giá trị có khả năng NQTM*: Để trở thành một McDonald's thứ hai, doanh nghiệp kinh doanh nhượng quyền cần phải xây dựng được một giá trị mạnh, có thể cạnh tranh với các đối thủ khác. Vì vậy, bên nhận quyền cần tập trung vào những yếu tố khác tạo ra giá trị như: nghiên cứu và phát triển, dịch vụ hậu cần...

+ *Có chiến lược tiếp thị tối ưu*: Các doanh nghiệp nhượng quyền luôn phải đầu tư cho các hoạt động quảng cáo, PR (quan hệ công chúng) một cách chuyên nghiệp để thu hút các Bên nhận NQTM.

+ *Triết lý "Chọn mặt gửi vàng" khi chọn người Nhận quyền phải được tuân thủ*: Toàn bộ hệ thống các cơ sở kinh doanh theo hình thức nhượng quyền sẽ bị thất bại nếu bên nhận quyền kinh doanh không thành công, không có khả năng vận hành một doanh nghiệp sinh lợi và đem đến cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng cũng như những trải nghiệm tích cực về dịch vụ có giá trị. Các yếu tố chọn Bên nhận quyền: Năng lực tài chính, sự đam mê kinh doanh NQTM, đam mê thương hiệu mà họ sắp mua, năng lực lãnh đạo, uy tín, đạo đức...

+ *Coi trọng quản lý chất lượng toàn hệ thống NQTM*: Hệ thống NQTM sẽ không thể phát triển nếu các chi nhánh nhượng quyền khác nhau đem đến cho khách hàng những sản phẩm hay dịch vụ có chất lượng không giống nhau. Để tạo ra chất lượng đồng nhất, Bên nhượng quyền cần phải lập ra các nguyên tắc, quy trình làm việc chuẩn và phổ biến chúng đến tất cả các chi nhánh nhượng quyền. Bên cạnh đó, nên thường xuyên đào tạo, huấn luyện, kiểm tra các chi nhánh nhận quyền về việc thực hiện các tiêu chuẩn, quy trình kinh doanh.

+ *Xây dựng đội ngũ nhân lực giàu kinh nghiệm*: Công việc chính của một tổ chức nhượng quyền là bán quyền sử dụng nhãn hiệu, các bí quyết, quy trình kinh doanh và hỗ trợ các chi nhánh nhận nhượng quyền. Nếu không có được một đội ngũ nhân lực giàu kinh nghiệm, doanh nghiệp khó có thể thực hiện tốt công việc này, nhất là khi hệ thống NQTM mở rộng quá nhanh.

+ *Xây dựng phương án dự phòng cho những thay đổi trên thị trường*: Để đảm bảo cho sự thành công lâu dài, Bên nhượng quyền cần phải dự báo tình hình cạnh tranh trên thị trường trong tương lai, đặt ra câu hỏi ai sẽ là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp trong tương lai và chuẩn bị trước các rào cản để ngăn chặn sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh này.

Có thể nói, sự tham gia của các nhà nhượng quyền nước ngoài đã góp phần giải quyết việc làm cho hàng ngàn lao động Việt Nam và góp phần phát triển hoạt động thương mại ở Việt Nam theo hướng đa dạng, mang tính hội nhập với thị

trường thế giới. Các DN FDI bước chân vào thị trường Việt Nam với nhiều thương hiệu lớn đã thực hiện nhượng quyền, tạo nên những chuỗi cơ sở kinh doanh, bán hàng rất mạnh, nhất là trong lĩnh vực đồ uống, thực phẩm. Theo các chuyên gia kinh tế, thị trường nhượng quyền tại Việt Nam rất hứa hẹn khi mà thu nhập bình quân đầu người đã vượt qua Indonesia và đang bắt kịp Philippines, đồng thời số lượng người ở tầng lớp trung lưu tăng mạnh, cơ sở hạ tầng tại các thành phố lớn đã dần hoàn thiện. TP.HCM được đánh giá là một trong 3 thị trường NQTM tiềm năng nhất thế giới. Tuy nhiên, hiện chỉ có khoảng hơn 200 hệ thống nhượng quyền đang hoạt động tại nước ta. Vấn đề đặt ra là hoạt động này vẫn chỉ được đánh giá ở mức tiềm năng chứ chưa thực sự bùng nổ như các nước khác trong khu vực. Thực tế là việc thay đổi cách thức kinh doanh quen thuộc để phù hợp với hoạt động kinh doanh nhượng quyền là một điều không đơn giản. Bên cạnh đó, nguy cơ đánh mất uy tín thương hiệu mà doanh nghiệp đã dày công gây dựng là rất lớn. Chưa kể những thương hiệu nhái với chất lượng và cung cách phục vụ kém cũng có thể gây nhầm lẫn cho khách hàng và ảnh hưởng nghiêm trọng đến thương hiệu.

Xu hướng nhượng quyền tại Việt Nam hiện nay, *nhượng quyền chủ yếu dừng lại ở mô hình nhượng quyền cấp 1* (hay còn gọi là nhượng quyền độc quyền) khi thương hiệu quốc tế trao quyền cho một DN nội địa phát triển hệ thống chi nhánh trên toàn lãnh thổ dưới hình thức tự đầu tư và KD, hay còn gọi là phát triển hệ thống chuỗi. Có rất ít thương hiệu quốc tế tại nước ta *phát triển thị trường qua hình thức nhượng quyền cấp 2* (hay còn gọi là nhượng quyền thứ cấp) khi đối tác cấp 1 tiếp tục nhượng quyền từng chi nhánh hoặc từng khu vực cho một đối tác thứ cấp tiếp theo như cách làm tại các thị trường phát triển.

- Ba lý do chính khiến thị trường nhượng quyền cấp 2 chưa phát triển gồm:

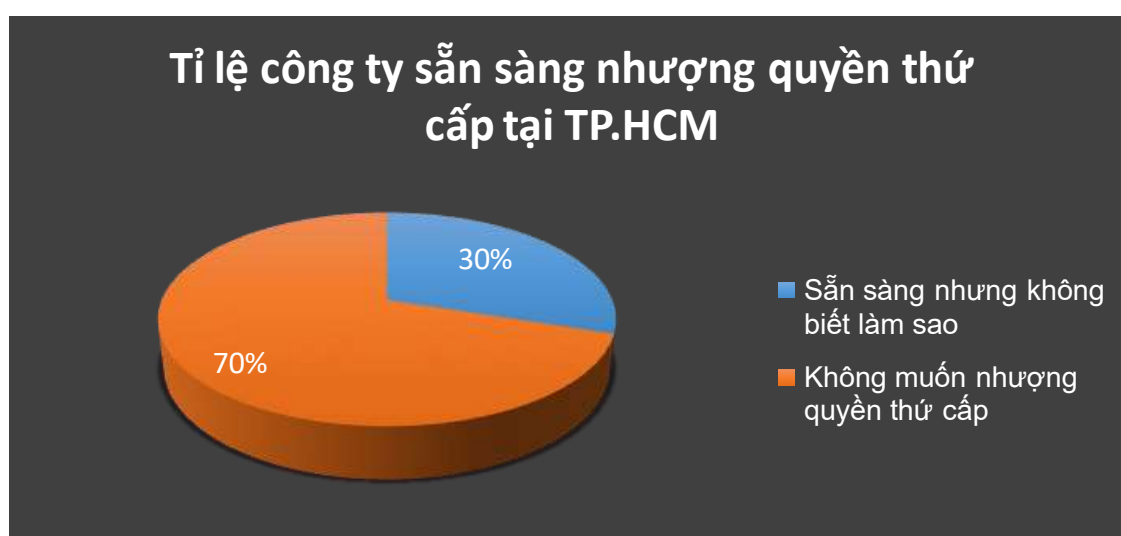
- (1) Hiểu biết đúng của nhà đầu tư về trách nhiệm của đối tác nhận quyền,
- (2) Nguồn hỗ trợ tài chính khi mua nhượng quyền,
- (3) Sự hạn chế các mô hình nhượng quyền hiện đang triển khai nhượng quyền thứ cấp.

- Nhượng quyền đòi hỏi bên nhận quyền phải tuân thủ theo quy định, quy trình và hệ thống của DN nhượng quyền. Do đó, không phải DN nào cũng có thể hoạt động được trong khuôn khổ của mô hình nhượng quyền. Chính vì vậy mà

nhượng quyền thứ cấp đến nay vẫn chưa được triển khai rộng rãi và số lượng thương hiệu thực sự tham gia nhượng quyền thứ cấp tại nước ta còn đếm trên đầu ngón tay. Một số thương hiệu công bố hoặc đã bắt đầu nhượng quyền thứ cấp như Jollibee, KFC, Texas Chicken, Cafe Bene, BBQ King, Auntie Anne's... đều vẫn còn ở giai đoạn khởi đầu.

Qua kết quả khảo sát 25 công ty là đối tác nhượng quyền độc quyền của những thương hiệu lớn tại TP.HCM mà tác giả thu thập được đã đưa ra một vài số liệu như sau:[15]

**Hình 2.5: Tỷ lệ các công ty sẵn sàng NQTM thứ cấp tại TP.HCM**



**Nguồn: [www.nhuongquyenvietnam.com](http://www.nhuongquyenvietnam.com)**

Theo số liệu trên, 70% số công ty hiện là đối tác nhượng quyền độc quyền của những thương hiệu lớn tại TP.HCM trả lời rằng họ không muốn mở rộng theo phương thức nhượng quyền thứ cấp vì cho rằng "độc quyền" thương hiệu dễ hơn. Lý do họ đưa ra là rất khó quản lý đối tác nhận nhượng quyền nên không thể duy trì sự nhất quán về tiêu chuẩn. Trong khi đó 30% còn lại chia sẻ rằng, họ sẵn sàng nhượng quyền thứ cấp nhưng không biết bắt đầu như thế nào.

Theo ông Harish Babla - Tổng Giám đốc tập đoàn Franchise Mind (USA), việc các doanh nghiệp nhận quyền trên địa bàn TP.HCM nói riêng và Việt Nam nói chung chủ yếu nhượng quyền theo hình thức nhượng quyền độc quyền là “một vấn đề” cần phải xem xét, vì đó là rào cản lớn nhất để phát triển ngành kinh doanh

nhượng quyền thương mại. Việc tự kinh doanh thông qua việc mở cửa hàng của các Master Franchisee là nguyên nhân khiến cho chi phí quản trị bị đẩy lên cao vì các Master Franchisee tập trung đến 90% thời gian đào tạo về mô hình kinh doanh và tổ chức vận hành. Chính vì thế mà họ chỉ loay hoay trong việc vận hành cửa hàng thay vì quản lý kinh doanh như một “nhà nhượng quyền thực thụ” - đại diện cho thương hiệu tại thị trường nội địa, và thực tế chưa có cửa hàng nào tại Việt Nam có lợi nhuận. Nếu không khắc phục được nhược điểm chỉ tập trung vào phương thức nhượng quyền độc quyền thì thị trường NQTM ở Việt Nam nói chung khó phát triển xứng tầm với tiềm năng của nó.

### *2.2.2. Thực trạng nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài*

KD nhượng quyền tuy đã phổ biến ở nhiều nước trên thế giới, đặc biệt là các thương hiệu F&B (Food & Beverage) nước ngoài đang phát triển mạnh mẽ tại thị trường Việt Nam thông qua hình thức NQTM nhưng ngược lại, các thương hiệu trong nước lại không dễ dàng franchise khi thâm nhập thị trường nước ngoài.

Cũng như nhiều quốc gia khác trên thế giới, các thương hiệu lớn của Việt Nam đều chọn chiến lược phát triển bằng hình thức nhượng quyền, nâng cao giá trị thương hiệu của mình. Để nhượng quyền ra thế giới, điều quan trọng nhất đối với doanh nghiệp là phải tự trả lời câu hỏi mình có dám thay đổi không? Có đặt doanh nghiệp mình và đối tác cùng một tầm nhìn, cùng hỗ trợ phát triển chưa? Có xem thành công của đối tác là thành công của chính mình không? Ngoài ra, doanh nghiệp còn phải xây dựng các nền tảng phù hợp và đi theo một lộ trình rõ ràng để bước ra thế giới theo 3 giai đoạn: (1) Tái cấu trúc; (2) Nhượng quyền nội địa; (3) Nhượng quyền ra thế giới. doanh nghiệp không thể đốt cháy giai đoạn mà phải có từng bước đi thích hợp trong mỗi giai đoạn.

Căn cứ quy định tại Điều 3 (Sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 35/2006/NĐ-CP ngày 31 tháng 3 năm 2006 của Chính phủ quy định chi tiết Luật Thương mại về hoạt động NQTM) của Nghị định số 120/2011/NĐ-CP (ngày 16 tháng 12 năm 2011 sửa đổi, bổ sung thủ tục hành chính tại một số Nghị định của Chính phủ quy định chi tiết Luật Thương mại), Nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước không phải làm thủ tục đăng ký hoạt động

nhượng quyền nhưng phải thực hiện chế độ báo cáo Sở Công Thương. Tuy nhiên, các quy định còn chưa rõ ràng, cụ thể dẫn đến tình trạng các doanh nghiệp chưa nghiêm túc thực hiện chế độ báo cáo. Do vậy, cơ quan quản lý Nhà nước không có số liệu thống kê chính xác. Qua tham khảo thông tin từ báo đài, tính đến nay mới có khoảng 7 thương hiệu của Việt Nam nhượng quyền ra nước ngoài, có thể kể đến như: Trung Nguyên, T&T, Phở 24, Ninomax, Foci, giày dép T&T... Dự báo, thị trường NQTM tại Việt Nam vẫn tiếp tục tăng trưởng ở mức 25% cùng với sự gia nhập của các thương hiệu quốc tế lớn mạnh và các thương hiệu đến từ khu vực ASEAN.

Nhượng quyền có thể nói là một trong những mô hình tiềm năng nhất giúp DN phát triển hiệu quả không những tại thị trường trong nước mà còn có thể vươn ra khu vực và thế giới. Tuy nhiên, do lịch sử phát triển ngành nhượng quyền tại nước ta còn khá mới, nên việc hiểu đúng và áp dụng mô hình như thế nào hiện vẫn còn là thử thách lớn đối với nhiều doanh nghiệp. Thương hiệu được xem là tài sản lớn nhất của hệ thống NQTM vì các bên nhận quyền thường có xu hướng tham gia hệ thống NQTM có thương hiệu mạnh. Trong khi đó, nhiều thương hiệu của Việt Nam vừa mới ra đời, chưa được người tiêu dùng tín nhiệm và chưa có đủ mạnh để thu hút thì đã kinh doanh NQTM. Chính vì vậy mà có rất ít thương hiệu trong nước hoạt động NQTM ở thị trường nước ngoài thành công và lâu dài. Theo đánh giá của một số chuyên gia về NQTM, các mặt hàng truyền thống Việt Nam như hàng thủ công, mỹ nghệ, may mặc... là những sản phẩm tiềm năng có thể nhượng quyền kinh doanh ở nước ngoài là do kết hợp được tính độc đáo, khác biệt, đã được thị trường nước ngoài biết đến, gợi sự tò mò cho thực khách, với khả năng đem lại lợi nhuận từ mô hình kinh doanh. Đặc biệt, thực phẩm là ngành thế mạnh của các doanh nghiệp trong nước và có tốc độ nhượng quyền nhanh. Tuy chỉ có một vài thương hiệu Việt Nam được NQTM ở nước ngoài, nhưng cũng đã phần nào thể hiện sự nỗ lực của các doanh nghiệp Việt Nam.

Việc phát triển NQTM là việc làm không thể chậm trễ đối với các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. DN cần coi đây là một hình thức, công cụ để tạo ra lợi nhuận cho riêng mình và có lợi cho cả đất nước. Trong xu thế chung của thế giới,



nhều DN Việt Nam đã biết tận dụng hình thức NQTM làm đòn bẩy nhằm phát triển thị trường, nâng cao giá trị thương hiệu của mình như: Trung Nguyên, Phở 24...

**\* Cà phê *Trung Nguyên***

- Đây được xem là thương hiệu đầu tiên ở Việt Nam kinh doanh theo hình thức franchise và đã rất thành công trong việc nhân rộng mô hình quán cà phê trên toàn quốc. Với việc xây dựng mục tiêu ngắn hạn và dài hạn: “Thống lĩnh thị trường nội địa, chinh phục thị trường thế giới”, Trung Nguyên là nhà tiên phong tại Việt Nam áp dụng hình thức kinh doanh này bằng cách phát triển hệ thống đại lý của mình theo hình thức nhượng quyền. Có thể nói, cà phê Trung Nguyên được coi như một thành công kỳ diệu của việc xây dựng thương hiệu tại Việt Nam. Chỉ trong vòng vài năm, từ một xưởng sản xuất nhỏ tại Buôn Ma Thuột, Trung Nguyên đã có mặt tại mọi miền đất nước. Bằng việc khẳng định chất lượng và phong cách riêng, độc đáo, Trung Nguyên bắt đầu đưa thương hiệu của mình ra thị trường thế giới như: Nhật, Thái Lan, Trung Quốc, Singapore... đặc biệt các nước Australia, Mỹ, Pháp, Canada...

- Trong những năm đầu do là đơn vị đi tiên phong trong lĩnh vực franchise tại Việt Nam nên Trung Nguyên đã khá bối rối trong hướng đi của mình và rất dễ dàng trong việc bán franchise nên dẫn đến hiện trạng là có quá nhiều quán cà phê mang cùng nhãn hiệu Trung Nguyên nhưng không cùng một đẳng cấp. Trung Nguyên rơi vào tình thế mất kiểm soát chất lượng và tính đồng bộ của mình vì bắt đầu bán franchise với số lượng lớn khi chưa có đủ sự chuẩn bị. Vì thế, từ cuối năm 2002 Trung Nguyên đã cho mời chuyên gia người Úc sang để khắc phục tình trạng này, nhưng trên thực tế để điều chỉnh lại hệ thống với hơn 400 quán cà phê trải dài khắp nước quả là một thách thức của người điều hành mỗi quán cà phê và của người chủ thương hiệu nói chung.

- Ngoài ra, Cà phê Trung Nguyên còn phải đối mặt với tình huống bị chính đối tác Mỹ ăn cắp thương hiệu. Khi Trung Nguyên nộp hồ sơ xin đăng ký thương hiệu tại Mỹ với tên gọi “Trung Nguyên - Nguồn cảm hứng sáng tạo mới”, thì biết chính phía đối tác Mỹ của mình là Công ty Rice Field Carp đã đăng ký nhãn hiệu trước với tên gọi “Cà phê hàng đầu Buôn Mê Thuột – Trung Nguyên”. Sau đó

Trung Nguyên đã đòi lại được nhãn hiệu của mình nhưng phải mất một số tiền khá lớn và mất đi nhiều cơ hội nhượng quyền vào thị trường lớn Hoa Kỳ.

**\* Phở 24:**

Phở 24 cũng là doanh nghiệp biết tận dụng tối đa hình thức NQTM và được coi là 1 trong những doanh nghiệp nhượng quyền thành công nhất tại Việt Nam. Mới bắt đầu xuất hiện từ năm 2003, chiến lược kinh doanh của Phở 24 là bán nhượng quyền, ý tưởng này được hình thành ngay từ những ngày đầu thành lập nên tất cả mô hình kinh doanh đều được chuẩn bị sẵn sàng cho hoạt động franchise. Phở 24 tập trung vào việc xây dựng hệ thống, tổ chức nhượng quyền, đảm bảo thực hiện theo các nguyên tắc cơ bản của hoạt động NQTM: nhượng quyền có thời hạn, có thu phí nhượng quyền, tổ chức kinh doanh đặc thù, có cơ chế kiểm tra, giám sát cụ thể. Kinh nghiệm chọn đối tác nhượng quyền của Phở 24 là người nhận quyền phải thích mô hình này, am hiểu thị trường nội địa, có khả năng tài chính và tin tưởng vào thương hiệu. Phở 24 cũng đã đăng ký SHTT và nhãn hiệu hàng hóa cả trong nước và quốc tế từ bảng hiệu, bàn ghế, cách trình bày một tô phở đặt trên bàn... Mặc khác, hoạt động quảng bá của của Phở 24 được thực hiện khá tốt và bài bản đã khiến cho hệ thống này phát triển nhanh chóng. Chưa đầy 03 năm, Phở 24 đã có trên 20 cửa hàng phở nhượng quyền trong khắp cả nước. Đặc biệt, trong năm 2006, Phở 24 đã tiến hành nhượng quyền sang Phillipine và Indonesia. Đến tháng 6 năm 2010, Phở 24 đã mở được 57 cửa hàng trong nước: tại TP.HCM, Hà Nội, Đà Nẵng, Vũng Tàu, Nha Trang, Bình Dương và 16 cửa hàng ngoài nước như Jakarta (Indonesia), Manila (Philippines), Seoul (Hàn Quốc), PhnomPenh (Campuchia), Úc, Hồng Kông.

- Để đảm bảo các thủ tục pháp lý được chặt chẽ ngay từ đầu, Phở 24 đã đầu tư đáng kể vào các khâu đăng ký nhãn hiệu trong và ngoài nước, nhờ luật sư tư vấn soạn thảo hợp đồng nhượng quyền mẫu. Các khâu về tổ chức, đào tạo, huấn luyện cũng được chuẩn bị từng bước để có thể chuyển giao và hỗ trợ đắc lực cho đối tác nhận quyền. Phở 24 quyết định áp dụng hình thức nhượng quyền phương thức kinh doanh, trong đó phía đối tác nhận quyền được nhượng quyền sử dụng thương hiệu và được hướng dẫn và đào tạo chi tiết cách thức tổ chức, điều hành và quản lý mô

hình quán Phở 24. Các chương trình hỗ trợ trước khi khai trương quán nhượng quyền mà Phở 24 dành cho đối tác nhượng quyền bao gồm: tư vấn lựa chọn địa điểm mở quán; giúp đỡ đối tác thiết kế, bài trí cửa hàng nhượng quyền; huấn luyện đào tạo nhân viên; cung cấp danh sách các thiết bị, nguồn cung cấp cần thiết cho việc kinh doanh; giúp đỡ đối tác xây dựng các hoạt động marketing, xúc tiến hỗn hợp liên quan đến lễ khai trương. Để được cấp quyền sử dụng thương hiệu và phương thức vận hành một quán Phở 24 với những tiêu chuẩn đồng bộ, đối tác nhận quyền phải trả cho chủ thương hiệu Phở 24 một khoản phí ban đầu (trả một lần duy nhất khi ký kết hợp đồng) cộng thêm một khoản phí hàng tháng. Chiến thuật quan trọng của việc xây dựng thương hiệu Phở 24 là củng cố liên tục tính ổn định và đồng bộ của chuỗi quán phở, đặc biệt đối với chất lượng các món ăn, chất lượng dịch vụ, trang trí nội thất, đồng phục nhân viên, bảng hiệu và hầu như tất cả các dụng cụ và trang thiết bị trong quán.

Hình thức kinh doanh của Cà phê Trung Nguyên và Phở 24 được đánh giá là những điển hình của việc áp dụng khá thành công phương thức nhượng quyền tại Việt Nam. Các chuyên gia về nhượng quyền nhận định đây có thể coi là mô hình thu nhỏ của tập đoàn kinh doanh đồ ăn nhanh nổi tiếng của Mỹ là McDonald, với đúng hình thức là nhân bản các cửa hàng theo nguyên mẫu có sẵn thông qua hoạt động NQTM từ công ty mẹ (bên nhượng quyền) cho các cửa hàng thấp cấp hơn (bên nhận quyền) tại các khu vực địa lý khác nhau để tạo thành một chuỗi phân phối. Bằng cách này, cả bên nhượng quyền và nhận quyền đều có lợi và quan trọng hơn cả là có thể cùng hợp sức để cạnh tranh với các công ty khác trong cùng lĩnh vực hoạt động. Do đó, hình thức này rất phù hợp với Việt Nam cũng như các nước đang phát triển nói chung, vốn là những quốc gia đang rất cần tập hợp nguồn lực từ các doanh nghiệp vừa và nhỏ để nâng cao sức cạnh tranh của nền kinh tế trong quá trình hội nhập.

Nhìn chung, các doanh nghiệp Việt Nam khi nhượng quyền ra nước ngoài, thách thức không chỉ cạnh tranh quyết liệt với các nhà nhượng quyền hàng đầu tại thị trường quốc tế mà còn đối mặt với không ít khó khăn như: Thiếu vốn, thiếu trình độ quản lý và kiểm soát, chưa chuẩn hoá được quy trình và thương hiệu, chưa hoạch

định chiến lược và mô hình kinh doanh phù hợp nên hầu như chưa thực hiện được mô hình NQTM toàn diện. Thực tế cho thấy, đã có không ít doanh nghiệp Việt Nam thất bại, kể cả những thương hiệu được coi là thành công như Phở 24 cũng từng phải đóng cửa 3 cửa hàng nhượng quyền ở Singapore và Việt Nam. Hoặc như Trung Nguyên nổi bật với chuỗi cửa hàng cà phê mang phong cách riêng, nhưng hiện nay cũng đang mất dần số lượng và lại bị cạnh tranh bởi sự nhập cuộc của Highland Coffee khi đối thủ nội này chiếm giữ những vị trí đẹp ở các thành phố lớn với “phong cách ngoại”.

### *2.2.3. Thực trạng nhượng quyền trong nước*

Cũng giống như hình thức nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài, nhượng quyền trong nước không phải làm thủ tục đăng ký NQTM nên các cơ quan quản lý Nhà nước cũng không có số liệu thống kê chính thức số doanh nghiệp, cơ sở kinh tế, cá nhân hoạt động kinh doanh NQTM trong nước. Qua các nghiên cứu, các bài báo cáo, tư vấn của các chuyên gia và khảo sát thực tế, có khá nhiều thương hiệu kinh doanh được chuyển nhượng, riêng tại địa bàn TP.HCM ước khoảng 80 thương hiệu đang hoạt động với nhiều thương hiệu phát triển mạnh, giá trị thương hiệu tăng một phần nhờ hoạt động NQTM và nhiều doanh nghiệp nhận quyền thành công (như Trung nguyên, Phở 24, Thế giới di động). Ngoài ra, NQTM còn thúc đẩy phát triển hoạt động kinh doanh, giải quyết công ăn việc làm cho người dân. NQTM ra đời cũng góp phần phát triển các ngành dịch vụ hỗ trợ như: Cơ quan tư vấn luật về NQTM, cơ sở trang trí Décor cửa hàng, cơ sở cung cấp nguyên liệu hàng hóa...

Hiện có một số tập đoàn, doanh nghiệp có hoạt động nhượng quyền lớn như: Golden Gate có tới 34 cửa hàng Kichi Kichi, 17 chuỗi cửa hàng Sumo BBQ, 15 quán Vuvuzela, 5 quán lẩu nấm Ashima...; Huy Việt Nam cũng có tới 60 quán ăn "Món Huế", 31 quán "Phở Ông Hùng"...; Redsun ITI có 11 cơ sở ThaiExpress và chuỗi hàng ăn gồm 34 cơ sở King BBQ Buffet...Hay Công ty TNHH Cộng Cà phê mới bắt đầu có cửa hàng đầu tiên từ năm 2007 nhưng đến nay đã có 25 cửa hàng trên cả nước (riêng Hà Nội có 21 quán cà phê Cộng). Các cửa hàng kinh doanh điện máy cũng đang mở rộng chuỗi cửa hàng của mình, nổi bật có: Công ty Thế giới di động với trên 700 cửa hàng mang tên "Thế giới di động"; Công ty Bán lẻ kỹ thuật

số FPT với hơn 290 cửa hàng; Nguyễn Kim với 18 cửa hàng... Một số thương hiệu khác cũng rất thành công với mô hình nhượng quyền. Hiện các Quỹ Đầu Tư đã bỏ tiền đầu tư vào nhiều chuỗi cửa hàng bán franchise khác không kém phần sôi động và hiệu quả, có thể kể đến như tiệm bánh Kinh Đô, các thương hiệu thời trang Việt như Ninomax, Foci, giày T&T. T&T là thương hiệu đầu tiên bán franchise ra nước ngoài, vì Bộ Thương mại (nay là Bộ Công Thương) đã cấp phép cho giày T&T được nhượng quyền ở Malaysia và Úc. Thương hiệu này thuộc công ty Đức Triều, vốn là một tiệm đóng giày nhưng công ty đã mạnh dạn tiến hành các thủ tục franchise. Từ năm 2004 đến 2006, Đức Triều tiến hành tái lập và cơ cấu lại doanh nghiệp, đầu tư thêm cho hệ thống chuỗi cửa hàng trong nước, mở các khóa đào tạo cho nhân viên... Tính đến nay, T&T có bốn cửa hàng chính thuộc nguồn vốn của mình (ba tại TP.HCM và một tại Hà Nội) và các cửa hàng franchise trong nước.

Thực tế tại Việt Nam không phải thương hiệu nào cũng thích franchise, nhất là tâm lý người Việt Nam có xu hướng thích kinh doanh theo gia đình và làng nghề, không muốn chia sẻ ý tưởng kinh doanh. Bởi khi chấp nhận bán franchise, chủ thương hiệu chưa tự tin sẽ quản lý được chất lượng chung và không đủ khả năng kiểm tra các bên mua. Kinh doanh theo mô hình gia đình này có chuỗi cửa hàng cơm tấm Kiều Giang, cơm Thuận Kiều, giày Đông Hải..., Ciao café, bánh mì Như Lan. Những thương hiệu này chưa thích mô hình franchise mà ngược lại, họ đang được các thương hiệu nước ngoài muốn mua lại. Hiện tại số lượng thương hiệu Việt Nam bán franchise ra nước ngoài còn quá ít và các doanh nghiệp Việt chưa nhìn ra lợi thế của mô hình kinh doanh theo chuỗi – franchise. Vì thế, cơ hội cho những ai đang có ý định kinh doanh chuỗi vẫn còn khá nhiều.

Trong NQTM, việc xây dựng thành mô hình kinh doanh khả thi về doanh số, lợi nhuận, hoàn vốn đầu tư là việc rất cần thiết, không có mô hình thích hợp sẽ rất khó phát triển nhanh và mạnh. Sau khi có mô hình, hệ thống quản trị và điều hành là bước tiếp theo cần xây dựng. Mô hình kinh doanh nhượng quyền yêu cầu doanh nghiệp phải đầu tư xây dựng nền tảng, xây dựng kế hoạch và chuẩn bị nguồn lực hỗ trợ trước khi nhượng quyền. Tuy NQTM là hình thức kinh doanh khá hiệu quả

nhưng qua kết quả khảo sát các chuyên gia có nhiều năm quản lý về hoạt động NQTM đã cho thấy các doanh nghiệp gặp không ít khó khăn. [15]

Những khó khăn và mức độ khó khăn của các doanh nghiệp hoạt động NQTM thể hiện qua Hình 2.5

**Hình 2.6: Những khó khăn của các doanh nghiệp kinh doanh NQTM**



Kết quả khảo sát trên cho thấy:

+ **Nhóm đầu tiên** là những khó khăn được đánh giá nằm trên mức trung bình khá, đều trên 4 điểm. Cụ thể là: Khó khăn về thuế với mức độ đánh giá đứng đầu nhóm 4,45 điểm, tiếp theo là các khó khăn do chi phí cao (Mặt bằng, nguyên liệu,...) ở mức 4,42 điểm, riêng khó khăn về mặt bằng kinh doanh cũng được các doanh nghiệp đánh giá tại mức 4,16 điểm, khó khăn do nguồn nhân lực bị hạn chế được đánh giá ở mức 4,13 điểm và khó khăn do thiếu vốn là 4,07 điểm.

+ **Nhóm thứ hai** là những khó khăn có biên độ dao động từ 3,4 đến 3,9 điểm. Thấp nhất nhóm là khó khăn do quản trị kinh doanh thiếu kinh nghiệm (3,51 điểm), khó khăn khi xin giấy phép kinh doanh Franchise (3,73 điểm) và do môi trường pháp lý kinh doanh Franchise chưa thuận lợi (3,89 điểm).

Với sức ép cạnh tranh rất lớn cho các thương hiệu Việt như hiện nay buộc các thương hiệu này phải điều chỉnh cho phù hợp, nếu doanh nghiệp nào không trụ vững được thì sẽ bị đào thải. Bên cạnh đó, việc rất nhiều thương hiệu đang đổ về Việt Nam có thể sẽ tạo ra xu hướng người tiêu dùng sử dụng sản phẩm nước ngoài

nhiều hơn và quay lưng lại với thương hiệu Việt, sản phẩm Việt. Những áp lực như trên buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải thay đổi cách tiếp cận thị trường nhằm đưa ra sản phẩm tốt hơn và là cơ hội tốt để các doanh nghiệp cọ xát, phát triển. Hơn nữa, thông qua hình thức nhượng quyền, nhiều doanh nghiệp có thể khởi nghiệp theo cách thức ít rủi ro hơn, thu hồi vốn nhanh hơn, nếu doanh nghiệp đủ khả năng phát triển song song cả thương hiệu riêng thì cơ hội để bứt phá sẽ thuận lợi hơn. Không chỉ những doanh nghiệp lâu năm, có tên tuổi lớn mới có thể áp dụng NQTM. Với nhiều doanh nghiệp mới thành lập, NQTM là bước đi cần thiết để làm lớn thương hiệu của mình.

## **2.3. Đánh giá chung**

### *2.3.1. Những kết quả đạt được*

Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng như hiện nay thì việc nhượng quyền diễn ra trên thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng là điều tất yếu. Phương thức NQTM tuy còn tương đối mới ở Việt Nam nhưng cũng đã đạt được những thành tựu nhất định.

*- Thứ nhất, với sự hội nhập của nền kinh tế thế giới, Việt Nam đã đánh dấu những thay đổi mang tính nền tảng và cũng là năm của nhiều khởi đầu ngoạn mục cho ngành nhượng quyền Việt Nam.*

Một số thương hiệu nhượng quyền không những có chỗ đứng trên thị trường nội địa mà còn thực hiện NQTM ra nước ngoài. Thị trường nhượng quyền từ quốc tế vào nước ta từ 2016 bắt đầu sôi động, với hai luồng chính trên thị trường nhượng quyền địa phương.

+ Luồng thứ nhất là các doanh nghiệp Việt đã có lịch sử hoạt động kinh doanh, nhận thức được tầm quan trọng và giá trị của thương hiệu và mô hình, bắt đầu xây dựng hoặc chuyển đổi thành mô hình dịch vụ. Một số lớn các doanh nghiệp sau khi xây dựng và chuyển đổi mô hình, sẽ sử dụng hình thức nhượng quyền để phát triển.

+ Luồng thứ hai là khởi nghiệp của các doanh nhân trẻ, với mục tiêu xây dựng mô hình nhượng quyền ngay từ bước đầu tiên. Thị trường trong tương lai được dự đoán là sẽ xuất hiện các quỹ đầu tư, tập đoàn về tài chính chuyên cho lĩnh

vực nhượng quyền. Cùng với kiến thức về nhượng quyền ngày một nâng cao, các DN từ nhỏ đến lớn sẽ dần dần tham gia nhiều hơn vào thị trường nhượng quyền nội địa. Các mô hình nhượng quyền vi mô (micro-franchising) với vốn đầu tư thấp và số lượng nhân viên hạn chế, các mô hình nhượng quyền công việc (job franchise – người chủ mua nhượng quyền cũng là người duy nhất triển khai kinh doanh) bắt đầu hình thành và phát triển tại Việt Nam.

*- Thứ hai, NQTM đã và đang tạo ra những áp lực nhất định, nhưng cũng chính là cơ hội phát triển cho cả doanh nghiệp nhận quyền và nhượng quyền.*

Việc phát triển kinh doanh theo hướng nhượng quyền giúp các doanh nghiệp tận dụng được nguồn vốn, nhân lực từ đối tác để mở rộng kinh doanh, đồng thời gia tăng doanh số và lợi nhuận từ nguồn thu chi phí nhượng quyền, nâng cao giá trị thương hiệu, đặc biệt hơn là nâng tầm doanh nghiệp. Không chỉ mang lại lợi ích cho bên nhượng quyền, mô hình này còn hạn chế rủi ro đến mức thấp nhất cho đối tác nhận quyền. Nhờ uy tín của các thương hiệu lớn nhượng quyền mà sản phẩm của các doanh nghiệp vừa và nhỏ được tiêu thụ mạnh trên thị trường và được người tiêu dùng biết đến. Các doanh nghiệp cũng tiết kiệm đáng kể chi phí để tạo dựng thương hiệu cũng như quảng cáo, xúc tiến bán hàng.

NQTM phát triển khá nhanh, góp phần đa dạng hóa hình thức kinh doanh. Hầu hết các thương hiệu kinh doanh ẩm thực nổi tiếng thế giới có mặt tại Việt Nam không những góp phần đa dạng văn hóa ẩm thực, giúp người tiêu dùng có thêm sự lựa chọn về sản phẩm, có thể thưởng thức công nghệ dịch vụ, đồ ăn, thức uống quốc tế, mà còn góp phần thúc đẩy ngành du lịch phát triển. Bởi những thương hiệu lớn trước khi nhượng quyền vào Việt Nam đã được nhiều người tiêu dùng Việt biết đến. Bên cạnh những giá trị mang lại, việc nhượng quyền của các thương hiệu lớn, có tên tuổi sẽ tạo áp lực lớn cho các thương hiệu của Việt Nam đang kinh doanh cùng một lĩnh vực. Các doanh nghiệp sẽ có thêm đối thủ cạnh tranh trên thị trường và lượng khách hàng tiềm năng của họ có thể sẽ phải “san sẻ” cho đối tác. Áp lực cạnh tranh sẽ tạo ra áp lực thay đổi cho chính các doanh nghiệp. Trong điều kiện chung như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải cạnh tranh gay gắt hơn với các thương hiệu lớn trên thế giới. Để có thể trụ vững trên thương trường, doanh nghiệp Việt



không còn cách nào khác là phải nâng mình lên, cải tiến về công nghệ cũng như chất lượng sản phẩm. Đồng thời tìm ra một phân khúc thị trường mà họ có thể đứng vững được, thị trường đó có thể ở nông thôn, có thể là một lĩnh vực kinh doanh mà thương hiệu kia, doanh nghiệp kia không với tới.

Với một mô hình kinh doanh tốt và một thương hiệu được nhiều người yêu thích, các doanh nghiệp trong nước hoàn toàn có thể nghĩ đến việc nhượng quyền ra nước ngoài để phát triển và mở rộng công ty. Quan trọng là chủ doanh nghiệp cần phải nắm rõ “luật chơi” để có thể thành công trong cuộc đua cạnh tranh với các công ty nước ngoài. Theo Công ty nghiên cứu Euromonitor, châu Á sẽ dẫn đầu về sản lượng hàng hóa sản xuất trên toàn thế giới năm 2025, đến năm 2050 châu Á chiếm hơn 50% tổng ngân sách chi tiêu toàn thế giới. Đây chính là cơ hội và tiềm năng để doanh nghiệp Việt Nam định hướng kinh doanh, chuẩn hóa mô hình và xây dựng nền tảng để sẵn sàng bước ra thế giới.

*- Thứ ba, văn bản pháp quy tạo hành lang pháp lý cho hoạt động NQTM tại Việt Nam phát triển.*

Hiện hệ thống pháp lý của Việt Nam liên quan đến NQTM được các chuyên gia đánh giá là tiên bộ, tiếp cận chuẩn mực quốc tế, luôn được các cơ quan lập pháp và hành pháp của Việt Nam quan tâm hoàn thiện. Ví dụ như các văn bản hướng dẫn các doanh nghiệp hoạt động NQTM đã được triển khai trên website của Sở Công Thương; hay các thủ tục đăng ký hoạt động NQTM từ nước ngoài vào Việt Nam đã tạo ra hành lang pháp lý thuận lợi cho hoạt động NQTM thực sự có chỗ đứng quan trọng trong nền kinh tế, song song đó là nâng cao hiệu lực bộ máy quản lý Nhà nước tương xứng với tình hình hội nhập kinh tế thế giới trong hiện tại và tương lai. Bên cạnh đó, tình hình hoạt động trong hệ thống nhượng quyền của các DN khá thông suốt, không vướng mắc về pháp lý gây tranh tụng, kiện cáo và ít phát sinh yêu cầu can thiệp của cơ quan quản lý Nhà nước.

*- Thứ tư, NQTM phát triển góp phần phát triển kinh tế - xã hội Việt Nam, góp phần hội nhập nhanh với kinh tế khu vực và thế giới.*

Việt Nam luôn được đánh giá là thị trường sôi động, đầy tiềm năng cho hoạt động nhượng quyền phát triển, thu hút được nhiều nhà đầu tư nước ngoài. Trong xu

thể chung của thế giới, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã biết tận dụng hình thức NQTM làm đòn bẩy nhằm phát triển thị trường, nâng cao giá trị thương hiệu của mình. Thực phẩm là ngành thế mạnh của các doanh nghiệp trong nước và có tốc độ nhượng quyền nhanh. Không chỉ những doanh nghiệp lâu năm, có tên tuổi lớn mới có thể áp dụng NQTM. Với nhiều doanh nghiệp mới thành lập, NQTM là bước đi cần thiết để làm lớn thương hiệu của mình. Đánh giá về tình hình kinh doanh nhượng quyền ở Việt Nam, một số chuyên gia về NQTM cho rằng nhiều nhà đầu tư quốc tế vẫn ghi nhận thị trường ở Việt Nam vẫn đang ở trong nhóm "thị trường đang phát triển", mới bắt đầu đón các thương hiệu nhượng quyền từ các năm 2009-2010.

Trong khi thị trường Mỹ đang dần rơi vào tình trạng bão hòa thì tỷ lệ tăng trưởng chi nhánh nhận quyền tại châu Á cùng năm là 30%, doanh thu toàn ngành tăng 25%. Kể từ sau cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu, Bắc Mỹ, Tây Âu, Nhật - ba chân kiềng của kinh tế thế giới cùng lúc bị chững lại và khu vực những thị trường mới nổi của Đông Âu, Trung Đông và châu Á – Thái Bình Dương, với tốc độ phát triển kinh tế vượt bậc trở thành trọng tâm phát triển của thế giới. Theo Euromonitor, tốc độ tăng trưởng thu nhập thặng dư tại châu Á – Thái Bình Dương sẽ dẫn đầu thế giới từ năm 2015 đến hết năm 2030, với tỷ lệ tăng trưởng gộp là 94,3%. Còn trong năm 2016, tỷ lệ tăng trưởng về chi tiêu của châu Á – Thái Bình Dương sẽ dẫn đầu thế giới với tỷ lệ 4,6%/năm. Theo những dự báo này, các mô hình và thương hiệu nhượng quyền từ Mỹ, châu Âu, Úc được dự đoán sẽ không ngừng đổ về châu Á. Tại châu Á, các thị trường đi trước về nhượng quyền như Nhật, Hàn Quốc, Hong Kong, Đài Loan, Singapore sau thời gian học hỏi từ các mô hình nhượng quyền phương Tây, đã bắt đầu tập trung xây dựng mô hình và thương hiệu của riêng mình. Sau thời gian vận hành và phát triển thành công tại thị trường nội địa, họ bước ra thế giới. Ngoài Trung Quốc là thị trường chiến lược với độ lớn thị trường đứng thứ hai trên thế giới, điểm đến khu vực đầu tiên là những thị trường lớn tại Đông Nam Á như Indonesia (261 triệu dân), Philippines (103 triệu dân) và Việt Nam (96 triệu dân). Thêm vào đó là sự hình thành cộng đồng kinh tế ASEAN với dòng chảy tự do về thương mại. Sự khép lại của năm 2015 cũng đồng nghĩa với

việc mở ra cửa sổ cơ hội mới cho mô hình và thương hiệu nhượng quyền châu Á, với Việt Nam là một trong những điểm đến ưu tiên trên bản đồ phát triển khu vực.

### 2.3.2. Những mặt hạn chế:

Bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động NQTM tại Việt Nam trong thời gian qua chưa thật sự hiệu quả, môi trường pháp lý chậm trễ và chưa hoàn thiện, thiếu đồng bộ. Cùng với đó là thiếu vốn, thiếu trình độ quản lý và kiểm soát cũng như chưa chuẩn hóa được quy trình và thương hiệu cũng là một trong mặt hạn chế hoạt động NQTM phát triển.

*- Thứ nhất, thị trường bán lẻ Việt Nam hiện nay hoạt động còn manh mún, chưa có phương thức, đường lối phát triển cụ thể, hoạt động NQTM ở Việt Nam còn mang nhiều tính tự phát, chưa chuyên nghiệp.*

Muốn đạt được hiệu quả trong NQTM, doanh nghiệp cần chọn được đối tác làm ăn là các thương hiệu có uy tín. Trong bối cảnh kinh tế nhiều biến động như hiện nay, doanh nghiệp phải xác định thương hiệu đó vẫn còn đủ hấp dẫn, dự báo không thua lỗ và phải phân tích, đánh giá được xu hướng tiêu dùng để đạt được hiệu quả kinh doanh tốt. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần phải nghiên cứu thị trường để xác định mô hình kinh doanh phù hợp với năng lực tài chính, nhu cầu thị hiếu của người tiêu dùng trên địa bàn dự kiến kinh doanh, không nên phát triển một cách ồ ạt. Đặc biệt, doanh nghiệp cần phải tìm hiểu thật kỹ về các yếu tố pháp luật ràng buộc và tài sản sẽ được chuyển giao kèm theo liên quan đến quyền của mình, nhất là quyền liên quan đến bí mật kinh doanh, công nghệ.

*- Thứ hai, sự hiểu biết về hoạt động NQTM của doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế*

Các doanh nghiệp trong nước chưa nhận thức đúng đắn đối với yêu cầu cần thiết phải tập trung vào việc xây dựng thương hiệu và nhãn hiệu hàng hóa, song song với quá trình phát triển sản phẩm hàng hóa, dịch vụ - đây là cơ sở quan trọng để NQTM phát triển. Theo thống kê, quá ít thương hiệu được NQTM so với tiềm năng của ẩm thực Việt. Hầu hết các thương hiệu đã được NQTM ở nước ngoài hoạt động không thành công, phát triển với tốc độ chậm, một số không còn hoạt động.

Qua khảo sát, năng lực đàm phán của doanh nghiệp Việt Nam cho đến thời điểm này còn hạn chế, doanh nghiệp cũng chưa hiểu sâu về NQTM nên các doanh nghiệp cần tham vấn các cơ quan pháp lý, các đơn vị tư vấn để soạn thảo hợp đồng có ràng buộc chặt chẽ hơn, mang lại lợi ích cho cả đôi bên. Bên cạnh việc lựa chọn đối tác tốt, để tránh những bất lợi, doanh nghiệp nên tìm phương thức phát triển song song hai hệ thống thương hiệu nhượng quyền và thương hiệu riêng của mình, bởi làm theo cách này doanh nghiệp sẽ tận dụng được hệ thống kinh doanh và nguồn khách hàng sẵn có của bên nhượng quyền. Điều quan trọng là doanh nghiệp có biết cách học hỏi kinh nghiệm và trong quá trình triển khai có vi phạm điều kiện nhượng quyền liên quan hay không? Tuy nhiên, hiện nay đa số doanh nghiệp vẫn thuộc bộ phận “nhận quyền” vì thương hiệu của nước ngoài uy tín hơn, rất ít DN Việt Nam có thể nhượng quyền cho các doanh nghiệp nước ngoài khai thác, mới chỉ có Phở 24, Trung Nguyên, AQ Silk... hoặc một số cơ sở tư nhân chuyên sản xuất các sản phẩm truyền thống, gia truyền, nhưng cũng chỉ thực hiện đối với một số quốc gia có đông người Việt sinh sống, còn để phục vụ cộng đồng người nước ngoài thì còn rất khó.

Ngoài ra, tính đồng bộ trong hệ thống chuỗi NQTM của các doanh nghiệp nhượng quyền trong nước thấp: Chất lượng, phong cách kinh doanh giữa các cơ sở nhận nhượng quyền ở cùng một thương hiệu khác nhau. Ví dụ như một số nhà hàng Phở 24 có bán kèm cả cơm, lẩu, một số khác thì không; hay nhiều cửa hàng cà phê Trung Nguyên phục vụ trà Lipton, soda chanh muối, thay vì chuyên cà phê và hương vị cà phê giữa các cửa hàng NQTM cũng khác nhau. Nhiều nơi kinh doanh NQTM tự ý đưa vào sản phẩm, dịch vụ khác làm mờ nhạt sản phẩm cốt lõi (sản phẩm được NQTM), trong khi đó nguyên tắc nhượng quyền là các cửa hàng trong chuỗi phải giống nhau đến 80% với thực đơn thống nhất và nếu có mở rộng thì không làm lu mờ sản phẩm kinh doanh cốt lõi.

*- Thứ ba, các vấn đề pháp lý có liên quan đến hoạt động NQTM còn bất cập*

Văn bản pháp lý liên quan đến NQTM sau nhiều lần sửa chữa vẫn còn có sự chồng chéo, mâu thuẫn, tác động đến sự phát triển bền vững của hoạt động NQTM, gây khó khăn cho công tác quản lý Nhà nước và xử lý tranh chấp liên quan đến hoạt

động nhượng quyền. Theo thống kê, tranh chấp phát sinh trong các hợp đồng nhượng quyền là khá phổ biến. Các doanh nghiệp nhượng quyền cần phải đăng ký bảo hộ trí tuệ, sở hữu bản quyền đối với nhãn hiệu và cả những chi tiết tạo nên mô hình kinh doanh của mình như cách bài trí cửa hàng, đồng phục nhân viên...Điều này là rất quan trọng đối với cả bên nhượng quyền và nhận quyền. Đối với nhà nhượng quyền, nó có thể giúp họ tránh được những phiền phức khiếu kiện về sau. Còn đối với người nhận quyền, đây được coi là “bằng chứng” cho sản phẩm mà họ bỏ tiền ra mua. Do vậy, các nhà nhận quyền cần phải tìm hiểu kỹ về việc thực hiện đăng ký nhãn hiệu và bảo hộ trí tuệ cũng như tư cách pháp nhân để kinh doanh nhượng quyền của bên nhượng quyền. Tránh như trường hợp của cà phê Trung Nguyên bị đối tác Mỹ ăn cắp thương hiệu, và sau đó phải mất một số tiền khá lớn để lấy lại nhãn hiệu của mình nhưng cũng mất đi nhiều cơ hội khi nhượng quyền vào thị trường lớn như Hoa Kỳ.

Quan hệ giữa Bên nhận quyền và Bên nhượng quyền thiết lập chủ yếu dựa vào quan hệ thân quen, ít dựa vào cơ sở pháp lý; hợp đồng NQTM lập sơ sài, thậm chí không có hợp đồng hay ít sử dụng tư vấn pháp luật trong kinh doanh NQTM.

*- Thứ tư, sự am hiểu về mặt hàng, ngành hàng, thị trường của những người muốn gia nhập hệ thống nhượng quyền*

Thực tế, các nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm lại thường rất dễ bỏ qua điều này vì tự tin vào sự thành công của hệ thống. Tuy nhiên, cho dù nhà nhượng quyền có một mô hình kinh doanh tốt, và một thương hiệu mạnh nhưng không có nghĩa là cửa hàng đó sẽ được người tiêu dùng ưa chuộng. Vì thế, khi muốn tham gia vào chuỗi hệ thống nhượng quyền, người nhận quyền cần phải thực hiện phân tích nhu cầu, thị hiếu của thị trường về sản phẩm, phân tích cả hoạt động của đối thủ kinh doanh, chiến lược marketing của công ty nhượng quyền. Ngoài ra, sự hợp tác tích cực giữa người nhận quyền và người nhượng quyền là một điều kiện cần thiết để đảm bảo sự phát triển đi lên của toàn bộ hệ thống. Người nhượng quyền phải có các chương trình đào tạo và chương trình hỗ trợ cho bên nhận quyền để họ có thể tự vận hành cửa hàng của mình. Đồng thời, người nhận quyền phải cam kết tuân thủ theo các quy định nghiêm ngặt của công ty nhượng quyền để đảm bảo đồng nhất chất lượng

và giữ vững uy tín thương hiệu cho toàn bộ hệ thống. Như vậy, hình thức NQTM sẽ phát huy được tác dụng tích cực nếu cả người nhận quyền và người nhượng quyền cam kết thực hiện đến cùng mô hình kinh doanh của mình với cùng lý tưởng và mục tiêu kinh doanh. Chính vì thế, có thể nói NQTM là phương thức kinh doanh của niềm tin và sự cam kết.

Ở Việt Nam, sự trợ giúp tài chính của Bên nhượng quyền đối với Bên nhận quyền gần như rất ít, trong khi đó chi phí NQTM khá cao. Như Phở 24, phí nhượng quyền khoảng từ 15.000 - 20.000 USD/cửa hàng, chưa kể phí vận hành khoảng từ 3 đến 4% doanh thu của từng cửa hàng. Trong khi mức đầu tư ban đầu cho một cửa hàng Phở 24 từ khoảng 50.000 đến 60.000 USD (khoản tiền này do bên nhận NQTM tự bỏ ra để đầu tư phong cách cửa hàng, dụng cụ kinh doanh theo yêu cầu của nhà nhượng quyền).

### *2.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế*

#### *2.3.3.1. Từ phía Nhà nước*

*- Về thể chế, chính sách:*

Hiện nay, Nhà nước vẫn chưa có chính sách hỗ trợ phát triển NQTM trong và ngoài nước. Bản thân các doanh nghiệp NQTM ra nước ngoài chưa xây dựng được mô hình chuẩn NQTM trong nước, như Wrap & Roll chưa có hoạt động NQTM ở trong nước, đã tổ chức ngay NQTM ở nước ngoài.

Các doanh nghiệp Việt đang thiếu sự hỗ trợ có tính hệ thống và bài bản từ các chính sách của Nhà nước. Tính đến thời điểm hiện nay, Việt Nam vẫn là nước trong khu vực phát triển NQTM. Khi nền kinh tế dịch vụ đang dần thay thế nền kinh tế sản xuất, chính phủ các nước trong khu vực đã có các chính sách để hỗ trợ kinh tế tư nhân. NQTM cũng là một trong những ngành dịch vụ được khuyến khích phát triển với mục tiêu xuất khẩu thương hiệu nội địa nhanh chóng ra thị trường quốc tế. Đặc biệt, do khả năng phát triển ở tất cả các loại hình dịch vụ nên NQTM đang tạo ra cơ hội lớn cho các doanh nghiệp từ ẩm thực, giáo dục, đến bán lẻ, công nghệ... Nhiều thương hiệu của Thái Lan, Singapore, Philippines... như Thai Express, BreakTalk, Jollibee... đã nhanh chóng thâm nhập thị trường Việt Nam bằng con đường này. Tại các quốc gia trong khu vực, doanh nghiệp nhượng quyền

thường được hỗ trợ đào tạo kiến thức, kỹ năng theo chương trình xây dựng kinh tế tri thức và nâng cấp thương hiệu quốc gia để xuất khẩu ra khu vực.

*- Về pháp luật:*

Cũng như các phương thức kinh doanh khác đang hiện hữu trong nền kinh tế, NQTM cũng có thể phát sinh những tác động tiêu cực tới môi trường kinh doanh nếu nó phát triển một cách tự do, thiếu kiểm soát và nhất là thiếu sự quản lý, giám sát từ phía Nhà nước. Việt Nam không có cơ sở đào tạo, huấn luyện nguồn nhân lực, chưa tạo được phong cách kinh doanh chuẩn cho đối tác nước ngoài cũng như chưa xây dựng quy trình chuẩn đánh giá, kiểm tra hoạt động kinh doanh, tài chính của Bên nhận NQTM (gần như buông lỏng quản lý sau khi thực hiện ký hợp đồng NQTM).

#### 2.3.3.2. Từ phía Doanh nghiệp

*- Thứ nhất, do thiếu kinh nghiệm, thiếu sự tư vấn, hỗ trợ từ chính phủ và các cơ quan quản lý Nhà nước.*

Đa số các thương hiệu NQTM mới xuất hiện ở Việt Nam, thế giới chưa biết đến. Cho nên nhận NQTM của Việt Nam phía đối tác nước ngoài khó vay vốn ngân hàng để đầu tư, trong khi đó nếu nhận NQTM nổi tiếng như McDonald's, KFC,... ngân hàng nước sở tại dễ dàng thẩm định cho vay vốn. Ngoài ra, phía Việt Nam không thể hỗ trợ về tài chính cho Bên nhận NQTM nước ngoài.

Nhiều doanh nghiệp hiện nay vẫn hiểu biết sai lệch về nhượng quyền và mục tiêu sử dụng mô hình này trong việc phát triển kinh doanh. Đặc biệt, với suy nghĩ nhượng quyền là bán giấy phép để có doanh thu là một quan niệm sai lầm mà nhiều doanh nghiệp đang mắc phải. Trước khi nghĩ đến nhượng quyền, doanh nghiệp Việt cần xác định tính khả thi của việc kinh doanh cũng như tầm nhìn, chiến lược dài hạn của thương hiệu. Chỉ khi doanh nghiệp tự xây dựng cho mình một nội lực đủ mạnh từ đội ngũ nhân sự, kế hoạch tiếp thị, quy trình hoạt động – vận hành và một kế hoạch phát triển hệ thống lâu dài; họ mới có đủ sức để hỗ trợ đối tác nhận quyền thương hiệu thành công, thu lại giá trị và lợi nhuận.

Ngoài ra, để xây dựng được một thương hiệu Việt Nam đủ tầm bước ra thế giới, các doanh nghiệp cần nghiên cứu, tìm ra mô hình kinh doanh phù hợp. Nhiều

doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp SME (Small and Medium Enterprise) – doanh nghiệp vừa và nhỏ khăng định, họ cũng định hướng nhượng quyền ra nước ngoài, nhưng chưa biết làm như thế nào. Khi cánh cửa hội nhập mở ra, doanh nghiệp Việt có thể dễ dàng tiếp xúc với khách hàng và tiếp cận với nhiều cơ hội hơn nhưng họ vẫn cảm thấy lúng túng khi phải “tự bơi một mình”. Ngoài ra, khi đã xây dựng được một mô hình kinh doanh, nhiều doanh nghiệp mong muốn đi theo hướng mở rộng, phát triển lên nhiều chi nhánh, cửa hàng hoặc làm chuỗi. Tuy vậy, việc tăng số lượng thì không đồng nghĩa với việc doanh nghiệp sẽ có một mô hình chuẩn để có thể chuẩn bị cho việc franchise.

Ở các nước láng giềng như Singapore triển khai chương trình Spring Singapore hỗ trợ tư vấn khởi nghiệp cho doanh nghiệp phát triển thương hiệu ra thế giới; Malaysia hiện đang triển khai chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp và phát triển ra khu vực và quốc tế; Philippines đã khởi động chương trình nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao khả năng và phát triển thị trường. Tại Việt Nam, hiện nay vẫn chưa có một chương trình nào hỗ trợ doanh nghiệp dài hạn. Doanh nghiệp muốn tham gia nhượng quyền đều phải tự chủ động tìm hiểu thông tin và tự chuẩn bị nguồn lực cho mình nên rủi ro là điều không tránh khỏi. Để phát triển bền vững mô hình nhượng quyền thương hiệu, bên cạnh việc xây dựng nền tảng nội tại, doanh nghiệp rất cần sự hỗ trợ đồng bộ và xuyên suốt của chính phủ để có thể tiếp cận, học hỏi và phát triển đạt hiệu quả nhất.

*- Thứ hai, doanh nghiệp chưa xác định mục tiêu của nhượng quyền và chưa chú trọng đến khâu chọn đối tác nhận quyền.*

Các doanh nghiệp Việt Nam thường vội vàng và thiếu sự cẩn trọng trong khâu này. Nhiều thương hiệu quốc tế phát triển tốt mô hình này và tăng giá trị thương hiệu theo cấp số nhân nhờ xác định nhượng quyền là việc tận dụng sức mạnh từ các đối tác. Đối tác nhận quyền nếu đủ mạnh sẽ trở thành cánh tay đắc lực trong việc vận hành chi nhánh/thị trường được giao, giúp doanh nghiệp nhượng quyền có thời gian tập trung phát triển thương hiệu, phát triển hệ thống. Ngược lại, chính họ sẽ trở thành gánh nặng tạo sự thiếu nhất quán và kéo thương hiệu đi xuống. Đó là lý do hiện nay, nhiều thương hiệu lớn như KFC, McDonalds, Burger



King... vẫn chọn master franchise (công ty lớn nhận nhượng quyền thương hiệu chung cho một khu vực lớn hoặc quốc gia) chứ không nhượng quyền cho các đối tác nhỏ để tránh các rủi ro. Các doanh nghiệp muốn thực hiện nhượng quyền cũng cần có thương hiệu uy tín mang tầm quốc tế, mang tính độc đáo, có bí quyết riêng. Bên cạnh hoạt động nhượng quyền, nhiều doanh nghiệp cũng thực hiện theo hình thức cấp phép (license), tức là chỉ cho phép khai thác nhãn hiệu, dưới sự theo dõi, kiểm định chất lượng của các doanh nghiệp nước ngoài.

*- Thứ ba, các doanh nghiệp chưa xây dựng nội lực vững mạnh trước khi nhượng quyền.*

Nếu NQTM là mô hình không mới với các nước phát triển thì tại Việt Nam, số doanh nghiệp thực sự tham gia nhượng quyền ra nước ngoài qua chỉ đếm trên đầu ngón tay. Cà phê Trung Nguyên là một trong những doanh nghiệp đầu tiên sử dụng mô hình NQTM tại Việt Nam. Tuy nhiên, mô hình này mới dừng lại ở việc bán tên thương hiệu chứ chưa thực sự là NQTM đúng nghĩa. Tại các cửa hàng Trung Nguyên trước đây, người ta dễ thấy sự thiếu đồng bộ từ cách trang trí, thực đơn... cho đến cung cách phục vụ. Hiện nay, Trung Nguyên đã có nhiều cải tiến nhằm mang lại sự đồng bộ cho chuỗi nhượng quyền nhưng con đường để đạt tính đồng nhất như nhiều thương hiệu nhượng quyền quốc tế vẫn còn xa.

#### 2.3.3.3. Nguyên nhân từ môi trường

- NQTM tại Việt Nam chưa được phát triển trong một hệ sinh thái chung của ngành. Bất kỳ ngành nghề nào muốn phát triển cũng phải được phát triển trong hệ sinh thái chung, từ nguồn cung cấp kiến thức, tư vấn, hỗ trợ tài chính, hỗ trợ luật pháp, chuỗi cung ứng, chính sách hỗ trợ của nhà nước, hoạt động hỗ trợ của hiệp hội... Nếu nói đến nhượng quyền ở Mỹ, thị trường nhượng quyền lớn nhất trên thế giới, hệ sinh thái nhượng quyền đã hoàn chỉnh, mọi điều kiện hỗ trợ đã có sẵn khi DN muốn chuyển đổi hoặc khởi nghiệp bằng mô hình nhượng quyền. Do tính chất lịch sử của ngành xuất phát từ phương Tây, hầu hết các thương hiệu nhượng quyền nổi bật hiện nay trên thị trường đều có nguồn gốc phương Tây.

- Nền kinh tế Việt Nam đi sau và phát triển chậm hơn các nước trong khu vực như Nhật, Hàn Quốc, Singapore, Đài Loan, Hongkong... Trong những thập

niên qua, các nước này đã tiếp cận mô hình và phát triển hệ sinh thái nhượng quyền hơn nước ta rất nhiều. Cũng vì vậy, các thương hiệu nhượng quyền khu vực đã nhanh chóng vượt khỏi biên giới nội địa, phát triển ra các thị trường lớn trong khu vực. Cơ hội mua nhượng quyền từ các thương hiệu quốc tế và khu vực để kinh doanh tại thị trường trong nước chắc chắn sẽ là thị trường sôi động trong những năm tới.

- Hiện nay, Việt Nam vẫn chưa có một trường, một tổ chức chính phủ hay hiệp hội nào đứng ra tổ chức các chương trình đào tạo chính quy về ngành NQTM. Vì vậy mà nhượng quyền của các doanh nghiệp Việt ra thế giới vẫn chưa tìm được đường đi hợp lý, muốn tiếp cận nguồn kiến thức chính thống hiện tại là rất khó. Một số doanh nghiệp tư nhân tổ chức hội thảo nhưng việc đào tạo không hệ thống, rời rạc. Các công ty tư vấn nhượng quyền còn rất ít, chủ yếu là công ty nước ngoài, tuy có hiểu biết về nhượng quyền nhưng hiểu biết ít về tình hình nội lực của doanh nghiệp Việt.

- Về tài chính, do thị trường chưa phát triển, hiện chưa có tổ chức nào cho vay mua nhượng quyền hay cho vay đầu tư tài sản vào chi nhánh nhượng quyền. Để nhượng quyền phát triển, việc hỗ trợ cho vay tín chấp để đầu tư đóng vai trò vô cùng quan trọng. Trên thế giới, chính phủ các nước thường cho doanh nghiệp vay không lãi suất hoặc với lãi suất rất thấp để kích thích kinh tế phát triển, các tổ chức tài chính đều có chương trình cho vay tín chấp theo bảo lãnh của doanh nghiệp nhượng quyền. Bản thân doanh nghiệp nhượng quyền tùy trường hợp cũng có chính sách cho vay tài chính dành cho đối tác nhận quyền.

- Về hệ thống pháp lý, Việt Nam đã có luật nhượng quyền nhưng hiệu quả của việc thực thi pháp luật còn thấp. Nếu nhìn lại tổng thể về hệ sinh thái nhượng quyền tại nước ta, thử thách và khó khăn cho doanh nghiệp Việt áp dụng mô hình này để phát triển là không nhỏ. Nhượng quyền đòi hỏi tầm nhìn xa và rộng, nền tảng vững mạnh và chuyên nghiệp. Nhượng quyền đã được chứng thực là mô hình phát triển thành công nhất trong vòng 100 năm qua, đưa những doanh nghiệp tư nhân nhỏ bé của phương Tây như McDonald's, Domino's Pizza, hay Circle K trở thành những thương hiệu lừng lẫy trên toàn thế giới. Tại Việt Nam, số lượng doanh

ng nghiệp tư nhân đang có gần 500.000 DN, chiếm 96% tổng số các DN đăng ký ở Việt Nam và đóng góp đến 40% tổng sản phẩm quốc nội (GDP) [14]. Nếu doanh nghiệp tư nhân của phương Tây đã có thể lớn lên thành tập đoàn quốc tế bằng mô hình nhượng quyền, cơ hội phát triển ra thế giới cho doanh nghiệp Việt Nam cũng có thể nói là vô tận. Vấn đề đặt ra là tại sao quốc tế và khu vực đã áp dụng thành công mô hình nhượng quyền trong khi doanh nghiệp Việt vẫn còn rất loay hoay.

### **Tiểu kết Chương**

Trong chương 2, luận văn đã khái quát tình hình hoạt động NQTM trên thế giới và quá trình phát triển NQTM ở Việt Nam. Đặc biệt trong chương 2, bằng việc sử dụng phương pháp phân tích thống kê các số liệu do Bộ Công Thương cung cấp, bằng phương pháp phân tích một số mô hình nhượng quyền đặc trưng và phương pháp khảo sát thông qua phát phiếu điều tra một số chuyên gia về NQTM, luận văn đã phân tích thực trạng NQTM từ nước ngoài vào Việt Nam, từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước, từ đó nêu được thành công, hạn chế cũng như cơ hội, thách thức trong phát triển hoạt động NQTM tại Việt Nam.

Tóm lại, hoạt động NQTM và công tác quản lý Nhà nước đối với NQTM ở nước ta trong thời gian vừa qua đã đạt được những thành công nhất định nhưng cũng vẫn tồn tại những hạn chế, tồn tại cần khắc phục. Việc phân tích, tìm ra những nguyên nhân đó là cơ sở cho phần đề xuất các kiến nghị, giải pháp cho Chương 3.

### Chương 3

## PHƯƠNG HƯỚNG VÀ CÁC GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI TẠI VIỆT NAM

### 3.1. Dự báo xu hướng nhượng quyền thương mại tại Việt Nam

#### 3.1.1. Những thách thức phát triển nhượng quyền thương mại tại Việt Nam

##### 3.1.1.1. Thách thức từ môi trường bên ngoài

Nhượng quyền có mặt ở Việt Nam từ khoảng những năm 2006 – 2007 nhưng chỉ thật sự sôi động từ những năm 2010 – 2011 khi có nhiều thương hiệu quốc tế thâm nhập thị trường. Sự xuất hiện của nhiều thương hiệu nổi tiếng thế giới đánh dấu sự hình thành của thị trường nhượng quyền tại Việt Nam. Điều này đặt ra những thách thức lớn đối với các doanh nghiệp nhượng quyền.

- **Quy mô thị trường:** Mặc dù đứng thứ hai khu vực Đông Nam Á về tổng dân số, sau Ấn Độ, nhưng tỉ lệ dân cư thành thị/nông thôn hiện ở mức 30/70 và dự đoán sẽ thay đổi ở mức 45/55 năm 2030. Tổng giá trị tiêu dùng của thị trường Việt Nam thua xa các nước trong khu vực. Quy mô thị trường trong thời điểm này còn rất nhỏ, đồng nghĩa với tiềm năng thị trường là còn rất lớn. Do đó, các doanh nghiệp nhượng quyền cần củng cố, xây dựng cho mình mô hình nhượng quyền vững chắc, chuẩn bị cho sự phát triển của ngành trong tương lai.

- **Giải pháp tài chính:** Một trong những điều kiện cơ bản để hỗ trợ ngành nhượng quyền phát triển là hỗ trợ tài chính cho cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền. Với doanh nghiệp nhượng quyền, giải pháp tài chính có thể dễ dàng hơn do có nhiều sự lựa chọn về hình thức đầu tư. Doanh nghiệp cần chuẩn bị nền tảng tổ chức, nhân sự, tiềm năng mô hình, hệ thống và thương hiệu. Đối với các đối tác nhận quyền tại Việt Nam, vấn đề hỗ trợ tài chính đang là thách thức lớn do quy định và thủ tục cho vay tại Việt Nam chủ yếu là hình thức thế chấp.

- **Cơ sở hạ tầng:** Sự phát triển của kinh tế nói chung và ngành bán lẻ, nhượng quyền nói riêng luôn gắn liền với sự phát triển cơ sở hạ tầng của thị trường đó. Cơ sở hạ tầng phát triển góp phần giảm thiểu khoảng cách giữa các vùng miền. Tuy nhiên, cơ sở hạ tầng tại Việt Nam hiện nay còn đang trong giai đoạn khởi động phát triển. Các doanh nghiệp bán lẻ, ẩm thực thường gặp trở ngại khi cần mặt bằng

để mở cửa hàng. Mặt bằng tại các khu trung tâm thương mại, mua sắm còn hạn chế về số lượng và thường chỉ tập trung ở những thành phố lớn.

- **Nguồn nhân lực:** Nhân sự đóng vai trò quan trọng trong kinh doanh nhượng quyền, từ góc độ hoạt động kinh doanh của chi nhánh cho đến nhân sự hỗ trợ đối tác nhận quyền. Nguồn nhân sự tại Việt Nam có kiến thức, kinh nghiệm trong lĩnh vực nhượng quyền còn hạn chế, không có nhiều thông tin cũng như các chương trình đào tạo chuyên ngành về nhượng quyền. Đây là một trong những thách thức lớn đối với ngành nhượng quyền và các doanh nghiệp tham gia hoạt động nhượng quyền này.

- **Chuỗi cung ứng:** Việc chủ động quản lý các hoạt động trong chuỗi cung ứng là nhằm mục tiêu tối đa hóa giá trị khách hàng, xây dựng cho doanh nghiệp một lợi thế cạnh tranh bền vững. Với hệ thống chuỗi cung ứng chuyên nghiệp và hiệu quả, toàn bộ hệ thống từ đối tác cung ứng, doanh nghiệp nhượng quyền, đối tác nhận quyền và khách hàng đều có lợi.

- **Nền tảng pháp lý:** Thị trường nhượng quyền tại Việt Nam còn non trẻ, luật liên quan đến NQTM cũng mới ra đời năm 2006 với những quy định cơ bản nhất. Vì vậy hầu như chưa có trường hợp thực tế nào áp dụng luật này để giải quyết tranh chấp giữa đối tác nhượng quyền và nhận quyền. Các quy định pháp luật về nhượng quyền sau đó về cơ bản là phù hợp với thực tiễn, cân bằng được các vấn đề và bảo vệ được bên nhận quyền nhưng đi sâu vào từng quy định thì vẫn còn một số tồn tại. Ngoài ra, Việt Nam cũng chưa có những chính sách pháp luật riêng, mạnh mẽ để hỗ trợ, khuyến khích các doanh nghiệp vừa và nhỏ khi kinh doanh nhượng quyền.

- **Hỗ trợ từ Chính phủ:** Nhượng quyền là mô hình dễ dàng và nhanh chóng nhất giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển nhanh tại thị trường nội địa, làm nền tảng để bước ra khu vực và thế giới. Để thực hiện được điều này, Chính phủ cần thành lập ủy ban hỗ trợ tư vấn doanh nghiệp vừa và nhỏ, gắn với các quỹ hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền. Tại một số nước như Singapore, Malaysia, các doanh nghiệp được hỗ trợ rất nhiều từ phía Chính phủ, trong khi các doanh nghiệp Việt Nam vẫn đang loay hoay với những khó khăn cả về tài chính lẫn kinh nghiệm, kiến thức.

#### 3.1.1.2. Thách thức từ bên trong

Môi trường kinh doanh bao giờ cũng có những thử thách riêng tại từng thị trường. Thử thách và trở ngại lớn nhất đối với doanh nghiệp chính từ bản thân doanh nghiệp.

- **Nếp suy nghĩ:** Khi lựa chọn một mô hình để phát triển nhượng quyền, một hệ thống yêu cầu tính minh bạch, cam kết đầu tư và hỗ trợ dài hạn. Các doanh nghiệp cần phải vượt qua được những trở ngại này và phải bắt đầu từ nếp suy nghĩ.

- **Hiểu biết và kinh nghiệm chuyên ngành:** Từ một thị trường nhượng quyền còn rất non nớt, Việt Nam sẽ mất một thời gian dài để trải nghiệm, học hỏi cách làm từ những thương hiệu nước ngoài. Như vậy để chuẩn bị nền tảng phát triển thương hiệu nhượng quyền nội địa, doanh nghiệp Việt Nam cần nâng cao hiểu biết và kinh nghiệm trong ngành bằng cách mua giấy phép nhượng quyền và vận hành một mô hình nhượng quyền nước ngoài tại Việt Nam để học hỏi, sau đó áp dụng mô hình này cho DN của mình hoặc sử dụng các chuyên gia tư vấn trong ngành.

- **Nguồn lực đầu tư:** Trong kinh doanh nhượng quyền, doanh nghiệp đạt mức hòa vốn khi doanh thu từ hệ thống nhượng quyền bằng chi phí hoạt động của doanh nghiệp. Chi phí hoạt động này là chi phí cần thiết để duy trì và phát triển hệ thống nhượng quyền. Trong thời gian đầu hoạt động, doanh nghiệp chắc chắn phải đầu tư nguồn lực, chịu lỗ và cam kết đầu tư vào các nền tảng nhượng quyền.

- **Văn hóa nhượng quyền:** Văn hóa nhượng quyền hay chính là những nguyên tắc đạo đức kinh doanh cơ bản mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng cần xây dựng, duy trì, giữ gìn và thực hiện.

### **3.2. Dự báo tình hình kinh tế - xã hội Việt Nam đến năm 2025**

#### **3.2.1. Về dân số:**

Có thể nói Việt Nam trong giai đoạn hiện tại được đánh giá là quốc gia đang ở thời kỳ “dân số vàng”, tức là giai đoạn mà người ở độ tuổi lao động nhiều hơn so với người chưa tới hoặc hết tuổi lao động. Phần lớn các quốc gia đều tận dụng thời kỳ dân số vàng để phát triển đất nước nhằm đối phó với tình trạng dân số già mà sớm muộn gì các quốc gia cũng phải đối mặt. Tuy nhiên, các chuyên gia cho rằng quá trình chuyển đổi từ dân số vàng sang già hóa dân số ở Việt Nam sẽ diễn ra rất nhanh. Trong khi đó, thu nhập bình quân trên đầu người tại Việt Nam cũng rất thấp. Nó đặt ra hàng loạt thách thức trước khi bước vào giai đoạn mới. Theo đó, có 4 xu

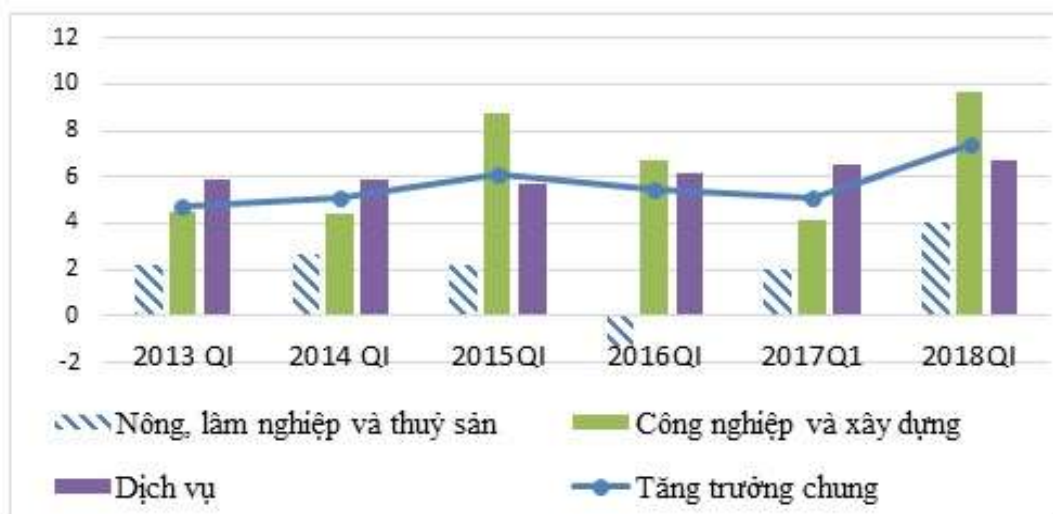
hướng lớn đang gây ảnh hưởng đến Việt Nam là hình thái thương mại mới, nền kinh tế tri thức, biến đổi khí hậu và già hóa dân số. Xu thế lớn mang đến cả rủi ro và cơ hội, và điều quan trọng là tìm ra cách tận dụng chúng để tạo ra lợi thế. Hiện nay, Việt Nam đã được hưởng lợi từ một khu vực thu hút FDI mạnh và sử dụng 2,4 triệu lao động. Tuy nhiên, những nước láng giềng như Campuchia, Myanmar đang nổi lên như một đối thủ của Việt Nam trong việc thu hút việc làm, nhân lực tay nghề thấp. Cùng với đó là sự thay đổi công nghệ, thậm chí các doanh nghiệp FDI có thể đầu tư trở lại nước sở tại của họ.

Một vấn đề cũng lo ngại nữa là sự trỗi dậy của nền kinh tế tri thức, với một yêu cầu về nhóm kỹ năng phức tạp hơn so với lao động chân tay, trong khi Việt Nam chỉ có 8% lực lượng lao động có trình độ đại học. Tỷ lệ dân số trong độ tuổi lao động của Việt Nam đã lên tới đỉnh điểm trong năm nay và đang giảm dần. Tỷ trọng dân số từ 65 tuổi trở lên là 6,5% vào năm 2017, dự kiến sẽ đạt 21% vào năm 2050, nghĩa là cứ 5 người thì có một người cao tuổi. Điều này có nhiều tác động tiêu cực đến nguồn cung lao động của Việt Nam, đến tăng trưởng năng suất dài hạn.

### 3.2.2. Về tăng trưởng kinh tế:

Trong 3 tháng đầu năm 2018 nền kinh tế ghi nhận mức cải thiện ấn tượng ở cả tổng cung và tổng cầu. Tốc độ tăng tổng sản phẩm trong nước (GDP) quý I/2018 ước tính tăng 7,38% so với cùng kỳ năm trước và là mức tăng cao nhất của quý I trong vòng 10 năm trở lại đây.

**Hình 3.1: Tăng trưởng GDP trong quý I qua các năm**



Nguồn: Tổng cục thống kê

Trong bối cảnh kinh tế thế giới có nhiều yếu tố thuận lợi đối với hoạt động kinh tế trong nước, tăng trưởng kinh tế trong năm 2018 được dự báo sẽ có nhiều khởi sắc. Những nỗ lực từ phía Chính phủ trong tháo gỡ khó khăn của nền kinh tế, nhằm thúc đẩy tăng trưởng được thực hiện triệt để và quyết liệt trong năm 2017 cũng sẽ phát huy hiệu quả trong năm 2018. Các hiệp định tự do thương mại thế hệ mới được ký kết và thực hiện được kỳ vọng sẽ mang lại những đột phá về đầu tư kinh doanh, mở rộng thị trường xuất khẩu. Việc cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh đang được các cấp, các ngành tập trung chỉ đạo thực hiện quyết liệt. Kết hợp những yếu tố thuận lợi nêu trên sẽ là động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.

Tuy nhiên, nền kinh tế vẫn ẩn chứa nhiều thách thức. Trong nước, các vấn đề nội tại của nền kinh tế vẫn là thách thức lớn như trình độ công nghệ thấp, đất đai, tài nguyên đang dần cạn kiệt trong khi năng suất, hiệu quả và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế tuy có chuyển biến nhưng chưa thực sự đột phá. Ngoài ra, yếu tố động lực tăng trưởng ở cả tổng cung và tổng cầu như khai thác dầu, than, đóng góp của kiều hối, FDI, tiêu dùng đều đã được tận dụng và khó có khả năng duy trì được mức tăng cao như trong năm 2017. Thêm vào đó thị trường lao động Việt Nam năm 2018 sẽ phải đối mặt với nhiều thách thức, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đang và sẽ tác động đến mọi mặt của nền kinh tế và xã hội, đặc biệt là thị trường lao động. Cuộc cách mạng này vừa là cơ hội, đồng thời cũng là thách thức đối với thị trường lao động Việt Nam, đặc biệt là trong các lĩnh vực dệt may, điện tử, những ngành có nhiều lao động thủ công hoặc gắn với quá trình tự động hóa.

### *3.2.3. Về xu hướng và thói quen mua sắm, tiêu dùng của người dân*

Năm 2018 được dự báo vẫn duy trì được xu hướng tăng trưởng khá của năm 2017. Mặc dù xu hướng tiết kiệm vẫn diễn ra nhưng khi thu nhập tăng, người tiêu dùng vẫn sẵn sàng chi tiêu cho các hoạt động mua sắm, giải trí, du lịch. Tâm lý tiêu dùng đang chuyển biến theo chiều hướng tích cực, khi có những biểu hiện lạc quan vào sự tăng trưởng kinh tế tốt trong tương lai, người tiêu dùng có thể tăng nhu cầu mua sắm trong hiện tại. Tuy vậy, giá cả nhiều mặt hàng hóa và dịch vụ đã được kiểm soát trong năm 2017 nhưng vẫn có rủi ro tăng lên trong năm 2018. Nguy cơ lạm phát vẫn là yếu tố tiêu cực có thể tác động đến tâm lý tiêu dùng.



### **3.3. Giải pháp hoàn thiện nhượng quyền thương mại ở Việt Nam**

#### *3.3.1. Những vấn đề bất cập trong chính sách nhượng quyền thương mại tại Việt Nam*

##### **3.3.1.1. Các vấn đề về quản lý hoạt động nhượng quyền thương mại**

*- Vấn đề về hoàn thiện khung pháp lý đối với hoạt động NQTM:*

Cùng với sự phát triển của NQTM tại Việt Nam, khung pháp lý về nhượng quyền đã dần được cải thiện trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày một sôi rộ. Thực tế, các quy định pháp luật về hoạt động NQTM ngày càng thông thoáng, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp cả trong và ngoài nước hoạt động.

Tuy nhiên, việc nói lỏng không đồng nghĩa với việc buông lỏng quản lý với một số lý do sau đây:

(1) Năng lực quản lý, kiểm tra giám sát của các cơ quan quản lý Nhà nước còn một số hạn chế;

(2) Năng lực hoạt động, vận hành của các doanh nghiệp Việt Nam (cả bên nhượng quyền lẫn bên nhận quyền) chưa thực sự ổn định, nhiều trường hợp còn chưa tận dụng được hết lợi ích khi ký kết hợp đồng nhượng quyền với các đối tác nước ngoài, kéo theo nhiều rủi ro tiềm ẩn phát sinh;

(3) NQTM là một hoạt động thương mại đặc biệt, liên quan đến nhiều vấn đề quan trọng như: SHTT, chuyển giao bí quyết kinh doanh, truyền bá các yếu tố văn hóa truyền thống của quốc gia...nên cần được quản lý và định hướng cho phù hợp. Do đó, khung pháp lý cần được nghiên cứu và tiếp tục hoàn thiện để có thể quản lý hiệu quả hơn, mở đường cho sự phát triển mạnh mẽ của hình thức kinh doanh này tại Việt Nam.

*- Vấn đề từ phía các cơ quan Nhà nước trong việc giám sát thực hiện các quy định về NQTM:*

+ Khung pháp lý hiện nay vẫn chưa quy định đầy đủ các vấn đề về hoạt động NQTM, như: các quy định về xử phạt vi phạm hành chính trong hoạt động NQTM còn chung chung, những hình phạt mang tính biểu tượng, chưa phù hợp với tính chất và quy mô của NQTM trên thực tế; hoạt động NQTM quy định trong Luật Thương mại 2005 về cơ bản đã phù hợp với thông lệ quốc tế, tuy nhiên các quy định còn chưa cụ thể, chưa thể hiện rõ được bản chất của Franchise;

+ Việc quản lý chưa đầy đủ với những hình thức khác nhau của hoạt động NQTM: Nhượng quyền từ Khu chế xuất, Khu phi thuế quan và Khu vực hải quan theo quy định của pháp luật Việt Nam ra nước ngoài và ngược lại cần được thể hiện dưới sự quản lý riêng. Hiện các văn bản pháp luật hiện hành của Việt Nam liên quan đến NQTM không có quy định cụ thể và rõ ràng về vấn đề này;

+ Hoạt động quản lý Nhà nước tại Bộ Công Thương, Sở Công Thương địa phương gặp nhiều khó khăn. Theo quy định, nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước phải thực hiện chế độ báo cáo, tuy nhiên có rất ít thương nhân thực hiện chế độ báo cáo, hiện cũng chưa có chế tài đối với các đơn vị không nộp báo cáo này. Bên cạnh đó, có rất ít cuộc điều tra, khảo sát được thực hiện bởi các cơ quan Nhà nước, làm cơ sở để cung cấp thông tin cho công tác quản lý, giám sát ở trung ương và địa phương;

+ Việc kiểm tra, kiểm soát hoạt động NQTM chưa được thực hiện thường xuyên, đầy đủ từ phía Bộ Công Thương cũng như Sở Công Thương địa phương. Các tỉnh, thành phố cũng chưa có cơ chế, chính sách, định hướng cụ thể để khuyến khích nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước phát triển.

#### 3.3.1.2. Các vấn đề về quyền và nghĩa vụ của bên nhượng quyền và nhận quyền

- Theo quy định tại Nghị định số 120/2011/NĐ-CP của Chính phủ ngày 16 tháng 12 năm 2011 sửa đổi, bổ sung thủ tục hành chính tại một số Nghị định của Chính phủ quy định chi tiết Luật Thương mại, nhượng quyền từ Việt Nam ra nước ngoài và nhượng quyền trong nước đã bỏ yêu cầu đăng ký và chỉ thực hiện chế độ báo cáo cho Sở Công Thương các tỉnh, thành phố, còn nhượng quyền từ nước ngoài vào Việt Nam vẫn phải đăng ký. Đây có thể coi là có sự phân biệt đối xử đối với các nhà nhượng quyền nước ngoài;

- Các thông tin trong Bản giới thiệu nhượng quyền thương mại theo quy định tại Thông tư số 09/2006/TT- BTM hướng dẫn đăng kí hoạt động nhượng quyền thương mại còn chưa cụ thể, thiếu tính định hướng, không có hướng dẫn về cách khai chi tiết các thông tin cần được thông báo;

- Các quy định hiện hành của Việt Nam chưa thực sự bảo vệ bên nhận quyền trong giao dịch NQTM

### 3.3.1.3. Các vấn đề khác

- Việt Nam hiện nay còn thiếu các tổ chức hỗ trợ hoạt động NQTM, như: Hiệp hội NQTM Việt Nam;

- Các vấn đề về đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tham gia vào hoạt động NQTM: chưa có sự đào tạo bài bản từ các cơ quan nhà nước có thẩm quyền, các tổ chức uy tín về lĩnh vực NQTM.

### 3.3.2. Các mục tiêu đặt ra khi giải quyết những bất cập trong chính sách nhượng quyền thương mại tại Việt Nam

- Hệ thống chính sách quản lý hoạt động NQTM tại Việt Nam cần bảo đảm tính minh bạch, ổn định, phù hợp với các Điều ước quốc tế về thương mại mà Việt Nam đã ký kết hoặc tham gia và pháp luật, tập quán thương mại quốc tế, góp phần tạo điều kiện và khuyến khích sự phát triển các doanh nghiệp kinh doanh theo phương thức NQTM;

- Hệ thống chính sách NQTM tại Việt Nam cần bảo đảm sự điều hòa, phối hợp nhịp nhàng giữa các cấp, các ngành, hiệp hội, doanh nghiệp trong quá trình quản lý hoạt động NQTM tại Việt Nam;

- Hệ thống chính sách NQTM tại Việt Nam cần bảo đảm và tăng cường vai trò quản lý nhà nước trong lĩnh vực nhượng quyền, tạo môi trường pháp lý thuận lợi trong việc phát triển các loại hình NQTM, bảo đảm sự cạnh tranh bình đẳng và lành mạnh giữa các hệ thống nhượng quyền;

- Nâng cao chất lượng hệ thống nhượng quyền, góp phần hỗ trợ và nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh và phục vụ nhu cầu đời sống của người dân.

- Xây dựng phát triển một số hệ thống NQTM điển hình trên phạm vi cả nước, làm cơ sở từng bước bước ra thị trường thế giới.

### 3.3.3. Giải pháp, kiến nghị đối với các vấn đề đặt ra trong chính sách nhượng quyền thương mại tại Việt Nam

#### 3.3.3.1 Giải pháp đối với vấn đề về quản lý hoạt động nhượng quyền thương mại

**\* Tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý cho việc thiết lập và phát triển hệ thống NQTM tại Việt Nam, trong đó:**

- Hoàn thiện, bổ sung Luật Thương mại, bổ sung Luật Cạnh tranh điều khoản về điều chỉnh việc khai thác thương hiệu và bảo hộ bên nhượng quyền đối với hoạt động NQTM ở Việt Nam và tiếp tục hoàn thiện các văn bản dưới luật điều chỉnh hoạt động NQTM.

- Cần ban hành các quy định quản lý chặt chẽ và hiệu quả hơn như: quy định về việc kiểm tra, cụ thể hóa về các biện pháp chế tài đối với các trường hợp vi phạm luật NQTM: Không đăng ký NQTM nhưng vẫn hoạt động (đối với NQTM từ nước ngoài vào); Không thông báo cho Sở Công Thương biết thông tin về hoạt động NQTM; các vi phạm hợp đồng NQTM với những mức độ khác nhau; các trường hợp bị rút giấy phép kinh doanh NQTM...

- Các văn bản Nghị định, Thông tư cần chi tiết hóa nội dung luật điều chỉnh các hình thức NQTM, cụ thể: Hướng dẫn thực hiện các hình thức KD NQTM như NQTM độc quyền; NQTM vùng; NQTM phát triển khu vực; NQTM riêng lẻ... Hoặc ban hành các văn bản quản lý Nhà nước đối với các hình thức: Nhượng quyền mô hình KD toàn diện; Nhượng quyền mô hình kinh doanh không toàn diện; Nhượng quyền cách thức kinh doanh; Cấp phép sử dụng thương hiệu.

- Cần ban hành các hướng dẫn về việc chuẩn bị tài liệu công bố thông tin hoạt động NQTM: Yêu cầu cung cấp thông tin từ Bên nhượng quyền cũng là một giải pháp ngắn hạn trong điều kiện quản lý Nhà nước hiện nay tại Việt Nam, do đó cần quy định chế độ báo cáo cụ thể, trong đó chỉ yêu cầu thông báo những nội dung cần thiết để trả lời được các câu hỏi: Có bao nhiêu doanh nghiệp đang hoạt động NQTM (theo ngành nghề, quy mô vốn, lao động), tình hình hoạt động NQTM của doanh nghiệp (thuận lợi, khó khăn) như thế nào, nhu cầu cần hỗ trợ từ phía cơ quan Nhà nước.

- Xem xét để tách bạch việc đăng ký quyền sở hữu trí tuệ với đăng ký NQTM, cụ thể là xóa bỏ sự chồng chéo giữa việc đăng ký NQTM với Luật về sở hữu công nghiệp, việc thẩm định Hồ sơ đăng ký NQTM không nên phụ thuộc vào quyền chuyển giao công nghệ.

**\* Triển khai các giải pháp nhằm tăng cường năng lực quản lý nhà nước, hỗ trợ doanh nghiệp, như:**

- Bộ Công Thương tăng cường đẩy mạnh việc tuyên truyền, hướng dẫn Sở Công Thương địa phương và DN về việc triển khai dịch vụ công trực tuyến cấp độ 3 đối với hoạt động NQTM từ nước ngoài vào Việt Nam và hướng tới triển khai cấp độ 4 trong những năm tiếp theo nhằm tạo điều kiện, khuyến khích hoạt động này phát triển thuận lợi hơn. Đồng thời tăng cường công tác phối hợp với địa phương để triển khai việc kiểm soát, điều tra, khảo sát nhằm xây dựng cơ chế chính sách phù hợp trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng.

- UBND các tỉnh, thành phố (nhất là các địa phương lớn nơi có nhiều doanh nghiệp tham gia hoạt động nhượng quyền) cần tổ chức tổng kết, đánh giá hoạt động NQTM trên địa bàn. Qua đó, thực hiện rà soát cơ chế, chính sách liên quan để xây dựng và triển khai các chính sách hỗ trợ hiệu quả; tổ chức khảo sát, kết hợp với các hội thảo về NQTM tại địa phương để nắm bắt được tình hình hoạt động của các doanh nghiệp trên địa bàn, thăm dò khả năng phát triển của các doanh nghiệp nhượng quyền trong tương lai và lấy ý kiến doanh nghiệp để xây dựng cơ chế, chính sách hỗ trợ phù hợp.

- Bộ Công Thương và Sở Công Thương các địa phương cần tăng cường công tác thông tin có liên quan đến NQTM. Cụ thể, tại trang website của các cơ quan quản lý nhà nước cần cung cấp các thông tin về cơ chế quản lý hoạt động NQTM ở Việt Nam, những quy định đặc thù về hoạt động NQTM ở trung ương, địa phương; đồng thời cần giới thiệu các thông tin về các mô hình NQTM, cách thức vận hành và quản lý, kinh nghiệm kinh doanh, thành công cũng như thất bại trên cương vị bên nhượng quyền và bên nhận quyền cả trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, tăng cường các hoạt động tổ chức hoặc hỗ trợ việc tổ chức các triển lãm, hội chợ, hội nghị, tọa đàm, đào tạo... về NQTM.

- Xây dựng chiến lược phát triển NQTM tại các tỉnh, thành phố giai đoạn từ năm 2020 tầm nhìn đến năm 2030 như: phát triển các thương hiệu mạnh thông qua hoạt động NQTM trên địa bàn trong và ngoài nước, khuyến khích nhận NQTM quốc tế ở các ngành thành phố đang cần, đào tạo nguồn nhân lực, ngoại ngữ, nghiên

cứu thị trường, công nghệ thông tin, kinh doanh khách sạn, chăm sóc sức khỏe...  
Tạo môi trường kinh doanh thuận lợi để hoạt động NQTM phát triển.

3.3.3.2. Giải pháp đối với vấn đề về quyền và nghĩa vụ của bên nhượng quyền và bên nhận quyền

**\* Đối với pháp luật về hợp đồng nhượng quyền, hợp đồng thương mại:**

- Cần sửa đổi, bổ sung và quy định chi tiết quyền được cung cấp thông tin của thương nhân nhận quyền, bổ sung quy định về trách nhiệm của bên nhượng quyền trong trường hợp cung cấp thông tin sai lệch;

- Cần làm rõ trách nhiệm của bên nhượng quyền đối với việc hỗ trợ kỹ thuật, tập trung vào nguyên tắc uy tín, trung thực trong thực hiện NQTM: xác định cụ thể các hỗ trợ kỹ thuật của bên nhượng quyền, như: tổ chức các hội thảo đào tạo, rà soát nghiệp vụ bán hàng, giới thiệu sản phẩm mới; xác định chi tiết các mức hỗ trợ của bên nhượng quyền để giúp bên nhận quyền vận hành hệ thống;

**\* Đối với pháp luật về cạnh tranh:**

- Xác định rõ các hạn chế về quyền của bên nhượng quyền trong việc yêu cầu bên nhận quyền mua hàng hóa, nguyên liệu từ bên nhượng quyền. Bổ sung thông tin về các giai đoạn phát triển của hệ thống nhượng quyền, về hàng hóa/dịch vụ được phân phối bởi bên nhượng quyền, thông tin về lịch sử kinh doanh của bên nhượng quyền;

- Xác định rõ quyền của bên nhận quyền trong việc ấn định giá bán và cung cấp theo yêu cầu của bên nhượng quyền giá bán lại hàng hóa/dịch vụ của bên nhận quyền.

**\* Để bảo đảm quyền lợi của các bên liên quan đối với việc xóa bỏ đăng ký NQTM:**

- Bổ sung các quy định về cơ sở pháp lý để hủy bỏ các hoạt động nhượng quyền;

- Các quy định pháp luật có thể xây dựng cụ thể các trường hợp khác nhau để cơ quan có thẩm quyền làm căn cứ ban hành quyết định đình chỉ quyền của các bên liên quan trong hoạt động nhượng quyền và nhận quyền.

### 3.3.3.3. Giải pháp phát triển hoạt động nhượng quyền thương mại của các doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam (bên nhượng quyền)

- Doanh nghiệp phải từng bước xây dựng văn hóa trung thực, chia sẻ và cam kết đối với hệ thống nhượng quyền của mình nhằm tạo niềm tin của bên nhận quyền đối với bên nhượng quyền;

- Chia sẻ, tạo điều kiện, giúp đỡ các doanh nghiệp nhận quyền, đặc biệt là lúc khởi nghiệp còn gặp nhiều khó khăn. Việc chia sẻ khó khăn sẽ đem lại niềm tin cho bên nhận quyền, giúp bên nhượng quyền tìm ra được những khiếm khuyết của hệ thống để cải tiến, đồng thời là cơ hội phát triển hệ thống cùng với các nhà nhận quyền tiềm năng trong khu vực;

- Tăng cường công tác đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực tham gia hoạt động NQTM. Chỉ có đào tạo liên tục, cải tiến liên tục thì các triết lý kinh doanh từ bên nhượng quyền mới được chuyển giao trọn vẹn cho bên nhận quyền. Việc đào tạo này cũng là cơ hội để cả bên nhượng quyền và nhận quyền tăng sự hiểu biết lẫn nhau, cùng duy trì và phát triển hệ thống nhượng quyền.

### 3.3.3.4. Giải pháp kiện toàn quy tắc hoạt động kinh doanh NQTM

- *Đăng ký bảo vệ thương hiệu*: Đăng ký bảo vệ tài sản trí tuệ trong và ngoài nước là việc mà bất cứ chủ thương hiệu nào cũng cần làm trước khi NQTM. Trong các quy định của quốc tế nói chung hay Việt Nam nói riêng đều công nhận quyền SHTT có thể được bán hay chuyển giao cho người khác để sử dụng (cấp Li-xăng) nhằm bảo đảm đầu tư cho những dự án mới, những ý tưởng mới có thể được nhân rộng và mang lại lợi ích tối đa cho tất cả mọi người. Việc nhiều doanh nghiệp Việt Nam chưa nhận thức được tầm quan trọng của thương hiệu, không đăng ký bảo hộ quyền SHTT đối với các sản phẩm của mình đã dẫn đến việc mất quyền sở hữu thương hiệu hay gặp nhiều khó khăn tốn kém trong việc thưa kiện, khiếu nại để giữ gìn quyền SHTT của mình. Do vậy, doanh nghiệp cần thực hiện việc đăng ký bảo vệ tài sản trí tuệ một cách bài bản ngay từ đầu.

- *Xây dựng cẩm nang hoạt động*, trong đó quy định và hướng dẫn chi tiết về cách thức điều hành, hoạt động của từng bộ phận, từng khâu của công việc kinh doanh. Tài liệu này sẽ giúp người nhận quyền vận hành cửa hàng nhượng quyền

theo đúng các tiêu chuẩn đồng bộ của chủ thương hiệu, đặc biệt có ích sau thời gian khai trương. Trong hợp đồng nhượng quyền, bên nhượng quyền nên lưu ý bên nhận quyền phải tuân thủ triệt để các hướng dẫn ghi trong các cẩm nang hoạt động để bảo đảm tiêu chuẩn của công ty và duy trì được tính đồng bộ của hệ thống nhượng quyền. Nội dung thể hiện trong cẩm nang hoạt động có thể được bổ sung hoặc điều chỉnh bất cứ lúc nào bởi bên nhượng quyền.

- *Xây dựng chiến lược Marketing cho hệ thống NQTM*: Marketing là một mảng quan trọng đối với mối quan hệ giữa chủ thương hiệu và người nhận quyền bởi vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến suy nghĩ và cảm nhận của khách hàng đối với thương hiệu – một tài sản vô hình nhưng quý giá nhất của hệ thống NQTM. Cần có sự quy định rõ ràng trong hợp đồng NQTM để tránh mâu thuẫn sau này. Ngân sách cho các chương trình marketing có 2 cấp độ khác nhau: quốc gia (hay khu vực) và địa phương. Đối với cấp độ quốc gia hay khu vực, ngân sách và trách nhiệm marketing là của chủ thương hiệu và tùy theo từng hợp đồng mà mỗi cửa hàng nhượng quyền có phải đóng góp một phần hay không. Đối với cấp độ địa phương, mỗi cửa hàng nhượng quyền phải chịu trách nhiệm về chi phí quảng cáo cho cửa hàng của mình nhưng nội dung quảng cáo phải được chấp thuận bởi chủ thương hiệu.

- *Xây dựng chương trình huấn luyện và đào tạo bài bản*: Huấn luyện và đào tạo cũng là điều kiện gần như bắt buộc trong hầu hết các hợp đồng nhượng quyền KD. Chương trình đào tạo và huấn luyện được chia làm hai giai đoạn, chương trình đào tạo lúc xây dựng thành lập cửa hàng ban đầu và chương trình đào tạo khi cửa hàng nhận nhượng quyền đã đi vào hoạt động ổn định.

### 3.3.3.5. Giải pháp hoàn thiện, hỗ trợ xây dựng các mô hình kinh doanh NQTM

- *Thành lập Hiệp hội NQTM tại Việt Nam*:

Với thực tiễn phát triển ngày càng mạnh mẽ và năng động của loại hình hoạt động NQTM, việc thành lập Hiệp hội NQTM Việt Nam là một biện pháp quan trọng và cấp bách nhằm thúc đẩy hoạt động NQTM phát triển có chất lượng cao hơn, góp phần tháo gỡ khó khăn về tổ chức, điều phối và phát triển có định hướng loại hình thương mại này. Hiệp hội NQTM Việt Nam nên được thành lập và tổ chức sao cho phù hợp với đặc điểm tình hình đất nước và nhu cầu phát triển của cộng



đồng DN Việt Nam. Hiệp hội có thể thành lập một số trung tâm phát triển NQTM ở một số vùng nhằm triển khai thực hiện một số nhiệm vụ cho phù hợp với đặc điểm từng địa phương.

*- Thành lập Hiệp hội NQTM tại một số địa phương lớn:*

Việc thành lập Hiệp hội này tại một số địa phương lớn với sự gắn kết chặt chẽ về lợi ích giữa các doanh nghiệp hội viên – Chủ tịch hội – Chính quyền tỉnh, thành phố. Muốn vậy phải tạo cơ chế thông thoáng cho Hội hoạt động, đồng thời phải gắn kết thường xuyên hoạt động của Hội với chính quyền tỉnh, thành phố với những chính sách ưu đãi, hỗ trợ cho các thành viên Hội; lồng ghép nội dung phát triển NQTM vào các chủ trương, chính sách lớn của tỉnh, thành phố. Hiệp hội cũng phải gắn kết chặt chẽ với các cơ quan quản lý nhà nước ở địa phương, đề xuất các chính sách hỗ trợ một phần kinh phí cho các doanh nghiệp xây dựng thương hiệu, nhãn hiệu hàng hóa; phối hợp với Sở Công Thương, Sở Khoa học và Công nghệ, Hiệp hội doanh nghiệp tỉnh, thành phố để xây dựng tiêu chuẩn, xem xét lựa chọn doanh nghiệp đạt chuẩn để hỗ trợ, tạo điều kiện thuận lợi giúp doanh nghiệp xây dựng thương hiệu, nhãn hiệu hàng hóa đạt kết quả.

*- Thành lập Trung tâm dịch vụ tư vấn hoạt động NQTM:*

Việc thành lập Trung tâm này nhằm mục đích chính là hỗ trợ phát triển hoạt động NQTM. Trung tâm có thể có các hoạt động và chức năng chính như: Xây dựng thư viện về hoạt động NQTM trong và ngoài nước; cung cấp những văn bản pháp quy về lĩnh vực này cho các tổ chức/cá nhân có nhu cầu; tư vấn về tính pháp lý của các hợp đồng NQTM và giao dịch của khách hàng, hệ thống pháp lý và môi trường đầu tư cho hoạt động NQTM tại Việt Nam cũng như tại nước ngoài; thực hiện việc khảo sát, đánh giá, nghiên cứu thị trường và lập dự án tiền khả thi về hoạt động NQTM; tìm kiếm và giới thiệu các đối tác phù hợp, hiệu quả trong việc thiết lập hệ thống NQTM; hoàn thiện các thủ tục hành chính trong việc làm Hồ sơ đăng ký NQTM; tổ chức các khóa đào tạo để bồi dưỡng, nâng cao kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp cho các tổ chức/cá nhân hoạt động trong hệ thống nhượng quyền.

*- Thành lập Ủy ban hòa giải các tranh chấp trong hoạt động NQTM:*

Việc thành lập Ủy ban này nhằm mục đích giúp cho các bên giải quyết tranh chấp các giao dịch về NQTM mà không xảy ra tranh tụng. Ủy ban này cũng có thể được các bên, các cơ quan có thẩm quyền hoặc cơ quan quản lý cạnh tranh đề nghị đứng ra giải quyết tranh chấp này.

#### 3.3.3.6. Một số kiến nghị cụ thể

##### *\* Đối với cơ quan Nhà nước*

- Đẩy mạnh việc tuyên truyền và phổ biến pháp luật về NQTM, không chỉ dừng lại ở các cuộc hội thảo, hội nghị...mà còn thông qua cả các phương tiện truyền thông, phát thanh, báo chí hoặc lồng ghép nội dung của NQTM vào các cuộc thi trên truyền hình, báo đài, các phong trào thanh niên...

- Xây dựng khung chương trình đào tạo khoa học về các kiến thức của hoạt động NQTM, trong đó bao gồm cả kiến thức pháp luật về NQTM. Đây sẽ là một trong những nhân tố tạo nên bước đột phá trong việc hoàn thiện và nâng cao hiệu quả áp dụng các quy định về NQTM, đồng thời tạo cơ sở và điều kiện thuận lợi cho hoạt động NQTM phát triển.

##### *\* Đối với doanh nghiệp*

- Chủ động hơn trong việc tìm kiếm, tiếp cận các kinh nghiệm, kiến thức, pháp luật, các cơ hội hợp tác trong lĩnh vực NQTM và tuân thủ các quy định của pháp luật về NQTM;

- Có chiến lược xây dựng thương hiệu và hệ thống kinh doanh được tổ chức khoa học, hợp lý, hiệu quả và mang tính đặc thù. Tích cực tìm kiếm các cơ hội đầu tư thông qua hình thức NQTM ra các nước trong khu vực và trên thế giới để học hỏi kinh nghiệm và tăng cường sự hiểu biết pháp luật về NQTM của các nước;

- Tích cực hơn nữa trong việc đề xuất, đóng góp ý kiến cho Nhà nước để xây dựng các chương trình, kế hoạch phát triển NQTM, ban hành các chính sách, quy định phù hợp với tình hình thực tế của Việt Nam trong giai đoạn hội nhập hiện nay.

## KẾT LUẬN

Có thể nói NQTM đã được chứng minh là một phương thức KD ngày càng phát triển mạnh mẽ và có hiệu quả. Việt Nam đã và đang là thị trường nhiều tiềm năng, thu hút sự quan tâm của nhiều nhà đầu tư quốc tế. NQTM phát triển mạnh tại Việt Nam trong những năm gần đây, không chỉ mang lại nhiều cơ hội cho doanh nghiệp tham gia nhượng quyền mà còn tạo điều kiện cho người tiêu dùng tiếp cận những thương hiệu uy tín trên thế giới, từ đó góp phần tạo môi trường kinh doanh đa dạng, minh bạch. Bên cạnh đó, với xu hướng người tiêu dùng Việt Nam ưa chuộng những sản phẩm mới và chính sách mở cửa, hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới cũng như khu vực đã tạo ra điều kiện thuận lợi cho lĩnh vực nhượng quyền thương hiệu phát triển.

Hình thức kinh doanh nhượng quyền là hình thức kinh doanh của niềm tin và của sự cam kết. Thành công của hệ thống nhượng quyền không thể được đo trong một năm, hai năm mà được đánh giá trong dài hạn. Do vậy, doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam cần xây dựng cho mình hệ thống các giải pháp để không những thành công trong ngắn hạn mà còn phát huy tính ổn định, hiệu quả trong dài hạn. Ngoài ra, việc nắm bắt được xu hướng NQTM tại Việt Nam nói riêng và trên thế giới nói chung sẽ giúp cho các doanh nghiệp tìm được con đường đi đúng đắn, mang lại sự phát triển vượt bậc về giá trị của một DN mà còn đóng góp đáng kể vào sự phát triển kinh tế của đất nước. Mặc dù còn nhiều vấn đề tồn đọng như nhận thức về giá trị thương hiệu của các doanh nghiệp còn yếu, hệ thống pháp luật về NQTM còn chưa hoàn chỉnh, còn có những mâu thuẫn nhưng nếu tháo gỡ được các tồn tại và định hướng cụ thể thì một sự bùng nổ của phương thức kinh doanh nhượng quyền tại Việt Nam là tất yếu khách quan, nhanh chóng có được chỗ đứng trên thị trường và góp phần thúc đẩy kinh tế phát triển bền vững.

Luận văn đã phân tích, làm rõ bản chất, đặc điểm của hình thức kinh doanh NQTM; nghiên cứu kinh nghiệm quản lý và phát triển NQTM của một số nước có hoạt động NQTM phát triển mà Việt Nam có thể học hỏi. Từ việc phân tích thực trạng NQTM tại Việt Nam trong thời gian qua, các nhân tố tác động đến sự phát

triển NQTM, luận văn đã rút ra những thành công và những mặt còn hạn chế. Từ đó, đề xuất các nhóm giải pháp cho 3 đối tượng: Quản lý Nhà nước; doanh nghiệp kinh doanh NQTM và nhận NQTM. Thông qua các kết quả nghiên cứu, luận văn mong muốn được góp những phần nhất định trong việc xác lập các luận cứ khoa học cho việc quản lý, điều tiết xu hướng phát triển NQTM ở Việt Nam cho phù hợp và đúng hướng. Mặc dù đã rất cố gắng nhưng do khả năng còn hạn chế và thời gian có hạn nên luận văn vẫn còn những thiếu sót. Rất mong được sự đóng góp, chỉ bảo của các thầy, cô.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Vân Anh (Tổng hợp) “23 điều cốt lõi bạn phải biết khi làm việc với chủ nhượng quyền” <<http://nhuongquyenvietnam.com> (12/05/2015).
2. Andrew J. Sherman (2008) Nhượng quyền thương mại và cấp li-xăng - Hai phương thức tăng trưởng hiệu quả bất chấp những biến động của nền kinh tế, Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
3. Nguyễn Bá Bình (2008) “Hợp đồng nhượng quyền thương mại có yếu tố nước ngoài theo pháp luật Việt Nam”.
4. Bộ Công Thương “Thống kê - Nhượng quyền thương mại”, <<http://moit.gov.vn/web/guest/nhuong-quyen-thuong-mai> (20/7/2018).
5. Bộ Thương mại (2006) Thông tư số 09/2006/TT- BTM hướng dẫn đăng kí hoạt động nhượng quyền thương mại, ban hành ngày 25 tháng 5 năm 2006.
6. Bá Châu (2007) Tạp chí Marketing, số 39.
7. Trịnh Thị Mỹ Châu (2007) “Phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại của Phở 24”, Khóa luận tốt nghiệp, Trường Đại học Ngoại thương.
8. Chính phủ (2005) Nghị định số 35/2006/NĐ-CP ngày 31/03/2006 quy định chi tiết Luật Thương mại về hoạt động nhượng quyền thương mại, có hiệu lực thi hành từ ngày 01 tháng 01 năm 2006.
9. Chính phủ (2011) Nghị định số 120/2011/NĐ-CP ngày 16 tháng 12 năm 2011 sửa đổi, bổ sung thủ tục hành chính tại một số Nghị định của Chính phủ quy định chi tiết Luật Thương mại.
10. Nguyễn Minh Dũng (2010) “Hoạt động nhượng quyền thương mại của hệ thống nhà hàng pizza và kinh nghiệm cho các doanh nghiệp kinh doanh đồ ăn nhanh Việt Nam”, Khóa luận tốt nghiệp, Trường Đại học Ngoại thương.
11. Hiệp hội nhượng quyền quốc tế (IFA) <<http://franchise.org>>.
12. Hiệp hội nhượng quyền Nhật Bản (JFA) “Báo cáo tháng 8/2017”.
13. Hiệp hội Doanh nghiệp nhỏ và vừa <<http://vinasme.v>>.
14. Nguyễn Đông Phong (2009) “Giải pháp nhượng quyền thương mại tại Việt Nam”, Tạp chí phát triển kinh tế.

15. Nguyễn Đông Phong (2015) Báo cáo nghiệm thu “Hoạt động nhượng quyền thương mại (franchise) trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh”.
16. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2004) Luật Cạnh tranh ngày 03 tháng 12 năm 2004.
17. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005) Luật Sở hữu trí tuệ ngày 29 tháng 11 năm 2005, có hiệu lực ngày 01/07/2006 (Khoản 16, Điều 4)
18. Quốc hội nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam (2005) Luật Thương Mại ngày 4 tháng 06 năm 2005, có hiệu lực ngày 01/01/2006 (Từ Điều 284 đến Điều 289).
19. Robert Hayes (2011) “Cẩm nang hướng dẫn nhượng quyền kinh doanh”, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.
20. Nguyễn Khánh Trung “Franchise – Chọn hay không?”, Nhà xuất bản ĐH Quốc gia TP. HCM.
21. Lý Quý Trung (2007) Mua Franchise cơ hội mới cho các doanh nghiệp Việt Nam, NXB Trẻ TP. HCM.
22. Nguyễn Phi Vân: “Nhượng quyền khởi nghiệp – Con đường ngắn để bước ra thế giới”, Nhà xuất bản trẻ.
23. Đỗ Thị Hoàng Yến, Phạm Văn Hạnh (2018), Tạp chí Kinh tế & Quản trị kinh doanh, Số 5.

### **Tiếng Anh**

24. Dave Thomas, Michael Seid (2006) “Franchise for Dummies”.
25. Rick Grossmann, Michael J.Katz (2017) “Franchise Bible – Kinh thánh về nhượng quyền”, Entrepreneur Press – Tạp chí Doanh nhân.
26. Trang web: [http.entrepreneur.com](http://entrepreneur.com).
27. Trang web: [http.brandsvietnam.com](http://brandsvietnam.com).
28. Trang web: [http.vietfranchise.com](http://vietfranchise.com).

## PHỤ LỤC 1

### LUẬT THƯƠNG MẠI

Căn cứ vào Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam năm 1992 đã được sửa đổi, bổ sung theo Nghị quyết số 51/2001/QH10 ngày 25 tháng 12 năm 2001 của Quốc hội khoá X, kỳ họp thứ 10;

Luật này quy định về hoạt động thương mại.

#### *Mục 8*

### NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI

#### **Điều 284. *Nhượng quyền thương mại***

Nhượng quyền thương mại là hoạt động thương mại, theo đó bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hoá, cung ứng dịch vụ theo các điều kiện sau đây:

1. Việc mua bán hàng hoá, cung ứng dịch vụ được tiến hành theo cách thức tổ chức kinh doanh do bên nhượng quyền quy định và được gắn với nhãn hiệu hàng hoá, tên thương mại, bí quyết kinh doanh, khẩu hiệu kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, quảng cáo của bên nhượng quyền;

2. Bên nhượng quyền có quyền kiểm soát và trợ giúp cho bên nhận quyền trong việc điều hành công việc kinh doanh.

#### **Điều 285. *Hợp đồng nhượng quyền thương mại***

Hợp đồng nhượng quyền thương mại phải được lập thành văn bản hoặc bằng hình thức khác có giá trị pháp lý tương đương.

#### **Điều 286. *Quyền của thương nhân nhượng quyền***

Trừ trường hợp có thỏa thuận khác, thương nhân nhượng quyền có các quyền sau đây:

1. Nhận tiền nhượng quyền;

2. Tổ chức quảng cáo cho hệ thống nhượng quyền thương mại và mạng lưới nhượng quyền thương mại;

3. Kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất hoạt động của bên nhận quyền nhằm bảo đảm sự thống nhất của hệ thống nhượng quyền thương mại và sự ổn định về chất lượng hàng hoá, dịch vụ.

#### **Điều 287. *Nghĩa vụ của thương nhân nhượng quyền***

Trừ trường hợp có thỏa thuận khác, thương nhân nhượng quyền có các nghĩa vụ sau đây:

1. Cung cấp tài liệu hướng dẫn về hệ thống nhượng quyền thương mại cho bên nhận quyền;
2. Đào tạo ban đầu và cung cấp trợ giúp kỹ thuật thường xuyên cho thương nhân nhận quyền để điều hành hoạt động theo đúng hệ thống nhượng quyền thương mại;
3. Thiết kế và sắp xếp địa điểm bán hàng, cung ứng dịch vụ bằng chi phí của thương nhân nhận quyền;
4. Bảo đảm quyền sở hữu trí tuệ đối với đối tượng được ghi trong hợp đồng nhượng quyền;
5. Đối xử bình đẳng với các thương nhân nhận quyền trong hệ thống nhượng quyền thương mại.

**Điều 288. Quyền của thương nhân nhận quyền**

Trừ trường hợp có thỏa thuận khác, thương nhân nhận quyền có các quyền sau đây:

1. Yêu cầu thương nhân nhượng quyền cung cấp đầy đủ trợ giúp kỹ thuật có liên quan đến hệ thống nhượng quyền thương mại;
2. Yêu cầu thương nhân nhượng quyền đối xử bình đẳng với các thương nhân nhận quyền khác trong hệ thống nhượng quyền thương mại.

**Điều 289. Nghĩa vụ của thương nhân nhận quyền**

Trừ trường hợp có thỏa thuận khác, thương nhân nhận quyền có các nghĩa vụ sau đây:

1. Trả tiền nhượng quyền và các khoản thanh toán khác theo hợp đồng nhượng quyền thương mại;
2. Đầu tư đủ cơ sở vật chất, nguồn tài chính và nhân lực để tiếp nhận các quyền và bí quyết kinh doanh mà bên nhượng quyền chuyển giao;
3. Chấp nhận sự kiểm soát, giám sát và hướng dẫn của bên nhượng quyền; tuân thủ các yêu cầu về thiết kế, sắp xếp địa điểm bán hàng, cung ứng dịch vụ của thương nhân nhượng quyền;
4. Giữ bí mật về bí quyết kinh doanh đã được nhượng quyền, kể cả sau khi hợp đồng nhượng quyền thương mại kết thúc hoặc chấm dứt;
5. Ngừng sử dụng nhãn hiệu hàng hoá, tên thương mại, khẩu hiệu kinh



doanh, biểu tượng kinh doanh và các quyền sở hữu trí tuệ khác (nếu có) hoặc hệ thống của bên nhượng quyền khi kết thúc hoặc chấm dứt hợp đồng nhượng quyền thương mại;

6. Điều hành hoạt động phù hợp với hệ thống nhượng quyền thương mại;

7. Không được nhượng quyền lại trong trường hợp không có sự chấp thuận của bên nhượng quyền.

**Điều 290. *Nhượng quyền lại cho bên thứ ba***

1. Bên nhận quyền có quyền nhượng quyền lại cho bên thứ ba (gọi là bên nhận lại quyền) nếu được sự chấp thuận của bên nhượng quyền.

2. Bên nhận lại quyền có các quyền và nghĩa vụ của bên nhận quyền quy định tại Điều 288 và Điều 289 của Luật này.

**Điều 291. *Đăng ký nhượng quyền thương mại***

1. Trước khi nhượng quyền thương mại, bên dự kiến nhượng quyền phải đăng ký với Bộ Thương mại.

2. Chính phủ quy định chi tiết điều kiện kinh doanh theo phương thức nhượng quyền thương mại và trình tự, thủ tục đăng ký nhượng quyền thương mại.