

Noi nào không có niềm tin, nơi đó franchise khó phát triển
Noi nào không có sự cam kết, nơi đó franchise không tồn tại.

F
Franchise

Chọn hay Không?

NGUYỄN KHÁNH TRUNG



NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP. HỒ CHÍ MINH

www.Sachvui.Com

*Noi nào không có niềm tin - Nơi đó Franchise khó phát triển
Noi nào không có sự cam kết - Nơi đó Franchise không tồn tại*

www.Sachvui.Com

www.Sachvui.Com

NGUYỄN KHÁNH TRUNG

Franchise

Chọn hay Không?

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA
TP HỒ CHÍ MINH – 2008

www.Sachvui.Com

Mục lục

Lời tác giả.....	i
• Câu chuyện bắt đầu từ những câu hỏi "Vì sao ?"	1
• Con đường của niềm tin và của sự cam kết.....	7
• Những con tàu đến từ đại dương	64
• Nước Mỹ: Con tàu lớn của những vùng biển lớn.....	109
• Trung Quốc: Con tàu thách thức biển cả	120
• Nhật Bản: Mặt trời Phương Đông	129
• Singapore: Bến cảng của những con tàu.....	135
• Thái Lan: Vùng đất của hội nhập.....	143
• Việt Nam: Nơi gấp gối của bình minh và hoàng hôn	150
• Mcdonald's: Tượng đài nhượng quyền Mỹ.....	199
• 7-Eleven: Công nghệ và sự tiện lợi.....	213
• Trung Nguyên: Quá khứ vàng son & tương lai nhảm.....	238
• Phở 24: Liệu ngựa ô có chồn chân?	264
• Franchise: Chọn hay không?	281

www.Sachvui.Com

Lời tác giả

Franchise: Chọn hay Không?

Tại sao cùng một điểm xuất phát, cùng hội đủ những yếu tố thuận lợi nhưng một số hệ thống nhượng quyền thương mại thực sự có những bước phát triển nhảy vọt và để lại dấu ấn còn một số hệ thống khác thì không?

Franchise: Chọn hay Không?

Đây không phải là một cuốn sách viết về các nhà nhượng quyền và nhận quyền tài ba đã thành công tại Việt Nam hay trên thế giới trong thời gian qua. Cuốn sách này cũng không trình bày như là cẩm nang nhượng quyền thương mại của một công ty cụ thể nào đó. Cuốn sách đưa ra những nghiên cứu và trải nghiệm thực tế cho những ai có dự định hoặc quan tâm đến nhượng quyền và nhận quyền, 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.

Franchise: Chọn hay Không?

Có hay không việc lựa chọn hình thức kinh doanh nhượng quyền thương mại? Câu trả lời xin được dành cho quý vị, những ai đã và sẽ đọc qua quyển sách này. Tôi chỉ tin chắc rằng, với nền kinh tế này, với con người Việt Nam cần cù và nhiều khát vọng, Franchise sẽ là một trong những giải pháp để “vượt qua giới hạn” của một Việt Nam bé nhỏ để vươn mình ra thế giới. Với “Franchise: Chọn hay không?”, từ những bạn trẻ khao khát lập nghiệp và làm giàu cho đến những ai đang nhượng quyền và nhận quyền đều có thể tìm thấy nhiều điều bổ ích và thú vị. Bằng những trải nghiệm thực tế cùng với tâm huyết và đam mê cháy bỏng của mình, tôi tin rằng quyển sách sẽ đem đến một cách nhìn mới về nhượng quyền đối với những ai đã, đang và sẽ quan tâm đến lĩnh vực này, từ đó hi vọng có thể giúp các bạn tìm thấy tương lai của chính mình... Hãy dành một chút thời gian để đọc qua cuốn sách này và quyết định sẽ là của bạn.

Để hoàn thành cuốn sách này, ngoài những tìm tòi, khám phá và những trải nghiệm của bản thân, tôi không thể không tri ân đối với Công ty cà phê Trung Nguyên – nơi đã cho tôi được sống những tháng ngày thăng hoa nhất, được cống hiến và trải nghiệm với Franchise và

cũng để lại trong tôi nhiều trăn trở nhất. Xin được tri ân Công ty Savico và cá nhân Ông Tổng giám đốc Nguyễn Vĩnh Thọ đã ủng hộ, khuyến khích, động viên và có những nhận xét, góp ý để quyển sách này được hoàn thiện hơn. Xin được cảm ơn Công ty cổ phần Cáp và vật liệu viễn thông (SACOM) đã hỗ trợ để hoàn thành cuốn sách này. Xin được cảm ơn Lớp Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA4), nơi những hiểu biết về Franchise được từng bước hoàn thiện, thể hiện qua đề tài: “Một số giải pháp kinh doanh nhượng quyền tại Việt Nam” đã được Hội đồng khoa học Trường đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh đánh giá cao. Xin được cảm ơn quý thầy cô, quý đồng nghiệp, sinh viên Kim Loan và bạn bè xa gần...đã nhiệt tình hỗ trợ các thông tin thiết thực cho việc hoàn thành cuốn sách này. Và tôi cũng không quên cảm ơn gia đình tôi, nơi đã cho tôi nguồn động viên quý giá để hoàn thành cuốn sách này. Điều này đã tạo nên động lực thật lớn lao để tôi được viết, được chia sẻ những khát vọng hay trăn trở của mình qua cuốn sách này cũng như giúp tôi ngày càng hoàn thiện mình hơn trên con đường lập thân và lập nghiệp.

www.Sachvui.Com

Câu chuyện bắt đầu từ những câu hỏi “Vì sao ?”...

Từ thuở nhỏ, tôi vẫn thường hay hỏi “Vì sao” với ba, với má... và nhiều khi hỏi cả chính bản thân mình... Vì sao những lúc trúng mùa mà nguồn thu nhập đem về lại không bằng những năm thất bát? Vì sao nhiều người dân trong xóm tôi cần cù nắng mưa mà không thay được mái nhà tranh của mình? Vì sao giá những trái cà phê, hạt điều, hạt tiêu, chôm chôm, trái bơ, trái nhãn... quê tôi lại rẻ đến mức không thể rẻ hơn được nữa? Vì sao người dân cứ lần lượt đốn hạ những cây tiêu để trồng cà phê để rồi sau đó đốn hạ cà phê để trồng điều trong khi chúng đang mới chỉ

cho kết quả chỉ trong một vài năm? Những câu hỏi vì sao ấy như quấn chặt lấy tâm trí tôi và theo tôi vào cả trong giấc ngủ cũng như đã lớn dần cùng với tuổi thơ tôi...

Lớn hơn một chút, khi đã được đi đây đó nhiều nơi, những câu hỏi "Vì sao" như ngày một lớn hơn. Vì sao những người nông dân Miền Tây lại đói nghèo trên chính cánh đồng phì nhiêu của mình? Vì sao nhiều thanh niên bỏ học để tìm kế mưu sinh ở những vùng đất của sự hiểm nguy, của rừng thiêng nước độc hay tha hương vài ngàn cây số để làm việc với đồng lương chỉ đủ đắp đổi qua ngày qua tháng? Vì sao người ta lại đi lấy chồng xứ người chỉ để tìm kiếm một số tiền ít ỏi không thể nuôi nổi gia đình trong vòng một tháng? Vì sao những con người cần cù ấy lại rời bỏ quê hương... Đất đai không thiếu, điều kiện không thiếu, sự chăm chỉ, cần cù lại càng không thiếu... Vậy mà họ vẫn không thoát ra được cảnh nghèo. Vì sao?

Vào đại học, theo tiếng xe máy ngày một xa ngôi nhà bé nhỏ của tôi, xa con đường làng đất đỏ bụi bám quanh năm... tôi mang theo khát vọng của người con trai mong muốn lập thân, lập nghiệp... Tôi mang theo cả những câu hỏi "Vì sao" ấy vào mái trường đại học. Làm sao để gia đình bé nhỏ của tôi bớt cực khổ? Làm sao cho những thành quả lao động của những người nông dân, công nhân được đền đáp thật xứng đáng? Làm sao cho những ngôi làng, vùng quê tôi đi qua ngày càng thay da đổi thịt, rộn

Franchise: Chọn bay Không?

ràng tiếng cười, tiếng xe, tiếng máy...Nhất định phải có một giải pháp nào đó?

Người xưa nói: “*Phi nông bất ổn, phi công bất hoạt, phi thương bất phú, phi trí bất hưng*”. Trong một khía cạnh nào đó, để cho những câu hỏi “Vì sao” đó có những câu trả lời thỏa đáng thì không có con đường nào khác ngoài con đường thương mại. Ở đâu mà hoạt động sản xuất, mua bán càng diễn ra mạnh mẽ thì ở đó càng nhanh chóng phồn thịnh và hùng mạnh. Nhưng cùng với sự phát triển về mọi mặt của thế giới, thương mại không còn đơn thuần là bán sỉ hay bán lẻ mà đã phát sinh ra nhiều hình thức khác. “Phải chăng đâu đó vẫn còn những bí mật, bí quyết mà ta chưa khám phá được?”. Lòng tôi vẫn đau đớn một dấu hỏi...

Việt Nam ngày càng hội nhập với nền kinh tế thế giới và sự thay đổi từng ngày ấy đã tạo nên một nền kinh tế Việt Nam đầy sôi động với nhiều công ty trong và ngoài nước tầm cỡ, nhiều thương hiệu ngày càng khẳng định được tên tuổi, nhiều hệ thống kinh doanh xuất hiện và chiếm lĩnh thị trường... Tất cả như là một cuộc tập hợp lớn cho sự trỗi dậy mạnh mẽ của nền kinh tế đang phát triển này. Trong trào lưu ấy, hình thức nhượng quyền thương mại hay Franchise đã xuất hiện... Như một cơ duyên, Trung Nguyên được thành lập và phát triển theo mô hình này và may mắn thay, tôi đã tìm ra được một trong những giải đáp thật thỏa đáng cho những câu hỏi “Vì sao” đó

trong quá trình cùng Trung Nguyên khẳng định tên tuổi của mình trong nước và quốc tế. Từ những hạt cà phê “một nắng hai sương” đã được bồi đắp bằng những giá trị của thương hiệu, của hệ thống vận hành, của phong cách... để vươn mình phát triển một cách mạnh mẽ với một giá trị hoàn toàn mới. Tôi biết rằng, rồi đây những trái chôm chôm, trái bơ, trái bưởi, trái thanh long... sẽ “lột xác” để cùng với người nông dân đổi đời. Con đường ấy đang dần hiện ra và những câu hỏi vì sao ấy như được có thêm những lời giải đáp. Đó là hình thức nhượng quyền thương mại hay còn được gọi là Franchise.

Công ty cà phê Trung Nguyên được xem như một hãng cà phê tiên phong trong hình thức đối chứng và *nhượng quyền*. Bằng chất lượng cà phê tuyệt hảo và một phong cách kinh doanh đối chứng sáng tạo, Trung Nguyên đã chinh phục thị trường Việt Nam và thế giới. Trung Nguyên đến đâu, nơi đó thay đổi diện mạo. Ngay cả Hà Nội – nơi được xem là khó tính và cổ truyền với “văn hóa” uống cà phê vỉa hè, uống trà xanh... cũng đã thay đổi. Hệ thống các quán cà phê Trung Nguyên xuất hiện khắp nơi. Đã có lúc Trung Nguyên được xem như một hiện tượng độc đáo. Bản thân tôi cảm thấy rất may mắn và tự hào khi là một trong những người đặt những viên gạch đầu tiên cho sự phát triển hình thức này ở Trung Nguyên và là một trong số những người được tiếp cận trực tiếp với Franchise tại

Franchise: Chọn hay Không?

Việt Nam. Sự bỡ ngỡ, lạ lẫm trong những ngày đầu và những khó khăn trong quá trình thực hiện đã mang đến cho tôi nhiều kinh nghiệm quý giá. Và trên hết, tôi đã tìm thấy được sự đam mê của mình nơi hình thức nhượng quyền này.

Cùng với Trung Nguyên, hàng loạt những tên tuổi khác cũng xuất hiện tại Việt Nam và đã đem lại một diện mạo sôi động cho nền kinh tế đang chập chững bước vào sân chơi thế giới này. Và một số lớn những tên tuổi đó lại thất bại sau một vài năm có mặt để rồi người ta tự hỏi phải chăng hình thức này chưa thật sự phù hợp? Có phải ai làm nhượng quyền cũng thành công? Ngay cả Trung Nguyên, sau những thành công vang dội ấy là sự tụt hậu và đến một ngày Trung Nguyên không còn là hệ thống hùng mạnh như thuở nào. Nên hay không chọn hình thức này? Nhượng quyền không phải là một chiếc bánh mà ai cũng có thể nhảy vào đòi chia phần, càng không phải là “bí quyết” để thực hiện ước mơ làm tỷ phú.

Lịch sử, hiện tại và tương lai đã và sẽ ghi nhận giá trị mà hình thức kinh doanh này mang lại. Không ai phủ nhận những ưu điểm nổi bật của nó và càng không thể phủ nhận từ đây đã xuất hiện nhiều ông chủ, triệu phú hay tỷ phú. Thật không ngoa khi nhận định đây là một trong những con đường đi lên “làm chủ” vững vàng nhất

với rủi ro tối thiểu nhất. Nơi mà những con người trẻ, giàu khát vọng cùng với vốn đầu tư khiêm tốn có thể khẳng định mình. Nơi mà những nhà sản xuất, dịch vụ... có thể phát triển hệ thống của mình nhanh, mạnh và bền vững không những trong nước mà cả thế giới rộng lớn bên ngoài... Ở một khía cạnh khác, hình thức này cũng đem lại nhiều thách thức và những bài học thất bại cay đắng cho cuộc đời, sự nghiệp của những con người nổi tiếng với những thương hiệu nổi tiếng. Đó là sự thật và sự thật này còn mãi giá trị cho những ai đã, đang và sẽ đi theo con đường này.

Franchise: Chọn hay Không?

Con đường của niềm tin và của sự cam kết

*Nơi nào không có niềm tin – Nơi đó Franchise khó phát triển
Nơi nào không có sự cam kết – Nơi đó Franchise không tồn tại*

Làm giàu để thay đổi cuộc đời mình và làm giàu để
góp phần thay đổi quê hương... Những “khát vọng cuộc đời”
ấy nhất định đã từng và sẽ mãi tồn tại trong khối óc và
con tim của những con người có nhiều hoài bão và nghị lực.
Nhưng làm giàu như thế nào để con đường chúng ta bước
đi dù có chông gai, khó khăn, thách thức, và cũng không
kém phần cám dỗ, vẫn là con đường chân chính,... để kết

cục, ta không phải hối tiếc hay phải đánh đổi một điều gì đó “quá đắt” trong đời?

Vì sao chọn con đường nhượng quyền thương mại mà không là con đường nào khác? Nhượng quyền thương mại có lịch sử hình thành và phát triển như thế nào và hệ thống này có ảnh hưởng ra sao với nhà nhượng quyền, nhà nhận quyền, với nền kinh tế Việt Nam và thế giới? Triển vọng phát triển của hình thức này sẽ như thế nào trên thế giới và đặc biệt là đối với những quốc gia đang phát triển như Việt Nam? Những câu hỏi trên sẽ được giải đáp trong những phần sau của cuốn sách. Nhưng trước hết, tôi thiết nghĩ, nên dành một ít thời gian để tìm hiểu xem trên thế giới và ngay cả ở Việt Nam người ta đã nói về Franchise như thế nào; vì sao Franchise lại là hình thức kinh doanh của niềm tin và của sự cam kết.

Theo thông lệ quốc tế, nhượng quyền thương mại hay Franchise được coi là một hoạt động thương mại. Trong đó, bên nhượng quyền sẽ chuyển “sản phẩm nhượng quyền” hay còn gọi là các “yếu tố chuyển giao” bao gồm: mô hình kinh doanh, nhãn hiệu hàng hóa, dịch vụ, bí quyết kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, hệ thống các qui trình... cho bên nhận quyền. Bên nhận quyền sau khi đồng ý ký hợp đồng nhượng quyền sẽ được phép khai thác kinh doanh bằng mô hình, thương hiệu và qui trình... của nhà nhượng quyền trên một không gian địa lý nhất định và phải trả

Franchise: Chọn bay Không?

một khoản phí nhượng quyền cũng như tỷ lệ phần trăm doanh thu định kỳ (phí vận hành) cho bên nhượng quyền trong một khoảng thời gian nhất định. Trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng nhượng quyền này, nhà nhượng quyền gia tăng liên tục sự quan tâm của mình đối với hệ thống thông qua các chương trình đào tạo, xúc tiến bán hàng cũng như kiểm soát hệ thống... nhằm đảm bảo hệ thống hoạt động hiệu quả và phù hợp với yêu cầu của mình. Các hoạt động này từng bước hình thành nên các “yếu tố quan hệ” và chất lượng của các yếu tố này sẽ là một trong những giá trị quyết định cho hệ thống nhượng quyền phát triển bền vững theo thời gian.

Các yếu tố chuyển giao cơ bản được coi là “sống còn” cho sự khởi đầu của việc phát triển kinh doanh theo hình thức này có thể kể đến là nhà nhượng quyền cần có một thương hiệu mạnh để tạo được niềm tin cũng như sự ủng hộ của nhà nhượng quyền và khách hàng nhằm đảm bảo cơ hội thành công cao nhất cho hệ thống. Thương hiệu mạnh cần được thể hiện tính khác biệt vượt trội của mình so với các thương hiệu của đối thủ cạnh tranh. Nó còn phải là sự lựa chọn đầu tiên trong tâm trí của người tiêu dùng khi có nhu cầu mua sắm cho loại hàng hóa hay dịch vụ này. Trong trường hợp như vậy, vấn đề cần được quan tâm ở đây là một thương hiệu mạnh không đồng nghĩa với việc thương hiệu đó được nhiều người biết đến mà là khách

hàng có ưu tiên lựa chọn mua sản phẩm hay dịch vụ đó hay không mới thực sự quan trọng.

Để nhượng quyền, nhà nhượng quyền cần có những mô hình mẫu thật sự được trải nghiệm và thành công trên cả hai phương diện về thương hiệu và hiệu quả đầu tư. Đây là điều kiện tiên quyết cho sự thành công cũng như nguyên nhân cốt lõi cho sự thất bại của một hệ thống nhượng quyền thương mại. Vì sao tôi phải đầu tư theo mô hình của anh, theo cách của anh? Câu trả lời thuyết phục nhất là anh hãy nhìn vào hệ thống chúng tôi đang có và hiệu quả đầu tư mà hệ thống chúng tôi mang lại. Những minh chứng từ sự thành công này là tiền đề quan trọng cho việc gia nhập cũng như kết tạo niềm tin vào hệ thống nhượng quyền từ những nhà nhận quyền để sau đó thể hiện bằng những cam kết thực thi các qui định, qui trình cũng như cùng nhà nhượng quyền duy trì và phát triển thành quả kinh doanh mà họ đã dày công xây dựng.

Thêm vào đó, nhà nhượng quyền cần sở hữu các bí quyết kinh doanh tối ưu, sản phẩm khác biệt, dịch vụ hoặc công nghệ vượt trội. Điều gì sẽ xảy ra cho hệ thống khi mô hình hay bí quyết của nhà nhượng quyền rất dễ sao chép? Có lẽ bạn dễ dàng hiểu rằng hệ thống ấy sẽ không còn nhiều sự khác biệt. Như vậy, lợi thế kinh doanh của lĩnh vực này sẽ giảm đi đáng kể. Khi đó, những người tham gia hệ thống dù muốn hay không cũng sẽ suy nghĩ: Nên hay không nên cam

Franchise: Chọn bay Không?

kết với hệ thống khi mà bản thân hệ thống này không chứng minh được những ưu thế khác biệt nữa?

Ngoài ra, nhà nhượng quyền cần có thêm hệ thống cầm nang nhượng quyền, các qui trình, các điều kiện chuyển giao và các chính sách hỗ trợ cho người nhận quyền để phát triển hệ thống kinh doanh nhượng quyền của mình. Điều gì khiến bạn băn khoăn giữa hai lựa chọn: hoặc là tự mình kinh doanh hoặc là tiến hành theo mô hình này để gặt hái thành công, ít nhất là trong thời gian đầu?

Sự thật là ngay khi bạn thật sự sở hữu các yếu tố chuyển giao có chất lượng tốt nhất thì sự thất bại cũng rất có thể xảy ra. Bởi vì, các yếu tố quan hệ mới thực sự ảnh hưởng đến “tuổi thọ” của hệ thống. Chất lượng của các yếu tố này được hình thành ngay khi hệ thống được thiết lập và duy trì xuyên suốt quá trình tồn tại và phát triển của hệ thống nhượng quyền thương mại.

Như vậy, thật là thiếu sót nếu cho rằng hệ thống nhượng quyền sẽ thành công mà không lưu ý đến các yếu tố quan hệ. Hay nói cụ thể hơn là hoạt động chuyển giao mô hình nhượng quyền không chấm dứt ngay trong thời điểm chuyển giao mà được thực hiện liên tục trong suốt quá trình hợp đồng nhượng quyền được thực hiện.

Tuy nhiên, không phải nhà kinh doanh nào, thậm chí là không phải nhà nhượng quyền nào cũng thông hiểu một cách đầy đủ điều này để rồi cho ra đời nhiều hệ thống kinh doanh với hình thức rất giống với nhượng quyền thương mại nhưng bản chất thì hoàn toàn khác xa với nó. Điều này là một trong những nguyên nhân sâu xa cho sự thất bại của rất nhiều hệ thống nhượng quyền tại các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam¹.

Để kinh doanh thành công bằng hình thức này, trước hết chúng ta cần làm quen với các thành phần cơ bản hình thành nên hệ thống nhượng quyền thương mại đã được nhiều quốc gia, nhiều tổ chức và doanh nghiệp trên thế giới áp dụng.

Nhà nhượng quyền (Franchisor): là một cá nhân hoặc tổ chức sở hữu thương hiệu, sản phẩm hay dịch vụ hoặc bí quyết, có mô hình kinh doanh tối ưu... và tiến hành hình thức kinh doanh bằng cách nhượng quyền cho một hoặc nhiều đối tác qua việc thực hiện hợp đồng nhượng quyền thương mại.

Nhà nhận quyền (Franchisee): là cá nhân hoặc tổ chức kinh doanh được bên nhượng quyền thông qua hợp đồng nhượng quyền cho phép sử dụng thương hiệu, mô hình kinh doanh, hệ thống các qui trình... để kinh doanh sản

¹ Xem thêm: *Việt Nam – Nơi gấp gáp của bình minh và hoàng hôn*

Franchise: Chọn hay Không?

phẩm hoặc dịch vụ theo một chuẩn thống nhất được nhà nhượng quyền qui định trong cẩm nang nhượng quyền trong một khoảng thời gian, địa điểm và phạm vi nhất định.

Phí nhượng quyền (Initial fee or Franchise fee): là khoản phí không hoàn lại mà nhà nhận quyền phải trả cho nhà nhượng quyền để gia nhập hệ thống nhượng quyền cho việc kinh doanh ở một địa điểm hoặc khu vực xác định trong một khoảng thời gian nhất định được hai bên thống nhất trong hợp đồng nhượng quyền. Tùy vào chiến lược kinh doanh, ngành nghề kinh doanh và uy tín trên thương trường của nhà nhượng quyền mà mức phí này có giá trị khác nhau. Đôi khi mức phí này cũng thay đổi tùy theo vùng miền địa lý của từng hệ thống nhượng quyền thương mại.

Phí hoạt động hay phí vận hành (Royalty fee): là khoản phí mà nhà nhận quyền phải trả hàng tháng hoặc quý hoặc năm cho nhà nhượng quyền, được căn cứ trên doanh thu thu được tại địa điểm hoạt động của mình. Mức phí này có thể là tỷ lệ phần trăm doanh thu của tất cả sản phẩm được bán tại cửa hàng hoặc là một mức phí cố định mà nhà nhận quyền phải trả cho nhà nhượng quyền khi tham gia vào hệ thống. Cũng như trường hợp phí nhượng quyền, tùy vào chiến lược kinh doanh, ngành nghề kinh doanh, vùng miền kinh doanh hay uy tín của nhà nhượng

quyền mà mức phí này có giá trị khác nhau. Thông thường phí hoạt động này được nhà nhượng quyền tái đầu tư lại hệ thống thông qua các chương trình xúc tiến bán hàng hoặc các chương trình đào tạo, khen thưởng... cho hệ thống nhượng quyền của mình.

Cẩm nang nhượng quyền (Franchise operation manuals) là tài liệu do nhà nhượng quyền biên soạn, trong đó bao gồm toàn bộ các yếu tố chuyển giao của hệ thống, các định hướng, tôn chỉ hoạt động cũng như những chuẩn mực tạo tiền đề để các yếu tố quan hệ được hình thành và phát triển. Nhà nhận quyền sẽ hoạt động tuân theo cẩm nang nhượng quyền này.

Có thể thấy kinh doanh theo hình thức này đòi hỏi nhà nhượng quyền cần xây dựng được đầy đủ các yếu tố chuyển giao vượt trội trong ngắn hạn, đồng thời xây dựng các yếu tố quan hệ trong dài hạn ngày càng bền chặt. Điều này là một công việc không hề dễ dàng đối với các nhà đầu tư mong muốn thu được lợi nhuận ngay trong ngắn hạn. Thông thường, nếu không có một kế hoạch chi tiết và bài bản, nhà nhượng quyền thường hay lúng túng trong các trường hợp hệ thống phát triển “quá nóng”. Từ đó dẫn đến việc thiếu kiểm soát các qui định, qui trình... của hệ thống nhượng quyền hoặc các cam kết từ đầu của nhà nhượng quyền không được thực hiện đầy đủ cho các bên tham gia. Kết cục

Franchise: Chọn bay Không?

là sự mất kiểm soát trở thành hệ thống, sự cam kết và niềm tin sụt giảm theo thời gian từ các nhà nhận quyền đối với hệ thống và ngay cả đối với nhà nhượng quyền.

Cho đến ngày nay, nhượng quyền thương mại trên thế giới hình thành và phát triển qua hai hình thức chủ yếu sau: hình thức nhượng quyền kinh doanh sản phẩm – nhãn hiệu hay còn gọi là hình thức *nhượng quyền phân phối* và hình thức *nhượng quyền mô hình hoạt động kinh doanh* hay là *hình thức nhượng quyền của niềm tin và của sự cam kết*.

Nhượng quyền kinh doanh sản phẩm – nhãn hiệu là hình thức nhượng quyền thương mại mà trong đó, các nhà cung ứng, nhà sản xuất sẽ nhượng quyền bán sản phẩm của họ cho bên nhận quyền là các nhà phân phối, đại lý trong một khu vực và trong một thời gian nhất định. Trong mối quan hệ này, nhà phân phối yêu cầu nhà sản xuất phải cung ứng sản phẩm, nhãn hiệu và thương hiệu. Hình thức nhượng quyền này là một hình thức phân phối hàng hoá cơ bản từ nhà sản xuất đến những nhà phân phối, từ đó hàng hóa sẽ được bán lại cho khách hàng cuối cùng. Mô hình này được áp dụng rộng rãi trong ngành kinh doanh xe hơi, ô tô, nước giải khát đóng chai, kinh doanh xăng dầu...

Trong trường hợp này, điểm đặc biệt lưu ý là nhà nhận quyền chỉ kinh doanh hàng hoá hoặc dịch vụ tại cửa hàng hay cơ sở của mình cho một nhà nhượng quyền mà không đồng thời kinh doanh sản phẩm của nhiều nhà nhượng quyền hay nhà sản xuất khác dưới thương hiệu và qui trình của nhà nhượng quyền mà mình đã ký hợp đồng. Do vậy, trường hợp nhà phân phối kinh doanh cùng một lúc kinh doanh hàng hoá của nhiều nhà sản xuất khác nhau sẽ không được gọi là hình thức nhượng quyền phân phối mà chỉ được gọi là hợp tác có điều kiện trong hợp đồng kinh doanh thông thường. Cụ thể là người bán hàng chỉ có nhiệm vụ trong việc trưng bày nhãn hiệu hàng hoá cũng như bảo vệ nhãn hiệu đó trong danh mục nhiều chủng loại hàng hóa khác của mình mà thôi.

Hình thức nhượng quyền phân phối đôi khi còn bị nhầm lẫn với hình thức đại lý độc quyền hay nhà phân phối độc quyền. Mục đích của nhà phân phối hay đại lý độc quyền thường được qui định thông qua doanh số, thị phần và độc quyền sản phẩm mà không chú trọng nhiều đến qui trình hoạt động, quản lý, hệ thống nhận diện thương hiệu và cách thức mà nhà phân phối hay đại lý đó tiến hành. Do vậy, hình thức này cơ bản là rất khác biệt so với hình thức nhượng quyền phân phối. Tuy nhiên, ở rất nhiều các quốc gia đang phát triển và ngay cả ở Việt Nam, việc phân biệt các hình thức này nhiều khi cũng chưa thật

Franchise: Chọn hay Không?

sự rõ ràng. Bởi vậy mà các vấn đề về tranh chấp thị trường, sở hữu nhãn hiệu, cạnh tranh trong hệ thống... vẫn thường xuyên xảy ra².

Nhượng quyền mô hình hoạt động kinh doanh là một hình thức cho phép bên nhận quyền sử dụng sản phẩm, dịch vụ, thương hiệu, nhãn hiệu và đặc biệt là mô hình kinh doanh của nhà nhượng quyền. Nhà nhượng quyền thông qua hợp đồng nhượng quyền, chuyển giao hệ thống qui trình hoạt động, kỹ thuật chuyên môn, kế hoạch marketing, phương pháp quản lý, đào tạo và tất cả các thông tin liên quan cần thiết... cho nhà nhận quyền. Đồng thời, nhà nhượng quyền phải huấn luyện trên toàn bộ mọi mặt cũng như tiếp tục đào tạo, hỗ trợ bên nhận quyền trong suốt quá trình kinh doanh của họ.

Bản chất của hình thức này là nhà nhượng quyền kinh doanh bằng hiệu quả của hệ thống hay còn gọi là kinh doanh một tập hợp các yếu tố vô hình mà không tập trung vào hiệu quả của một sản phẩm cụ thể nào đó do nhà nhượng quyền cung cấp. Tuy nhiên, sản phẩm chủ lực đó luôn là một thành phần không thể thiếu của hệ thống mà nhà nhượng quyền triển khai. Do vậy, trên thế giới, nhượng quyền mô hình kinh doanh thường được áp dụng trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, thức ăn nhanh,

² Xem thêm: Trung Nguyên – quá khứ vàng son và tương lai nhọc nhằn

khách sạn và các cửa hàng thực phẩm. Kentucky Fried Chicken – KFC là người tiên phong và là một ví dụ điển hình trong việc tổ chức theo hình thức này. Nhà nhượng quyền của KFC được phép sử dụng thương hiệu gà rán KFC đã nổi tiếng trên toàn thế giới, được bến nhượng quyền hướng dẫn quy trình, công thức rán gà đặc biệt cũng như kế thừa các bí quyết kinh doanh thành công mà nhà nhượng quyền đã đúc kết trong suốt quá trình hoạt động trước đây. Khách hàng đến với KFC không chỉ chọn gà rán mà còn chọn không khí, niềm tự hào và rất nhiều các yếu tố khác, trong đó gà rán là một thành phần không thể thiếu. Thực sự đó là cả một nghệ thuật mà không phải nhà kinh doanh nào cũng có thể sở hữu.

Kinh doanh theo hình thức này một lần nữa đòi hỏi các nhà nhượng quyền phải có những kế hoạch rất bài bản và chi tiết. Các kế hoạch này không phải chỉ đáp ứng yêu cầu trong ngắn hạn mà còn phải bền vững cả trong dài hạn. Đây thường là nhược điểm rất lớn tồn tại ở các nhà nhượng quyền tại một số nước đang phát triển mà Việt Nam là một dẫn chứng cụ thể. Rất nhiều thương hiệu có phong cách kinh doanh độc đáo và khác biệt đã thành công vang dội trong ngắn hạn để rồi “lụi tàn” trong vài năm sau đó. Nguyên nhân sâu xa là do các nhà nhượng quyền chưa thực sự thấu hiểu “tinh hoa” của hình thức này dẫn đến việc tập trung quá nhiều vào sản phẩm cung cấp

Franchise: Chọn hay Không?

mà quên đi các yếu tố “phần mềm” tạo nên sự khác biệt mà hệ thống nhượng quyền của họ có nhiều cơ hội sở hữu³.

Trên thế giới, tùy vào nền văn hóa, kinh tế hay chính trị mà quan niệm về nhượng quyền cũng khác nhau. Hiệp hội Nhượng quyền thương mại quốc tế – hiệp hội lớn nhất nước Mỹ và thế giới – đã định nghĩa nhượng quyền thương mại như sau: "Nhượng quyền thương mại là mối quan hệ theo hợp đồng giữa bên giao và bên nhận quyền. Theo đó bên giao đề xuất hoặc phải duy trì sự quan tâm liên tục tới doanh nghiệp (cơ sở, cửa hàng...) của bên nhận trên các khía cạnh như: bí quyết kinh doanh, đào tạo nhân viên và các chương trình xúc tiến bán hàng. Bên nhận hoạt động dưới nhãn hiệu hàng hóa, phương thức, phương pháp kinh doanh do bên giao sở hữu hoặc kiểm soát và bên nhận đang hoặc sẽ tiến hành đầu tư đáng kể vốn vào doanh nghiệp bằng các nguồn lực của mình".

Ủy ban thương mại liên bang Hoa Kỳ định nghĩa một hợp đồng nhượng quyền thương mại là hợp đồng theo đó bên giao hỗ trợ đáng kể cho bên nhận trong việc điều hành doanh nghiệp hoặc kiểm soát chặt chẽ cách thức vận hành của bên nhận, chuyển quyền sở hữu nhãn hiệu cho bên nhận để phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ theo nhãn

³ Xem thêm: Việt Nam – Nơi gặp gỡ của bình minh và hoàng hôn

hiệu hàng hóa của bên giao và yêu cầu bên nhận thanh toán cho bên giao một khoản phí tối thiểu.

Liên minh châu Âu định nghĩa quyền thương mại là một "tập hợp những quyền sở hữu công nghiệp và sở hữu trí tuệ liên quan tới nhãn hiệu hàng hóa, tên thương mại, biển 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".

Luật sở hữu công nghiệp của Mêhicô có hiệu lực từ tháng 6 năm 1991 quy định: "Nhượng quyền thương mại tồn tại khi một "li-xăng" cấp quyền sử dụng một thương hiệu nhất định, có sự chuyển giao kiến thức công nghệ hoặc hỗ trợ kỹ thuật để một người sản xuất, chế tạo hoặc bán sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ đồng bộ với các phương pháp vận hành, các hoạt động thương mại hoặc hành chính đã được chủ thương hiệu thiết lập với chất lượng, danh tiếng, hình ảnh của sản phẩm hoặc dịch vụ đã tạo dựng được dưới thương hiệu đó."

Chương 54, Bộ luật dân sự Nga định nghĩa bản chất pháp lý của "sự nhượng quyền thương mại" như sau: "Theo Hợp đồng nhượng quyền thương mại, một bên (bên có quyền) phải cấp cho bên kia (bên sử dụng) với một khoản thù lao, theo một thời hạn, hay không thời hạn, quyền được sử dụng trong các hoạt động kinh doanh của bên sử

Franchise: Chọn bay Không?

dụng một tập hợp các quyền độc quyền của bên có quyền bao gồm, quyền đối với dấu hiệu, chỉ dẫn thương mại, quyền đối với bí mật kinh doanh, và các quyền độc quyền theo hợp đồng đối với các đối tượng khác như nhãn hiệu hàng hoá, nhãn hiệu dịch vụ."

Theo Hiệp hội nhượng quyền Pháp, nhượng quyền thương mại là một phương thức hợp tác giữa một bên là nhà nhượng quyền và bên còn lại là một hay nhiều nhà nhận quyền để khai thác hàng hóa, dịch vụ hay công nghệ mà người nhượng quyền sở hữu. Trong đó, bao gồm quyền sở hữu của hàng hóa hay dịch vụ, bí mật hay bí quyết kinh doanh và sản phẩm, dịch vụ hay công nghệ. Trên cơ sở đối tượng nhượng quyền này, nhà nhượng quyền xây dựng thành một hệ thống nhượng quyền mà những người tham gia có trách nhiệm bảo tồn và phát triển hệ thống đó.

Theo quy định về nhượng quyền thương mại tại Việt Nam được quy định lần đầu tiên tại Luật Thương mại 2006, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 01 năm 2006. Khung pháp lý điều chỉnh hoạt động nhượng quyền thương mại tiếp tục được hoàn chỉnh với việc ban hành Nghị định 35/2006/NĐ-CP ngày 31 tháng 03 năm 2006 của Chính phủ hướng dẫn chi tiết Luật Thương mại về hoạt động nhượng quyền thương mại và Thông tư số 9/2006/TT-BTM ngày 25 tháng 05 năm 2006 của Bộ Thương mại hướng dẫn đăng ký hoạt động nhượng quyền thương mại. Luật

Thương mại Việt Nam định nghĩa: "Nhượng quyền thương mại là một hoạt động thương mại, theo đó bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận nhượng quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo hai điều kiện chính, được tiến hành theo cách thức tổ chức kinh doanh do bên nhượng quyền quy định và được gắn với nhãn hiệu hàng hóa, tên thương mại, bí quyết kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, quảng cáo của bên nhượng quyền. Bên nhượng quyền có quyền kiểm soát và trợ giúp cho bên nhận quyền trong việc điều hành nhượng quyền kinh doanh".

Điểm qua một số định nghĩa của các quốc gia và các tổ chức nhượng quyền trên thế giới để thấy tính đa dạng và tầm quan trọng của hình thức kinh doanh này đối với mỗi quốc gia. Bản thân nhượng quyền thương mại không phải là một cơ sở kinh doanh mà là một cách thức kinh doanh. Đặc điểm của nhượng quyền thương mại là một quan hệ kinh doanh toàn diện và liên tục bao gồm không chỉ sản phẩm và/hoặc dịch vụ, nhãn hiệu hàng hóa, khu vực địa lý... mà là toàn bộ hệ thống và mô hình kinh doanh, trong đó bao gồm quy trình hoạt động, tài liệu hướng dẫn, quản lý kinh doanh, hình ảnh và các tiêu chuẩn, đào tạo – kỹ thuật, vận hành quản lý, giám sát và tổ chức, quản lý chất lượng, trợ giúp và hỗ trợ ban đầu và liên tục, tiếp thị, các thỏa thuận mua sản phẩm, cơ sở hạ tầng, quản lý và công

Franchise: Chọn hay Không?

nghệ... Ở một góc độ nào đó, khi tham gia vào hệ thống nhượng quyền thương mại, cả nhà nhượng quyền và nhượng quyền đều hiểu rõ vai trò, yêu cầu và trách nhiệm của mình trong việc phát triển hệ thống. Bất cứ giai đoạn nào của quá trình phát triển và bất cứ hoạt động nào của các bên tham gia nếu không tương thích với những yêu cầu của hệ thống nhượng quyền thương mại cũng sẽ làm cho hệ thống ấy có nguy cơ sụp đổ hay biến đổi sang một hình thức kinh doanh khác thậm chí là biến mất khỏi thị trường. Điều này thực sự là một thách thức mà cả nhà nhượng quyền và nhà nhượng quyền thường xuyên phải đối mặt.

Điều gì sẽ xảy ra cho nhà nhượng quyền khi sản phẩm, dịch vụ hay bí quyết kinh doanh hay các qui trình vận hành, kiểm soát và các chương trình xúc tiến thương mại... được chuyển giao mà không được nhà nhượng quyền tuân thủ thi hành? Điều gì sẽ xảy ra cho nhà nhượng quyền khi đã phải bỏ ra các khoản phí đầu tư ban đầu để đáp ứng các yêu cầu trong hồ sơ nhượng quyền, đóng các khoản phí nhượng quyền, phí vận hành và tuân thủ các qui trình vận hành, kiểm soát... từ nhà nhượng quyền nhưng hiệu quả kinh doanh không như mong đợi?

Hơn thế nữa, điều gì sẽ xảy ra khi một trong bất kỳ nhà nhượng quyền nào từ bỏ con đường phát triển cùng hệ thống nhượng quyền để chuyển sang một hình thức mới có thể sẽ có lợi hơn trong ngắn hạn trong khi vẫn duy trì

hình ảnh, bảng hiệu, qui trình quản lý, kiểm soát... của hệ thống nhượng quyền? Phải chăng, nhà nhượng quyền chỉ cần có một thương hiệu, có mô hình kinh doanh, có các qui trình vận hành, đào tạo và kiểm tra... và nhà nhượng quyền có khả năng tài chính thì hoạt động nhượng quyền có thể diễn ra?

Có quá nhiều câu hỏi cần được nhanh chóng trả lời xung quanh việc vận hành theo hệ thống này. Nhưng trước hết có lẽ tôi nên trình bày cùng quý vị sự quan tâm thực sự của mình đối với hệ thống này để trả lời câu hỏi: Vì sao lại là nhượng quyền thương mại mà không phải là một hình thức kinh doanh nào khác?

Những con số được nêu ngay sau đây được trích dẫn lại từ một báo cáo tổng hợp của Phòng Thương mại Mỹ năm 2006 cho thấy 90% công ty kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại tại Hoa Kỳ tiếp tục hoạt động sau 10 năm trong khi 82% công ty độc lập phải đóng cửa và cũng chỉ có 5% công ty hoạt động theo hình thức này thất bại trong năm đầu tiên so với 38%⁴ công ty độc lập đã cho thấy những ưu thế vượt trội của hình thức kinh doanh này so với các hình thức kinh doanh khác ít nhất là trên khía cạnh giảm hẳn rủi ro đầu tư cũng như trên khía cạnh duy trì hoạt động. Tất nhiên chúng ta còn rất nhiều tiêu chí

⁴ Xem thêm: *Nước Mỹ – Con tàu lớn của những vùng biển lớn*

Franchise: Chọn hay Không?

khác để xem xét đến tính ưu việt của hệ thống này so với các hình thức khác ở các nội dung được đề cập trong cuốn sách này.

Nhằm cụ thể hoá những đặc điểm ưu việt của hình thức này so với những hình thức khác, như đã trình bày ở những phần trên, tôi xin được đặt ra các câu hỏi như sau: Nhà nhượng quyền sẽ có được những ưu điểm cũng như tồn tại những nhược điểm gì khi triển khai theo hình thức này? Câu hỏi cũng được đặt cho phía ngược lại: Nhà nhận quyền sẽ được đảm bảo, điều gì hay phải đối mặt với những rủi ro gì khi cam kết kinh doanh theo hệ thống mà nhà nhượng quyền sở hữu?

Trên khía cạnh lý thuyết, nhà nhượng quyền có được những ưu điểm lớn khi kinh doanh theo hình thức này. Có thể nói rằng, hình thức này thực sự là một giải pháp tối ưu giúp họ củng cố và phát triển doanh nghiệp của mình lên tầm cao mới. Trước hết, nhà nhượng quyền sẽ giải quyết được vấn đề về vốn. Vốn luôn là một mối lo ngại lớn nhất khi muốn mở rộng hoạt động kinh doanh. Nhưng trong hệ thống nhượng quyền, người thực sự đầu tư vốn để mở rộng hoạt động kinh doanh lại chính là nhà nhận quyền. Nhà nhận quyền sau khi ký kết hợp đồng nhượng quyền sẽ dùng nguồn vốn của chính mình để hình thành cơ sở của mình theo qui định nghiêm ngặt của nhà nhượng quyền

hoặc sẽ do nhà nhượng quyền thông qua nguồn vốn từ nhà nhận quyền để đầu tư và chuyển giao sau khi quá trình này hoàn tất. Quá trình này tạo thuận lợi rất lớn cho nhà nhượng quyền trong việc mở rộng hoạt động kinh doanh bằng chính đồng vốn của người khác và giảm chi phí cho việc thâm nhập thị trường. Ở khía cạnh ngược lại, việc phải tự bỏ vốn ra kinh doanh lại là động lực thúc đẩy bên nhận quyền phải cố gắng hoạt động có hiệu quả, mang lại nhiều lợi nhuận hơn cho mình và tất nhiên là cả cho nhà nhượng quyền.

Bản chất của việc đầu tư này ngoài việc tăng lợi thế cho nhà nhượng quyền để phát triển hệ thống đồng thời gần như không đặt cho nhà nhượng quyền các áp lực cho việc phải hoàn trả vốn theo nghĩa số học cho việc xây dựng hệ thống nhượng quyền. Trách nhiệm này có chăng sẽ được thể hiện qua việc cam kết cùng nhà nhận quyền xây dựng hệ thống đạt được hiệu quả đầu tư tối ưu trong một thời gian cụ thể nào đó. Đây quả thực là một chìa khoá vàng được trao cho bất kỳ nhà đầu tư nào mong muốn chinh phục thị trường mà không phải hình thức kinh doanh nào cũng có thể mang lại.

Hơn nữa, hình thức này tạo tiền đề để mở rộng hoạt động kinh doanh ra các vùng miền, thậm chí là vươn ra

Franchise: Chọn hay Không?

nước ngoài một cách nhanh chóng bằng cách mở rộng nhà nhượng quyền. Có một điều dễ hiểu rằng, nhà nhượng quyền nhiều khi rất có uy tín ở một khu vực nào đó nhưng lại là một người khách lạ “vô danh” ở một khu vực khác hay một quốc gia khác, do vậy mà không có nghĩa rằng sẽ thuận lợi khi phát triển mạng lưới kinh doanh của mình ở nơi khác. Thật may mắn, nhà nhượng quyền sẽ làm thay công việc đó cho bạn vì rõ ràng có thể họ lại là một nhân vật rất uy tín ngay tại khu vực đó hay nắm bắt được thông tin thị trường một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Ngày nay, những biến động trên thị trường trong và ngoài nước diễn ra rất nhanh. Lê dĩ nhiên là nếu bạn không thay đổi, phát triển và mở rộng cùng với thị trường thì bạn sẽ bị các đối thủ cạnh tranh qua mặt, những cơ hội kinh doanh cũng sẽ trôi qua tầm tay. Thật may, hình thức nhượng quyền sẽ giúp bạn mở rộng hoạt động kinh doanh, xây dựng sự hiện diện ở khắp mọi nơi một cách nhanh chóng với hàng trăm cửa hàng trong và ngoài nước mà không một hình thức kinh doanh nào có thể làm được. Liệu chừng các hình thức kinh doanh khác có cơ hội như vậy không?

Hình thức nhượng quyền sẽ tạo ra những lợi thế trong việc quảng cáo, quảng bá thương hiệu của mình. Mở rộng kinh doanh và sự xuất hiện ở khắp nơi của hệ thống nhượng quyền sẽ đưa hình ảnh về sản phẩm đi sâu vào

tâm trí khách hàng một cách dễ dàng hơn. Bên cạnh đó, vì chi phí quảng cáo sẽ được tính chung cho cả một hệ thống, cho nên chi phí quảng cáo cho một đơn vị kinh doanh là rất nhỏ. Điều này giúp bên nhượng quyền xây dựng được một ngân sách quảng cáo lớn và đây lại là một lợi thế cạnh tranh mà khó có đối thủ nào có khả năng vượt qua.

Hoạt động quảng cáo càng hiệu quả, hình ảnh về sản phẩm, thương hiệu càng được nâng cao, giá trị vô hình của công ty càng lớn sẽ mang lại nhiều thuận lợi cho bên nhận quyền khi sử dụng nhãn hiệu, thương hiệu của bên nhượng quyền. Như vậy, có thể thấy rằng, cả bên nhượng quyền và bên nhận quyền ngày càng thu được nhiều lợi nhuận từ việc áp dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền.

Triết lý sâu xa nhất của việc kinh doanh ngoài các mục tiêu xã hội, con người...là tối đa hoá thu nhập. Hình thức nhượng quyền thương mại cho phép thực hiện điều này một cách hiệu quả nhất. Khi nhượng quyền, bên nhận quyền phải trả phí nhượng quyền và phí vận hành để được kinh doanh với tên và hệ thống của bên nhượng quyền. Mức phí này tùy thuộc vào chính sách của từng nhà nhượng quyền, từng quốc gia và vùng lãnh thổ và được qui định rất cụ thể trong hợp đồng nhượng quyền. Đồng thời bên nhận quyền phải mua sản phẩm, nguyên liệu...từ nhà nhượng quyền hoặc các nhà cung cấp do nhà nhượng quyền chỉ định để kinh doanh trong cơ sở của mình. Do vậy mà

Franchise: Chọn bay Không?

bản thân nhà nhượng quyền cũng sẽ tối ưu các khoản doanh thu thu được từ hệ thống. Nếu so với các hình thức kinh doanh khác, tôi nghĩ rằng người bán hàng hay nhà sản xuất khác sẽ khó có khả năng tối ưu hoá doanh thu thông qua kênh bán hàng của mình trong tình hình cạnh tranh ngày một gay gắt như hiện nay.

Thực ra, các khoản thu nhập này thông thường nhà nhượng quyền sẽ ưu tiên đầu tư lại cho nhà nhận quyền bằng các chương trình xúc tiến bán hàng hay các chương trình đào tạo. Nhưng suy cho cùng, các hoạt động đó sẽ đem lại cơ hội nhiều hơn cho bản thân nhà nhận quyền trong việc phát triển số lượng khách hàng cũng như gia tăng hình ảnh, thương hiệu... của mình để cuối cùng cả hệ thống đều tạo ra giá trị thặng dư về lợi nhuận cao hơn.

Khi bạn là người bỏ vốn ra kinh doanh, tôi nghĩ rằng, bạn mong muốn và kỳ vọng nhìn thấy đồng vốn đó ngày một sinh sôi nảy nở. Với hệ thống nhượng quyền thương mại, bạn là người chủ và đây là động lực để thúc đẩy bạn làm việc tốt nhất với một nỗ lực cao nhất. Việc nỗ lực đó ngoài việc giúp doanh nghiệp của nhà nhận quyền phát triển đồng thời cũng tạo cho nhà nhượng quyền khai thác được nguồn nhân lực rất chất lượng từ phía nhận quyền. Điều gì thú vị cho bằng khi bạn biết rằng từng ngày, từng giờ, từng phút... bên bạn luôn có một lực lượng nhân lực tâm huyết đang không ngừng lao động để xây dựng

thương hiệu, danh tiếng cho mình? Tôi nghĩ rằng, các nhà đầu tư ngoài hệ thống này nhất định đang ghen tị với bạn đấy!

Do vậy, nếu như bạn muốn nhanh chóng mở rộng hoạt động kinh doanh, tận dụng các nguồn lực bên ngoài và tối đa hoá lợi nhuận thì nhượng quyền thương mại là giải pháp tối ưu mà bạn nên nghĩ đến. Tuy nhiên, nhà nhượng quyền cũng đối diện với một số những rủi ro mà trên hết là rủi ro trong việc kiểm soát hệ thống mà đặc biệt là kiểm soát chất lượng hệ thống.

Nền tảng của hệ thống nhượng quyền là duy trì và phát triển thương hiệu nổi tiếng, mô hình hoạt động và chất lượng sản phẩm hay dịch vụ hay bí quyết mà nhà nhượng quyền xây dựng. Một hệ thống được cho là thành công khi các cam kết này luôn được duy trì ở mức cao và đảm bảo được thành công trong một thời gian nhất định. Do vậy, việc đảm bảo các yếu tố chuyển giao có chất lượng là một việc rất khó khăn. Điều gì sẽ xảy ra khi khách du lịch vào khách sạn quốc tế Hilton ở Hồng Kông nhưng chất lượng phòng, thức ăn và dịch vụ mà họ nhận được lại không tương đồng như ở những nơi khác? Chắc hẳn rằng, Hilton đã có những giải pháp tối ưu và kết quả là thương hiệu Hilton như là một đảm bảo chất lượng đồng nhất trên toàn thế giới của hệ thống Khách sạn Hilton. Nhưng sự thật là trong quá trình vận hành này, nhà nhận quyền do

Franchise: Chọn hay Không?

các yếu tố quan hệ chi phối hoặc do kết quả hoạt động không đáp ứng được sự mong đợi của mình hoặc do quan điểm cá nhân... sẽ sẵn sàng bỏ qua các qui chuẩn, qui định, qui trình hay hệ thống được liệt kê chi tiết trong hợp đồng nhượng quyền, mà cụ thể là trong cẩm nang nhượng quyền, kết quả là chất lượng hệ thống không đồng nhất, từ đó cùng với những hệ lụy của nó sẽ làm giảm uy tín của hệ thống nhượng quyền trong khu vực và thậm chí là trên toàn cầu. Rõ ràng rằng nhà nhượng quyền không thể 24/24 giờ giám sát mọi hoạt động của nhà nhận quyền, do vậy mà việc mất kiểm soát này hoàn toàn có thể xảy ra ở bất nơi đâu và bất cứ thời điểm nào.

Không những đối diện với việc mất kiểm soát, nhà nhượng quyền còn gặp rất nhiều khó khăn trong điều hành quản lý, nhất là từ những nhà nhượng quyền có quy mô nhỏ, khả năng quản lý yếu hoặc khả năng tài chính có hạn. Chúng ta đã thống nhất rằng, nếu gặp điều kiện thuận lợi, hình thức nhượng quyền sẽ là cơ hội vàng cho doanh nghiệp mở rộng phạm vi kinh doanh rất nhanh chóng. Do đó, việc phải xây dựng một đội ngũ nhân viên đủ mạnh để quản lý hệ thống nhượng quyền này là rất nan giải. Hơn thế nữa, các nhà nhận quyền cũng cần được đào tạo để vận hành hệ thống như cam kết cũng là một công việc không dễ dàng thực hiện. Do vậy, gánh nặng đào tạo và đào tạo của đào tạo luôn là một thách thức

không nhỏ cho các doanh nghiệp. Việc tuyển chọn nguồn lực, đào tạo, kiểm soát quá trình và triển khai thực hiện hệ thống... sẽ là những khó khăn thực sự cho các nhà nhượng quyền non trẻ, thiếu kinh nghiệm, thiếu tài chính và nhất là thiếu một kế hoạch bài bản để phát triển kinh doanh theo hình thức này.

Đành rằng ưu điểm của hệ thống nhượng quyền là rất lớn khi mọi hoạt động trong hệ thống là hoàn hảo. Trong trường hợp ngược lại, mong đợi của khách hàng sẽ giảm sút đáng kể khi dịch vụ hay hàng hóa từ bất cứ cửa hàng hay cơ sở nào trong hệ thống nhượng quyền thương mại có sự chênh lệch so với cửa hàng khác. Thậm chí, chỉ cần thái độ phục vụ của một nhân viên ở một cơ sở nào đó không tốt có thể dẫn đến những nhận xét tiêu cực của khách hàng đối với bất kỳ cơ sở nào mang cùng thương hiệu. Chỉ cần có những tin đồn thất thiệt về một khâu sẽ có ảnh hưởng tiêu cực tới toàn bộ hệ thống. Làm gì để giữ vững được “tiếng tăm” cho hệ thống nhượng quyền khi đối diện với những “trục trặc” xuất hiện từ bên trong hệ thống như vậy? Hơn nữa, những khiếm khuyết như vậy không hề dễ dàng được kiểm soát bằng qui trình hay mệnh lệnh vì bản thân những thành viên trong hệ thống có những cách nghĩ, cách làm khác nhau. Rất nhiều trường hợp được ghi nhận là những phản ứng “chết người” như vậy chỉ xuất hiện trong những tình huống rất cụ thể mà thường ngày

Franchise: Chọn bay Không?

không bao giờ xảy ra. Đây thực sự là một thách thức không dễ vượt qua đối với các nhà nhượng quyền.

Ở các quốc gia đang phát triển, khi mà hệ thống luật pháp và nhất là luật về bảo vệ tài sản trí tuệ hay sở hữu... đang từng bước hoàn thiện thì không tránh khỏi câu chuyện “nhái” thương hiệu nổi tiếng. Thương hiệu nhái này xuất hiện nhưng không được ngăn chặn, xoá bỏ kịp thời sẽ kéo theo nhiều hệ lụy “dở khóc dở cười” cho nhiều hệ thống nhượng quyền. Trung Nguyên từng có một thời gian không sao kiểm soát được hệ thống “nhái” này. Vì một điều dễ hiểu là hệ thống “nhái” này hoàn toàn không bị ràng buộc để đáp ứng bất cứ qui định nghiêm ngặt nào như hệ thống nhượng quyền chính thức đang áp dụng⁵. Do vậy, hệ thống nhái này tất nhiên cũng sẽ không được đảm bảo bất kỳ tiêu chuẩn chất lượng nào của hệ thống nhượng quyền chính thức. Tất nhiên là bạn hiểu, các nhà nhượng quyền hiểu, nhà nhận quyền hiểu nhưng khách hàng thì có thể không như vậy.

Các tranh chấp phát sinh trong các hợp đồng nhượng quyền cũng là hiện tượng khá phổ biến. Trên thực tế, không có một hợp đồng mẫu nào cho các loại hình nhượng quyền thương mại. Cẩm nang nhượng quyền và hợp đồng nhượng quyền thường do nhà nhượng quyền thiết lập. Do

⁵ Xem thêm: Việt Nam – Nơi gặp gỡ của bình minh và hoàng hôn

vậy thường có xu hướng kiểm soát qui trình thống nhất, nhưng người nhận quyền nếu không được lựa chọn kỹ, thiếu niềm tin và cam kết thực thi theo qui định của nhà nhượng quyền thì thường muốn giữ bản sắc của mình và thoát ly ở mức độ có thể so với các quy định trong các điều khoản của hợp đồng. Mâu thuẫn này sẽ càng diễn ra gay gắt hơn khi hiệu quả hoạt động của nhà nhận quyền không như mong đợi. Khi đó, để tồn tại nhà nhận quyền thường có xu hướng thay đổi theo ý mình. Điều này đi ngược lại qui định thống nhất do nhà nhượng quyền xây dựng. Do vậy mà tranh chấp có thể diễn ra bất kỳ lúc nào với bất kỳ hình thức nào.

Bên cạnh đó, vẫn tồn tại những mâu thuẫn, đôi khi là xung đột về lợi ích kinh tế giữa nhà nhận quyền và nhà nhượng quyền, nhất là đối với những nhà nhượng quyền thiếu kinh nghiệm. Vì sự thật là khi nhìn trong ngắn hạn, gần như hiệu quả tài chính của hệ thống thường hình thành và dần về phía các cửa hàng. Hay nói khác hơn là doanh thu và lợi nhuận “dường như” nằm trong tay các nhà nhận quyền. Điều gì sẽ xảy ra khi nhà nhượng quyền cho rằng các phí được qui định như vậy là không thỏa đáng? Đây thực sự là “há miệng mắc quai” vì tất cả là do mình. Trong trường hợp này, nhiều nhà nhượng quyền sẽ điều chỉnh lại hợp đồng nhượng quyền và điều đó không phải nhà nhận quyền nào cũng chấp nhận. Mâu thuẫn

Franchise: Chọn hay Không?

luôn tồn tại và là một nhược điểm khó giải quyết của hình thức nhượng quyền thương mại, đặc biệt là đối với các nhà nhượng quyền chưa có nhiều kinh nghiệm, chưa tiên liệu được diễn biến của thị trường cũng như chưa có một kế hoạch kinh doanh bài bản, khoa học.

Trở lại câu hỏi về quyền lợi và những rủi ro nào có thể xảy ra đối với nhà nhượng quyền sau khi đã “chung tay” cùng nhà nhượng quyền xây dựng nên một “đế chế nhượng quyền” như vậy?

Khi bắt đầu khởi sự kinh doanh, điều gì khiến nhà đầu tư lo ngại nhất? Như tôi đã chia sẻ, suy cho cùng họ lo ngại sự thất bại. Mà thật ra, ai trong chúng ta cũng lo ngại điều này. Thực sự khi tham gia hệ thống với vai trò nhà nhượng quyền, doanh nghiệp của bạn sẽ giảm thiểu được rủi ro và có thể đạt được hiệu quả đầu tư ngay trong một giai đoạn ngắn ban đầu. Trong khi những nhà đầu tư độc lập đang loay hoay với bài toán tồn tại thì bạn đang rất ổn định và phát triển một cách bền vững. Con số 90%, 82%, 5% và 38% mà tôi đã trình bày ở những phần trên có làm cho bạn suy nghĩ điều gì không?

Thực ra, việc mở một cửa hàng, cơ sở kinh doanh mới có rất nhiều rủi ro và tỷ lệ thất bại cao. Lý do chính là nhà đầu tư có thể không có nguồn vốn dồi dào, mới bước vào nghề, không có kinh nghiệm và phải mất nhiều thời

gian cho việc học hỏi các đặc trưng riêng của từng loại hình kinh doanh. Do vậy khả năng cạnh tranh với các đối thủ nhiều kinh nghiệm hơn hay nguồn tài trợ dồi dào hơn hay thương hiệu, hệ thống được thừa nhận cao hơn thì rõ ràng gấp nhiều bất lợi và hoặc sẽ dễ dàng bị phá sản. Trong khi đó, nhà nhượng quyền bằng hệ thống của mình, hướng dẫn, đào tạo, chuyển giao hệ thống vận hành, quy trình quản lý, ... tối ưu cho nhà nhận quyền để khởi sự kinh doanh và công việc này sẽ còn tiếp tục trong suốt quá trình hai bên hợp tác. Hơn thế nữa, khi khởi sự kinh doanh với vai trò là nhà nhận quyền, bạn sẽ không phải trải qua giai đoạn xây dựng và phát triển thử nghiệm ban đầu nên tránh được những sai lầm không đáng có có thể xảy ra đối với một doanh nghiệp mới.

Rõ ràng, hình thức kinh doanh bằng nhượng quyền thương mại sẽ giúp bên nhận quyền giảm thiểu rủi ro đáng kể khi tham gia vào thị trường. Tất nhiên cũng có những trường hợp ngoại lệ khác, một số nhà đầu tư sẽ vẫn gặt hái được những thành công khi tự mình thành lập hay vận hành cơ sở mới của mình. Vấn đề là kinh nghiệm, thời gian, nguồn vốn hay cơ hội kinh doanh? Tuy nhiên, tôi cho rằng đó không phải là con số áp đảo trong toàn bộ các thành phần kinh tế và việc trở thành người làm chủ thông qua hệ thống kinh doanh nhượng quyền rõ ràng vẫn đáng được xem xét hơn.

Franchise: Chọn bay Không?

Ngày nay, trên thị trường có hàng ngàn sản phẩm và dịch vụ có cùng giá trị sử dụng nhưng được cung cấp bởi các nhà sản xuất khác nhau. Do đó, việc cố gắng tạo dựng một thương hiệu nổi tiếng, được khách hàng tin cậy và nhớ đến là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp. Khi khởi sự kinh doanh với một cái tên mới, thử thách thực sự là làm sao để cái tên đó tồn tại và phát triển. Nhất định là bạn cần thời gian và tiền bạc. Đôi khi những nỗ lực ấy không đem lại được kết quả và bạn lại làm lại từ đầu. Tôi không biết mỗi một cuộc đời chúng ta có bao nhiêu lần cơ hội để thực hiện được lại những điều ấy. Khả năng tài chính, niềm tin hay cơ hội liệu vẫn đầy bên bạn? Với hệ thống nhượng quyền, ngay giờ phút đầu tiên khởi sự kinh doanh, bạn đã sở hữu thương hiệu “giá trị thực sự”. Đó là thương hiệu được trải nghiệm thành công của nhà nhượng quyền. Đây thực sự là thuận lợi không thể phủ nhận để đảm bảo thành công cho nhà nhượng quyền và có thể coi đây là một “chìa khoá vàng” để bạn tin rằng quá trình chinh phục khát vọng làm giàu của mình sẽ “đầu xuôi – đuôi lọt”.

Bản chất của một hoạt động kinh doanh là tổng hòa nhiều nguồn lực và tận dụng nhiều yếu tố để đem lại hiệu quả tối ưu cho nhà đầu tư. Đôi khi tài chính, sản phẩm, giá cả, biến động thị trường, các chương trình xúc tiến bán hàng... thậm chí là quy trình quản lý kiểm soát lãi lỗ cũng

đã “vắt cạn” sức lực của người điêu hành. Tiền đâu cho quảng cáo, cho mua hàng hóa đầu vào, để trả lương nhân viên? Vì sao doanh thu ngày một tăng mà lợi nhuận thu được ngày một giảm đi? Chiến lược kinh doanh, tiếp thị... sẽ như thế nào trong những tháng tới, năm tới? Làm sao để thu hút khách hàng như những ngày đầu sau khi địa bàn mình xuất hiện đối thủ cạnh tranh...?

Tôi cho rằng, đã kinh doanh thì việc đối diện tích cực những thách thức là việc đương nhiên. Nhưng những ai ở trong tâm trạng không biết ngày mai ta sẽ trả lương cho nhân viên như thế nào trong khi trong tay không còn tiền mới thấu hiểu được những giọt mồ hôi thường đổ ra nhiều hơn những tiếng cười của những nhà kinh doanh. Con đường đi tới thành công trong lĩnh vực kinh doanh quả là không bao giờ bằng phẳng. Tuy nhiên, với hình thức nhượng quyền thương mại, có vẻ như con đường ấy bớt chông gai hơn rất nhiều, ít nhất bạn sẽ được san sẻ bớt những gánh nặng bằng sự “quan tâm thiết thực” từ nhà nhượng quyền. Bạn sẽ tận dụng nguồn lực hạn chế của mình để vận hành hệ thống đã được chuyển giao một cách tốt nhất.

Những lo toan về chiến lược kinh doanh, chính sách xúc tiến bán hàng, phân tích đối thủ cạnh tranh, chính sách giá cả, qui trình kiểm soát doanh thu – chi phí... luôn được nhà nhượng quyền quan tâm và săn sàng chia sẻ

Franchise: Chọn hay Không?

kinh nghiệm và bước đi cùng bạn. Điều gì thú vị và vững tin cho bằng khi bên mình có một nhà tư vấn nhiều kinh nghiệm luôn sẵn sàng đưa ra các ý kiến khi nhà nhận quyền cần đến? Điều này chỉ có khi bạn tham gia hệ thống và kinh doanh với vai trò là nhà nhận quyền mà thôi.

Khởi sự kinh doanh dù ở từ lĩnh vực đơn giản nhất bạn vẫn sẽ đối diện với thực tế là có nhiều nhà cung cấp sẽ “ngầm nghĩa và cẩn trọng” với bạn. Đơn giản vì bạn là một người mới. Nhưng với vai trò là nhà nhận quyền, bạn luôn được nhà nhượng quyền tạo điều kiện bằng việc mua nguyên liệu, sản phẩm... với chính sách ưu đãi. Tùy vào nhà nhượng quyền mà chính sách này rất khác nhau. Nhưng chung nhất nhà nhận quyền sẽ nhận được những hỗ trợ tích cực từ hệ thống để vận hành thành công cơ sở của mình. Ưu thế từ các sản phẩm đầu vào được mua từ nhà nhượng quyền hoặc các nhà cung cấp do nhà nhượng quyền qui định sẽ là một trong những lợi thế cạnh tranh lớn so với các đối thủ cùng lĩnh vực. Bằng kinh nghiệm, danh tiếng và cam kết của mình, rõ ràng nhà nhượng quyền luôn có lợi thế trong việc đạt được thỏa thuận từ các nhà cung cấp hoặc do nhà nhượng quyền sản xuất để cung ứng cho hệ thống của mình.

Khi thị trường có những biến động như lạm phát, thiên tai, lượng cung cầu hàng hóa thiếu hụt... thì vai trò nhận hay nhượng quyền trong hệ thống lại càng phát huy

ý nghĩa hơn bao giờ hết. Khi đó, trong khi các đơn vị kinh doanh độc lập đối diện với những khó khăn do không có một hệ thống hỗ trợ thì hệ thống nhượng quyền dường như “đủ mạnh” để vượt qua những khó khăn đó, ít nhất sẽ hạn chế được nhiều tổn thất từ biến động đó. Vì sâu xa chúng ta đều biết rằng chi phí giữ một hệ thống bao giờ cũng rẻ hơn rất nhiều so với thiết lập một hệ thống mới? Do vậy, nhà nhượng quyền thông minh cần biết sẽ làm gì để hệ thống của mình tồn tại và càng phát triển trong trường hợp như vậy. Bên cạnh đó, nhà nhận quyền cũng sẽ nỗ lực để cơ sở của mình tồn tại. Như không hẹn trước mà hệ thống ấy dường như có sự phân công công việc, thống nhất và đoàn kết hơn rất nhiều so với các đơn vị kinh doanh độc lập.

Bạn còn chờ gì nữa mà không trở thành người chủ bằng cách tham gia hệ thống nhượng quyền thương mại với vai trò là nhà nhận quyền? Nhưng trước hết, cho tôi được chia sẻ cùng bạn một số những khó khăn sẽ gặp phải trên con đường này. Trước hết, điều gì sẽ xảy ra cho bạn khi bạn chọn gia nhập một hệ thống mà bản thân nhà nhượng quyền và hệ thống của họ chưa thực sự được trải nghiệm thành công hoặc họ thiếu kinh nghiệm trong việc chuyển giao, đào tạo cũng như duy trì và phát triển?

Tôi cho rằng, bạn sẽ cảm thấy tiếc khoản tiền đã bỏ ra để đóng phí nhượng quyền, chi phí đầu tư cơ sở, chi phí

Franchise: Chọn bay Không?

vận hành và nhất là chi phí cơ hội phải trả. Bạn sẽ phải làm việc với nhà nhượng quyền để cải thiện tình hình nhưng bản thân nhà nhượng quyền cũng chưa sẵn sàng để chung tay cùng bạn. Khi đó câu hỏi đặt ra là làm sao để đồng vốn bỏ ra không bị mất đi và bạn sẽ dễ chuyển hướng kinh doanh khác hay tự thân vận động với cách thức kinh doanh khác với cam kết để tồn tại. Điều này lại là cơ hội cho nhà nhượng quyền kiện bạn ra tòa vì vi phạm hợp đồng hoặc thậm chí là hủy hợp đồng của bạn. Bạn phản kháng lại bằng lý luận là nhà nhượng quyền không tuân thủ cam kết trong đào tạo và chuyển giao... Các tranh chấp như vậy nếu không được giải quyết bởi những nhà điều hành có kinh nghiệm thì thông thường sẽ được giải quyết bởi con đường tòa án. Không biết kết quả sẽ như thế nào nhưng tôi biết rằng “Tiền mất, tật mang” là điều có thể hiểu trong trường hợp này.

Bản chất của hình thức này là tính thống nhất của hệ thống và điều này đương nhiên khiến bạn cảm thấy bị kiểm soát. Hãy tưởng tượng một buổi trưa nắng gắt, đội kiểm tra chất lượng đến cơ sở của bạn và hỏi bạn rất nhiều về khách hàng, cách quản lý và kiểm soát của cửa hàng. Tôi cho rằng dù có thể hiện ra hay không thì bạn vẫn có chút gì đó không thoải mái. Nhưng sự thật thì đó là công việc thường xuyên của các đội kiểm tra chất lượng, đội kiểm soát hệ thống do nhà nhượng quyền qui định.

Đành rằng, nhà nhượng quyền thông minh cũng sẽ có nhiều phương pháp tiếp cận khác nhau với mục tiêu duy trì hệ thống và hỗ trợ bạn một cách tốt nhất. Tuy nhiên, cảm giác như bị “hạch hỏi” sẽ không bao giờ là dễ chịu, nhất là đối với những nhà nhận quyền có thiên hướng độc lập, sáng tạo và thích chinh phục. Trong trường hợp này, tôi nghĩ rằng bạn cần tìm hiểu xem liệu mình có thể chấp nhận sự kiểm soát này không.

Bởi vì, mặc dù người nhận quyền có thể thừa hưởng được uy tín của thương hiệu, mặc nhiên có được lượng khách hàng do hệ thống nhượng quyền mang lại và càng không cần đầu tư nhiều trí tuệ để xây dựng mô hình kinh doanh cá nhân như kinh doanh độc lập nhưng những điều khoản trong hợp đồng nhượng quyền sẽ làm giảm tính linh hoạt hay sáng tạo trong các hoạt động kinh doanh mà bạn là người bỏ vốn ra đầu tư và là người làm chủ. Nhà nhận quyền hầu như không còn “khoảng trống” để phát huy những ý tưởng kinh doanh sáng tạo của riêng mình. Từ các bí quyết công nghệ, nhãn hiệu, lô gô, chiến dịch tiếp thị quảng cáo đến trang phục của nhân viên, cách bài trí cửa hàng, ... đều phải thực hiện đúng theo quy định của nhà nhượng quyền. Bản sắc kinh doanh từng cá thể cũng chính là bản sắc kinh doanh của cả hệ thống. Tóm lại, nếu kinh doanh bằng hình thức nhượng quyền thương mại, về bản chất, các doanh nghiệp và cá nhân sẽ thực hiện việc kinh

Franchise: Chọn hay Không?

doanh vì mình nhưng không phải tự mình.

Một trong các thách thức mà nhà nhượng quyền phải đối mặt nữa là thời gian của các hợp đồng nhượng quyền. Tùy vào chiến lược của từng nhà nhượng quyền, tùy vào ngành nghề và tùy vào địa điểm nhượng quyền... mà thời gian được qui định trong hợp đồng là khác nhau nhưng thường là không dưới 5 năm. Tùy vào tính chất của hợp đồng là hợp đồng riêng lẻ, hợp đồng khu vực hay hợp đồng độc quyền mà thời gian này cũng được điều chỉnh hợp lý. Điều gì sẽ xảy ra khi bạn đang kinh doanh rất thuận lợi, tuân thủ các qui định của nhà nhượng quyền nhưng thời hạn nhượng quyền đã hết và nhà nhượng quyền vì một lý do nào đó không muốn tái tục hợp đồng với bạn. Do vậy, cần nghiên cứu rất kỹ các nội dung trong hồ sơ nhượng quyền và hợp đồng nhượng quyền để giảm tối đa rủi ro này.

Bên cạnh đó, bản thân những cải tiến, phản hồi từ nhà nhượng quyền và các kiến nghị liên quan nhằm từng bước làm cho hệ thống ngày một hoàn thiện, suy cho cùng, vẫn thuộc về tài sản trí tuệ của nhà nhượng quyền. Nếu việc thực thi hợp tác gấp trở ngại dẫn đến không tiếp tục hợp tác nữa thì sự thật là bạn sẽ mất mát rất nhiều chi phí từ hữu hình đến cả vô hình. Đây là điều rất cần phải cân nhắc trước khi quyết định.

Như vậy, xét trên bình diện lý thuyết, rõ ràng hình thức này mang lại nhiều ưu điểm so với nhiều hình thức kinh doanh khác. Đó là tạo dựng một cơ hội làm việc chung vì một thành công chung của cả hệ thống. Hình thức này gián tiếp tạo dựng một văn hóa kinh doanh, nơi mà thành công không dựa vào một cá nhân mà chỉ được tính bằng sự nỗ lực của cả hệ thống. Tôi cho rằng đây là một hình thức kinh doanh rất phù hợp cho những nước đang phát triển như Việt Nam, kết hợp sức mạnh chung từ một tập thể giàu khát vọng làm giàu từ các nguồn lực còn hạn chế. Cơ hội để trở thành một nhà nhượng quyền hay nhận quyền đều có thể đem lại giá trị cao nhất cho mình và cho đất nước. Hình thức này cũng thể hiện tính nhân bản khi sự thành công của mình được kết tinh bởi nỗ lực của một tập thể đôi khi vượt ra ngoài phạm vi quốc gia. Thật là một hình thức kinh doanh phi thường. Tuy nhiên, hình thức này cũng còn chứa đựng nhiều bất trắc mà phần nhiều các nguyên nhân gây ra bất trắc ấy không thể luật hóa được. Đây lại là những trở ngại không dễ dàng vượt qua khi kinh doanh theo hình thức này.

Nhưng như tôi đã nói, thực sự không ai có thể phủ nhận những hiệu quả mà hình thức này mang lại, nhưng trên thực tế và đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam thì việc phát triển hình thức này diễn ra với thuận lợi và thách thức như thế nào? Người ta quan niệm nhượng

Franchise: Chọn hay Không?

quyền thương mại là gì? Tôi thật sự muốn trả lời ngay cùng quý vị. Nhưng có lẽ chúng ta nên quay về một trong những câu hỏi mà tôi đã từng đặt ra ở những phần trên: Phải chăng khi nhà nhượng quyền hội đủ các điều kiện như một thương hiệu nổi tiếng, một hệ thống vận hành tối ưu, một quy trình đào tạo hiệu quả và hàng loạt các bí quyết, quy trình kiểm tra, kiểm soát, hệ thống nguồn cung ứng cạnh tranh... thì đương nhiên sẽ thành công khi thực hiện hình thức nhượng quyền thương mại? Phải chăng một hay nhiều tổ chức hoặc cá nhân có khả năng tài chính thì sẽ thành công với vai trò nhà nhận quyền?

Mặc dù đã đề cập ở những phần trên của cuốn sách, nhưng tôi cũng muốn một lần nữa đề cập đến những nhân tố mang tính quyết định dẫn đến một hệ thống nhượng quyền thành công. Với các nhân tố sâu xa ấy, tôi rất muốn gửi đến bạn – những nhà nhượng quyền hiện tại, tương lai hoặc chỉ quan tâm đến hình thức này một sự thật nhằm chia sẻ cùng bạn các kiến thức về nhượng quyền cũng như góp phần cho các quyết định kinh doanh của bạn thành công hơn nữa trong tương lai, nhất là với hình thức kinh doanh đầy thú vị này.

Trở lại với câu chuyện nhượng quyền, cho dù bạn đang sở hữu một thương hiệu nổi tiếng, một hình thức kinh doanh khác biệt và đã có sự trải nghiệm hoặc bạn đã tốn rất nhiều tiền để đầu tư cho trung tâm đào tạo và

hệ thống các qui trình vận hành được ghi cụ thể trong cẩm nang nhượng quyền thì đó vẫn là phần cứng của mô hình. Vẫn còn đó một phần mềm vẫn đang hiện hữu hàng ngày thậm chí hàng giờ trong hệ thống nhượng quyền của bạn, đó là mức độ cam kết của nhà nhận quyền đối với hệ thống, đó là chất lượng phục vụ, chất lượng sản phẩm, đó là lòng trung thành, thông tin phản hồi, đó là văn hóa địa lý...

Đôi khi trong ngắn hạn tại một thời điểm cụ thể bạn sẽ không nhận ra được những khiếm khuyết từ hệ thống của mình. Điều này cũng không có gì là khó hiểu bởi những phần mềm này không phải chỉ được hình thành ở ngày một ngày hai mà là trong một thời gian dài. Do vậy, vấn đề đặt ra là làm sao có thể nhận ra khuyết điểm của hệ thống càng sớm thì cơ hội để chấn chỉnh hệ thống càng cao. Trong trường hợp ngược lại, nhà nhượng quyền sẽ mất hàng năm để cải thiện và thậm chí có thể sẽ không bao giờ thực hiện được. Trường hợp McDonald's, Trung Nguyên được đề cập ở phần sau của cuốn sách sẽ giúp người đọc hiểu rõ hơn những nhận định ở trên.

Hai phần cứng và mềm ấy có tác động tương hỗ với nhau và chất lượng của chúng được xác định bằng sự phát triển vững mạnh của một hệ thống nhượng quyền cũng như xác định danh tiếng của một thương hiệu hay một tổ chức hay một con người gắn liền với hệ thống nhượng

Franchise: Chọn bay Không?

quyền ấy. Các chất lượng đó tôi gọi là chất lượng chuyển giao và chất lượng quan hệ của hệ thống nhượng quyền thương mại.

Chất lượng chuyển giao là chất lượng của toàn bộ các yếu tố ngắn hạn được chuyển từ nhà nhượng quyền cho nhà nhận quyền trong lúc khởi nghiệp. Nó tập trung nhận diện và nhận định các nhân tố ảnh hưởng đến thành công của nhà nhận quyền trong khi khởi nghiệp. Thông thường, các yếu tố này thường được nhà nhượng quyền thể hiện trong cẩm nang nhượng quyền và cụ thể hóa trong hợp đồng nhượng quyền bao gồm: điều kiện tài chính khi gia nhập hệ thống, phí nhượng quyền, phí vận hành, phương pháp giải quyết mâu thuẫn, bí quyết kinh doanh, phương pháp cung cấp thông tin, chia sẻ thông tin, chương trình đào tạo, tư vấn lựa chọn địa điểm, hỗ trợ nhà cung cấp...

Dưới góc độ của nhà nhận quyền, theo tôi, chất lượng chuyển giao thường được quan tâm nhất là chất lượng của sản phẩm cung ứng, mô hình kinh doanh, thời gian hoạt động, qui trình đào tạo, vấn đề về cấp phép, thời gian cung cấp hàng hóa – dịch vụ, về quyền phân phối, phí chuyển nhượng, phí vận hành, hiệu quả của các chương trình tiếp thị, kinh doanh và những hỗ trợ khác như vận hành, tài chính, tiếp cận và cung cấp thông tin hệ thống... Các yếu tố này ở một chừng mực nào đó cho phép nhà nhận quyền lường trước được mức độ thành công cho cơ sở của mình

ngay trong ngắn hạn. Vì sâu xa của vấn đề đó là nhà nhận quyền cần được hỗ trợ và nhất định được đề nghị cũng như nhà nhượng quyền cần xem xét để chắc rằng mọi hoạt động của cơ sở mới giống hoặc tương đương với hoạt động của hệ thống cũ.

Dưới góc độ của nhà nhượng quyền, theo tôi, chất lượng chuyển giao thường thể hiện qua giá trị các khoản phí, bí quyết kinh doanh, các qui định bắt buộc nhà nhận quyền tuân theo, thương hiệu, các qui trình kinh doanh, qui trình huấn luyện, khả năng phát triển kinh doanh của nhà nhận quyền, thái độ tham gia huấn luyện, cam kết thanh toán của các nhà nhận quyền, cam kết của nhà nhận quyền về tính đồng nhất và minh bạch trong kinh doanh... Mục đích cao nhất từ các điều kiện trên là giúp nhà nhượng quyền trong ngắn hạn loại bỏ một số nhà nhận quyền không phù hợp cũng như lường trước được vấn đề cam kết của họ trong việc thực hiện hoạt động của mình khi được công nhận là nhà nhận quyền. Vì rằng, dù cho hệ thống này có hoạt động tối ưu đến đâu thì vấn đề kiểm soát hệ thống cũng gặp rất nhiều trở ngại vì nguồn lực, điều kiện địa lý và vấn đề thời gian.

Dưới các góc độ khác nhau, tưởng chừng như không có sự thống nhất các yếu tố về chất lượng chuyển giao vì những yêu cầu đến từ hai phía rất khác nhau. Sự thật thì các yếu tố này thường là rất thống nhất với nhau giống

Franchise: Chọn hay Không?

như việc người bán hàng bao giờ cũng muốn bán giá cao nhưng người mua hàng thì luôn muốn mua giá thấp và kết quả là cả người bán và người mua chấp nhận ở một mức giá hợp lý. Các điều kiện này sau khi được thống nhất từ hai bên sẽ được thể hiện rất rõ trong hợp đồng nhượng quyền. Trong đó, cả nhà nhượng quyền và nhà nhận quyền thường thông hiểu rất rõ và tự nguyện cam kết thực hiện trong suốt quá trình hợp tác.

Xét cho cùng chất lượng chuyển giao được hiểu như các thành phần cần thiết cần cho một hệ thống nhượng quyền hình thành. Chất lượng chuyển giao càng cao thì thường tạo ra hiệu quả rất cao trong ngắn hạn. Điều này cũng có nghĩa là việc đầu tư của nhà nhận quyền càng được đảm bảo.

Để làm rõ hơn các nhận định trên, xin tham khảo một số yếu tố được các nhà khoa học trên thế giới nghiên cứu về chất lượng chuyển giao dưới đây:

Nhà nghiên cứu	Các yếu tố
Hing (1995)	Điều kiện tài chính, phí nhượng quyền, phương pháp giải quyết mâu thuẫn trong hệ thống, giao tiếp, tính độc lập, bí quyết kinh doanh...
Desai và Srinivasan (1996)	Phí vận hành, phí nhượng quyền, điều kiện tài

Nhà nghiên cứu	Các yếu tố
Shane (1998)	chính, đại lý nhượng quyền...
Dahlstrom và Nygaard (1999)	Sự hợp tác, tính thống nhất, cơ hội, thương lượng, phí vận hành, phí cơ hội...
Hing (1999)	Chương trình đào tạo, hỗ trợ lựa chọn địa điểm, hỗ trợ mua công cụ ban đầu, hỗ trợ kiểm soát tài chính, hỗ trợ tiếp thị, hỗ trợ nhà cung cấp, hỗ trợ huấn luyện, các chương trình tư vấn...
Lee (1999)	Chương trình đào tạo, phí nhượng quyền, hỗ trợ chiêu thị, phí tiếp thị...
Michael (2000a)	Chất lượng hệ thống, phí đào tạo...
Kaufmann và Dant (2001)	Phí vận hành, phí nhượng quyền...
Bermudez Gonzalez (2002)	Hỗ trợ và quy chuẩn kế toán, tài chính, quảng cáo và chiêu thị, cung ứng...
Michael (2002)	Giá, chất lượng và quảng cáo...

Một hệ thống nhượng quyền được xem là thành công cần có những bước phát triển bền vững của mình trong dài hạn. Điều này ngoài chất lượng các yếu tố phần cứng như trình bày ở trên còn phụ thuộc rất lớn đến chất lượng

Franchise: Chọn bay Không?

phần mềm của các yếu tố quan hệ. Tôi đã từng đặt câu hỏi ở phần trên của cuốn sách rằng điều gì sẽ xảy ra cho nhà nhượng quyền khi sản phẩm, dịch vụ hay bí quyết kinh doanh hay các qui trình vận hành, kiểm soát và các chương trình xúc tiến thương mại... được chuyển giao mà không được nhà nhận quyền tuân thủ thi hành? Điều gì sẽ xảy ra cho nhà nhận quyền khi đã tốn các khoản phí đầu tư ban đầu để đáp ứng các yêu cầu trong hồ sơ nhượng quyền, đóng các khoản phí nhượng quyền, phí vận hành và tuân thủ các qui trình vận hành, kiểm soát... từ nhà nhượng quyền nhưng hiệu quả kinh doanh không như mong đợi?

Hơn thế nữa, điều gì sẽ xảy ra khi một trong bất kỳ nhà nhận quyền nào từ bỏ con đường phát triển cùng hệ thống nhượng quyền để chuyển sang một hình thức mới có thể sẽ có lợi hơn trong ngắn hạn trong khi vẫn duy trì hình ảnh, bảng hiệu, qui trình quản lý, kiểm soát... của hệ thống nhượng quyền? Theo tôi, câu trả lời đầy đủ ý nghĩa nhất trong trường hợp này là từ chất lượng quan hệ.

Chất lượng quan hệ là chất lượng của các yếu tố niềm tin, sự cam kết, sự tranh luận, mối quan hệ trong hệ thống, sự hợp tác và rất nhiều các yếu tố “mềm” khác được xây dựng và phát triển xuyên suốt quá trình hình thành, tồn tại và phát triển của hệ thống nhượng quyền thương mại. Theo ý kiến của nhiều nhà khoa học trên thế

giới, chất lượng quan hệ là yếu tố quan trọng nhất tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững cho cả hệ thống và tôi hoàn toàn ủng hộ quan điểm này. Trong khi chất lượng chuyển giao được qui định rất rõ bằng các thước đo cụ thể trong ngắn hạn thì chất lượng quan hệ được xây dựng xuyên suốt trong suốt thời gian tồn tại của hệ thống hay trong dài hạn.

Niềm tin được xem là yếu tố chất lượng sống còn của hệ thống nhượng quyền thương mại. Niềm tin được xây dựng dựa trên hai yếu tố chính là sự tin cậy và sự chia sẻ các rủi ro trong kinh doanh. Điều này thể hiện lòng tin của nhà nhượng quyền đối với nhà nhượng quyền như là một chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực mà họ đang kinh doanh. Vì vậy, nhà nhượng quyền hoàn toàn tin tưởng vào sự thành công của mình trong tương lai vì có được niềm tin từ nhà nhượng quyền, hay cụ thể hơn là nhà nhượng quyền đã chuyển tải được niềm tin thành công của mình cho những người chấp nhận rủi ro, thách thức để kinh doanh theo cách thức mà mình đã chọn.

Khi niềm tin được củng cố và ngày càng phát triển thì nhà nhượng quyền càng nỗ lực phát huy tối đa hiệu quả hoạt động của mình thông qua sự tự nguyện tuân thủ các qui trình, qui định và chính sách của nhà nhượng quyền. Niềm tin cũng thể hiện thái độ tin cậy của khách hàng đối với hệ thống nhượng quyền, làm cơ sở đảm bảo cho sự

Franchise: Chọn bay Không?

trung thành của khách hàng đối với hệ thống nhượng quyền. Nếu hệ thống đạt được niềm tin cao độ thì những khó khăn trước mắt không làm họ nản lòng và cơ hội thành công càng được mở ra trong tầm tay.

Sự cam kết trong hệ thống nhượng quyền thương mại cũng là yếu tố rất quan trọng. Thông thường sự cam kết này lệ thuộc rất nhiều vào niềm tin của nhà nhận quyền đối với nhà nhượng quyền. Trong ngắn hạn, sự cam kết này thường được thực thi một cách rất nghiêm túc vì bản thân các nhà nhận quyền đã đánh giá được hiệu quả đầu tư của mình thông qua các mô hình thành công được trải nghiệm trước đó mà nhà nhượng quyền thiết lập. Tuy nhiên, trong dài hạn, câu chuyện lại hoàn toàn khác hẳn.

Một khi nhà nhận quyền đánh giá được hiệu quả đầu tư của mình không như mong đợi thì thường có khuynh hướng làm khác qui trình ban đầu, “sáng tạo” thêm những dịch vụ mới hay thực hiện các chương trình xúc tiến bán hàng mà không thông qua hoặc không có ý kiến từ những người có trách nhiệm với hy vọng sẽ gia tăng được hiệu quả kinh doanh của mình. Điều này lại làm cho hệ thống nhượng quyền thiếu tính thống nhất, chuẩn mực vốn có. Trong trường hợp này, việc duy trì và phát triển hệ thống nhượng quyền sẽ khó khăn hơn bao giờ hết. Nếu điều này không sớm được phát hiện và điều chỉnh thì hệ thống có nguy cơ sụp đổ hoặc sẽ chuyển sang các hình thức kinh

doanh khác dựa trên cái nền nhượng quyền trước đây. Điều này chỉ còn là vấn đề thời gian mà thôi. Đây chính là trường hợp của Trung Nguyên trong những năm qua và sẽ được giới thiệu đến bạn trong phần sau của cuốn sách này.

Mối quan hệ trong hệ thống nhượng quyền được ví như sợi chỉ kết nối hệ thống nhượng quyền lại với nhau. Cũng như trong một gia đình, một khi mối quan hệ giữa cha với con, anh với em...gặp trục trặc thì gần như gia đình ấy luôn chứa đựng những nguy cơ tan vỡ. Hệ thống nhượng quyền thương mại cũng gặp phải các vấn đề tương tự như vậy. Do đó, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp trong hệ thống đòi hỏi nhà nhượng quyền ngoài sự chọn lọc nhà nhận quyền trong thời gian đầu còn phải xây dựng một chiến lược dài hạn cho việc xây dựng mối quan hệ ngày một tốt đẹp. Việc duy trì các chương trình đào tạo, tạo dựng các kênh thông tin hữu hiệu và kịp thời, các chương trình chăm sóc, thăm hỏi hệ thống của nhà nhượng quyền phải được quan tâm hàng đầu trong việc xây dựng hệ thống nhượng quyền thương mại của mình.

Ngoài ra, sự linh hoạt của hệ thống nhượng quyền, sự tranh luận, sự thích nghi, sự đa dạng của hệ thống nhượng quyền xuất phát từ bản thân các nhà nhận quyền, yếu tố văn hóa, xã hội của từng vùng miền cũng là các vấn đề mà nhà nhượng quyền cần quan tâm và có một chiến lược rõ

Franchise: Chọn hay Không?

ràng để mong kiếm tìm hay cải thiện chất lượng các yếu tố quan hệ cho hệ thống của mình.

Một hệ thống nhượng quyền thực sự phát triển khi nhận được sự ủng hộ không những từ những nhà nhượng quyền mà còn là từ khách hàng của địa phương đó. Điều gì làm cho hệ thống tồn tại và trở nên hùng mạnh? Tôi nghĩ cách tốt nhất là làm sao để họ cảm nhận được rằng đây là hệ thống thuộc về mình hay là của mình...? Đây cũng là một nghệ thuật mà không phải nhà nhượng quyền nào cũng thực hiện thành công. Trên thế giới đã có những hệ thống thành công như vậy nhưng con số được biết đến là không nhiều và những hệ thống này thường đến từ những quốc gia có nền nhượng quyền vững mạnh. Tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, việc tìm được những hệ thống như đề cập ở trên ví như “tìm kim đáy bể”⁶. Thật đáng suy gẫm biết bao?

Chất lượng chuyển giao do lường sự hiệu quả của hệ thống nhượng quyền thương mại trong ngắn hạn và thường được thể hiện cụ thể trong hợp đồng nhượng quyền.Thêm vào đó, bản thân nhà nhượng quyền và nhà nhượng quyền dễ dàng chấp nhận các kết quả đạt được như là hệ quả tất yếu của quá trình hợp tác. Trong khi đó, chất lượng quan hệ lại âm thầm kiểm định lại giá trị của sự hợp tác thông

⁶ Xem thêm: *Việt Nam – Nơi gặp gỡ của bình minh và hoàng hôn*

qua các yếu tố niềm tin, sự cam kết, mối quan hệ..Phải chăng các yếu tố này chứa đựng sự mâu thuẫn? Thực ra, chúng có mối tương hỗ với nhau rất chặt chẽ. Chất lượng chuyển giao đặt nền tảng cho chất lượng quan hệ và ngược lại chất lượng quan hệ thay đổi cũng sẽ làm cho chất lượng chuyển giao thay đổi theo và từ đó làm cho hệ thống càng phát triển theo hướng bền vững hay chỉ tồn tại trong ngắn hạn và sau đó là sự thất bại.

Xin xem thêm một số yếu tố được các nhà khoa học trên thế giới nghiên cứu về chất lượng quan hệ ở bảng dưới đây để củng cố hơn nữa các nhận định của mình:

Nhà nghiên cứu	Các yếu tố
Croby <i>et al</i> (1990)	Niềm tin, sự hài lòng của nhân viên
Kumar <i>et al</i> (1995)	Niềm tin, sự cam kết, sự hài lòng, mâu thuẫn
Dorsch <i>et al</i> (1998)	Niềm tin, sự cam kết, sự hài lòng...
Leonidou và Kaleka (1998)	Sự hoà hợp, sự cam kết, hợp tác, mâu thuẫn, độc lập, khoảng cách, niềm tin, hài lòng...
Smith (1998)	Niềm tin, hài lòng, cam kết
Baker <i>et al</i> (1999)	Niềm tin, cam kết, hợp tác, sự hài lòng
Hopkinson và Hogarth	Sự nhạy cảm của hệ thống, mong đợi ở

Franchise: Chọn bay Không?

Nhà nghiên cứu	Các yếu tố
Scott (1999)	tương lai, cân bằng quyền lực
Jap <i>et al</i> (1999)	Niềm tin, mâu thuẫn, sự kỳ vọng
Johnson (1999)	Niềm tin, sự sòng phẳng, cơ hội
Liu và Wang (1999)	Hiệu quả cam kết, niềm tin
Henning & Thurau (2000)	Hiệu quả liên kết, chất lượng chấp nhận...
De Wulf <i>et al</i> (2001)	Mối quan hệ, niềm tin, cam kết
Hausman (2001)	Niềm tin, cam kết, mối quan hệ
Sarkar <i>et al</i> (2001)	Thông tin đa chiều, sự thay đổi, niềm tin
Fynes và Voss (2002)	Sự thích nghi, sự thoả mãn, tính chủ động

Kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại mang lại rất nhiều thuận lợi nhưng cũng hàm chứa nhiều thách thức. Nếu bạn tự mình hoạch định một kế hoạch kinh doanh không theo hình thức nhượng quyền và nếu thành công có thể bạn có một cuộc sống như ý muốn và nếu bạn thất bại thì ảnh hưởng lớn nhất và cụ thể nhất diễn ra ngay bên bạn hoặc hơn một chút. Nhưng khi phát triển bằng hình thức nhượng quyền thương mại thì sự thành công hay thất bại của bạn nhất định ảnh hưởng rất

lớn ra xung quanh, từ bản thân bạn, gia đình, các mối quan hệ kinh doanh..., đôi khi ảnh hưởng ấy còn vượt ra ngoài phạm vi của một quốc gia. Do vậy, trước khi chọn hay không chọn hình thức này, cả nhà nhượng quyền hay nhận quyền và thậm chí là những người đang có ý định tìm hiểu, nghiên cứu hay dự định áp dụng hình thức này nên tìm hiểu thật cẩn kẽ các yếu tố cứng, mềm và các yếu tố liên quan khác ảnh hưởng đến khát vọng chinh phục thế giới trong ngắn và dài hạn.

Giáo sư Andrew Terry – trường Đại học New South Wales, Australia – từng phát biểu: "Nhượng quyền tốt thì thật tốt, xấu thì thật xấu". Một lần nữa khẳng định tính hai mặt của hình thức kinh doanh này. Do vậy, trước hết nhà nhận quyền cần nắm rõ các thông tin của nhà nhượng quyền như tình hình kinh doanh, thương hiệu dự định nhượng quyền, thị trường của thương hiệu này, tốc độ phát triển của hệ thống, hiệu quả của hệ thống, mức độ thành công của hệ thống trong những năm qua, những ưu điểm nổi bật của hệ thống này so với hệ thống cùng chủng loại và những định hướng phát triển hệ thống này trong tương lai về thị trường, về những chính sách hỗ trợ đối với các nhà nhận quyền mới, các chính sách cho những thị trường mới..nhất là đối với các định hướng liên quan đến thị trường mà doanh nghiệp quan tâm. Việc nắm rõ các thông tin trên giúp cho doanh nghiệp có cái nhìn toàn diện về

Franchise: Chọn hay Không?

doanh nghiệp nhượng quyền, làm cơ sở cho việc ra quyết định tham gia hay chuyển sang hình thức kinh doanh khác.

Vì suy cho cùng, với sản phẩm đó, hệ thống đó, qui trình đó với mình vẫn là rất mới. Hơn nữa, gần như trách nhiệm đầu tư tài chính thuộc về nhà nhận quyền. Liệu kết quả kinh doanh sẽ như mong đợi hay là một kết cục không như mong muốn? Làm sao để bù đắp các khoản phí nhượng quyền, phí vận hành, chi phí đầu tư và chi phí hoạt động trong một thời gian nhất định nào đó? So sánh tính ưu việt của việc trở thành nhà nhận quyền với các hình thức đầu tư khác với xuất phát điểm là giống nhau sẽ cho bạn câu trả lời trong trường hợp này.

Bên cạnh đó, trước khi tiến hành hoạt động theo hình thức nhượng quyền, cần dành thời gian nghiên cứu thị trường mục tiêu của mình để trả lời hàng loạt các câu hỏi: Hình thức kinh doanh này có phù hợp với khả năng của mình hay không? Thương hiệu, sản phẩm này có được khách hàng chấp nhận hay không? Hiệu quả đầu tư của hình thức này sẽ như thế nào? Luật pháp qui định cho trường hợp này như thế nào?...Vì rõ ràng, không phải thương hiệu nào, sản phẩm nào, hệ thống nào thành công ở một nước, một khu vực thì sẽ thành công ở một nước khác hay một khu vực khác. Điều này tưởng chừng như rất đơn giản nhưng thường rất dễ bị bỏ qua nhất là với

các doanh nghiệp thiếu kinh nghiệm trong việc nhận nhượng quyền.

Việc soạn thảo hồ sơ nhượng quyền và cẩm nang nhượng quyền chi tiết và dễ chuyển giao là hết sức cần thiết cho việc triển khai nhượng quyền. Trong khi đó, nhà nhượng quyền cần nghiên cứu kỹ hồ sơ nhượng quyền do nhà nhượng quyền thiết lập, trong đó quy định rất rõ các điều khoản về địa điểm, về vị trí và không gian địa lý, về đầu tư, các qui định về khai trương, vận hành, sản phẩm, các yêu cầu về huấn luyện, qui định về cấp phép, kiểm tra, bảo trì, sửa chữa, qui định về bảo hiểm tài sản và nhân viên, qui định về việc sử dụng thương hiệu và sản phẩm, qui định về các khoản phí, qui định về chuyển nhượng mô hình kinh doanh, chuyển giao công nghệ, kỹ thuật, qui định về tái ký hợp đồng, qui định về chấm dứt hợp đồng, qui định về bồi thường, qui định về giải quyết tranh chấp...

Ngoài ra, trong hồ sơ nhượng quyền này còn định ra các yêu cầu đối với nhà nhượng quyền trong tương lai như khả năng tài chính, đạo đức, kinh nghiệm kinh doanh, những cam kết khác... Những điều kiện trong hồ sơ nhượng quyền giúp nhà nhượng quyền có một sự hiểu biết tường tận nhà nhượng quyền trong tương lai. Nó có tác dụng như một công cụ sàng lọc để giúp họ tìm ra được các ứng viên tốt nhất cho hệ thống nhượng quyền của mình. Do những qui định rất chặt chẽ như vậy nên doanh nghiệp cần

Franchise: Chọn bay Không?

nghiên cứu kỹ hồ sơ này trước khi tiến hành nhận quyền thương mại.

Việc nghiên cứu này còn có ý nghĩa sẽ giúp nhà nhận quyền trong tương lai hiểu rõ được nhà nhượng quyền, những qui định của các bên trong suốt quá trình thực hiện và rõ ràng cũng giúp cho nhà nhận quyền đánh giá lại khả năng của mình, đánh giá lại khả năng theo đuổi của mình cùng với nhà nhượng quyền trong tương lai. Vì khi đã trở thành nhà nhận quyền là cam kết trọn vẹn cùng với nhà nhượng quyền chia sẻ thành công và khó khăn trong suốt quá trình hợp tác này.

Thêm vào đó, nhà nhận quyền cần nghiên cứu kỹ các điều khoản trong hợp đồng nhượng quyền. Hợp đồng này thường do nhà nhượng quyền thiết lập, trong đó chi tiết hoá các điều được ghi trong hồ sơ nhượng quyền. Một lần nữa, bạn cần đánh giá lại toàn bộ các điều khoản, xem xét các điều kiện của mình. Từ đó, bạn hoàn toàn có thể chủ động đưa ra các câu hỏi cho nhà nhượng quyền, lắng nghe sự trả lời. Việc đồng ý ký hợp đồng nhượng quyền hay từ chối đều thể hiện sự hiểu biết sâu sắc của mình đối với nhà nhượng quyền cũng như là lĩnh vực kinh doanh mà mình đang theo đuổi.

Cuối cùng, bạn phải chắc rằng đã hiểu rõ các cam kết của nhà nhượng quyền cũng như những cam kết của mình

đối với nhà nhượng quyền và chúng đã được thể hiện rõ ràng trong các điều khoản của hợp đồng nhượng quyền. Hình thức này chỉ thực sự phát huy tính hiệu quả vượt trội của nó khi cả hệ thống cùng vận hành theo một qui định, qui trình thống nhất. Nếu một trong hai bên vi phạm các cam kết này thì hậu quả sẽ rất khó lường. Khi đó, nhà nhượng quyền có thể sụp đổ cả hệ thống thậm chí phá sản, nhà nhận quyền có thể sẽ không còn cơ hội tiếp tục kinh doanh vì sự thua lỗ và nhất là niềm tin của các nhà nhượng quyền khác đối với mình. Do vậy, việc giữ uy tín cho hệ thống và sự thống nhất của hệ thống không những tạo ra sự phát triển cho bản thân nhà nhượng quyền mà cho từng nhà nhận quyền, góp phần tạo ra hệ thống sức mạnh chung trong việc duy trì lòng trung thành của khách hàng, đối trọng cho các đối tác và đây cũng là trở ngại thực sự cho các đối thủ cạnh tranh.

Để có thể thành công trên con đường chinh phục khát vọng của đời người, một lời khuyên không bao giờ thừa là cần xem xét toàn bộ khả năng của mình, đồng thời cần tìm hiểu, nghiên cứu các thuận lợi và hạn chế của các hình thức kinh doanh trước khi đưa ra quyết định đầu tư. Tôi đặc biệt ấn tượng với hình thức kinh doanh này. Vì sao và nguyên nhân đã được tôi đề cập chi tiết trong các phần trên của cuốn sách. Thiết nghĩ rằng đó cũng là trách nhiệm của tôi trong việc đưa ra một quan điểm, một ý kiến

Franchise: Chọn bay Không?

hay một giải pháp cho các nhà kinh doanh hiện tại và tương lai. Bởi lẽ tôi thật sự mong muốn đất nước này ngày càng trở nên thịnh vượng, để những câu hỏi “vì sao” từ thuở ấu thơ tôi có lời giải đáp và để những câu hỏi “vì sao” của bao thế hệ thanh niên giàu khát vọng tìm thấy được câu trả lời thực sự cho cuộc đời mình.

Hình thức nhượng quyền thương mại có những ưu và khuyết điểm. Nhượng quyền thương mại có thể không phù hợp cho các nhà nhận quyền vốn ưa thích sự sáng tạo. Hình thức này có thể sẽ không phù hợp đối với các nhà đầu tư mong muốn có hiệu quả trong ngắn hạn. Nhưng hình thức này sẽ phát huy được tính tích cực của nó nếu cả người nhượng quyền và người nhận quyền cam kết thực hiện đến cùng mô hình kinh doanh của mình cùng với niềm tin, văn hoá trung thực và giàu khát vọng. Do vậy tôi gọi *hình thức nhượng quyền thương mại là hình thức kinh doanh của niềm tin và của sự cam kết*.

Những con tàu đến từ đại dương

Chỉ khi đối diện với những con sóng lớn mới thấy hết được sự vững vàng của những thủ lĩnh bài ba.

Nếu như gọi nền kinh tế thế giới như là biển lớn thì các nền kinh tế của các quốc gia được ví như những con tàu và hệ thống nhượng quyền thương mại như là những “mã lực” để góp phần cùng các hình thức kinh doanh khác đưa con tàu của đất nước mình tiến về phía trước. Biển có lúc dữ dội, biển cũng có lúc dịu êm cũng giống như những lúc thăng hoa hay những khi trầm lắng của nền kinh tế vậy. Những con tàu, cũng như nền kinh tế của các quốc gia, có

Franchise: Chọn hay Không?

khi rất lớn và cũng có khi rất nhỏ, thậm chí chỉ là ghe, thúng hay là những chiếc bè nhỏ nhoi. Những con tàu này không phải để đi trên mặt đất hay neo đậu ở những vùng biển lặng mà phải hòa cùng hơi thở của đại dương. Vấn đề là khi gặp những con sóng lớn, những con tàu ấy có thể làm gì để tồn tại, làm gì để vượt qua những con sóng đó, làm gì để vượt lên những con tàu khác?

Những quốc gia kém phát triển, những quốc gia đang phát triển và nhiều quốc gia nhỏ bé non trẻ khác như những con tàu nhỏ đang ở những vùng biển lặng hay thậm chí chỉ trên sông, trên hồ sẽ làm gì để tồn tại và phát triển khi đối diện với những con tàu lớn đến từ đại dương với nguồn tài chính dồi dào, với hệ thống kinh doanh ưu việt, với kinh nghiệm quản lý bài bản...? Đó thực sự là một cuộc chiến với những con tàu đến từ đại dương bao la.

Góp phần tạo nên sức mạnh của những con tàu ấy là sự đóng góp rất “ý nghĩa” từ hệ thống nhượng quyền thương mại. Sự đóng góp này cụ thể như thế nào tại các quốc gia trên thế giới và vai trò của hệ thống này đối với từng nền kinh tế như thế nào trong quá khứ, hiện tại và trong tương lai? Xin bắt đầu bằng lịch sử hình thành của nó.

Nhượng quyền thương mại được nhìn nhận như là một hệ thống đầu tiên là ở Mỹ nhưng khởi sự phát triển như là hình thức nhượng quyền thương mại “dường nhu” được

nhận thấy là ở Trung Quốc. Khi mà một số những điểm bán hàng nhỏ lẻ, từ 2–3 cửa hàng, được hình thành tại các tỉnh thành khác nhau nhưng của cùng một dòng họ, họ tuân thủ cách bài trí, bảng hiệu, bí quyết bán hàng, nguồn hàng hoá và duy trì các mối quan hệ rất bền chặt để cùng phát triển. Tất nhiên, đây chỉ là những thỏa thuận ngầm giữa họ và gần như không hề có văn bản hay giấy tờ nào qui định về sự thỏa thuận này. Tuy nhiên, điều này cũng được coi là tiền đề và có thể coi là nguồn gốc cho sự hình thành và phát triển của hình thức nhượng quyền thương mại như hiện nay.

Năm 1840, các nhà sản xuất bia của Đức cho phép một vài quán bia quyền bán sản phẩm của họ. Các quán này tất nhiên là không bán các sản phẩm bia khác. Cũng nên nói thêm rằng, vào thời gian này những sản phẩm tương tự là không nhiều và cùng với sự cho phép này “tự nhiên” hình thành nên những quán bia có những hình thức và vận hành tương đối giống nhau. Năm 1851, lần đầu tiên trên thế giới nhà sản xuất máy may Singer của Mỹ ký và thực hiện hợp đồng nhượng quyền thương mại và trở thành người tiên phong trong việc phát triển hình thức nhượng quyền thương mại này. Đây có thể coi là hợp đồng nhượng quyền thương mại đầu tiên được ký kết giữa nhà nhượng quyền và nhận quyền. Năm 1880, nhượng quyền bán sản phẩm của các nhà sản xuất cho các đại lý

Franchise: Chọn hay Không?

độc quyền trong lĩnh vực xe hơi, dầu lửa, gas xuất hiện và phát triển.

Trong thời gian này, phạm vi hoạt động nhượng quyền chỉ là nhượng quyền phân phối và bán sản phẩm của các nhà sản xuất. Vào thập niên 1930, nhượng quyền bắt đầu lan đến các nghề bán lẻ và dịch vụ. Những nhà phân phối phụ tùng ô tô như Công ty Western Auto Supply bắt đầu xây dựng các qui trình nhượng quyền của họ trong cả nước, hệ thống các cửa hiệu dược phẩm như Rexall cũng được hình thành, những cửa hiệu đa dạng khác như Ben Franklin...bắt đầu khẳng định ưu thế của mình qua hình thức kinh doanh mới mẻ này. Thấy được cơ hội kinh doanh, những nhà đầu tư địa phương ở một số quốc gia Châu Âu và Mỹ đã dốc hầu hết tiền bạc và chịu hầu hết rủi ro để xây dựng hệ thống phân phối để từ đó hình thành nên hình thức nhượng quyền thương mại phân phối có tầm ảnh hưởng vượt qua phạm vi một nước đầu tiên trên thế giới. Hình thức này không ngừng được mở rộng và ngày càng hoàn thiện để trở thành một “thế lực” thực sự so với các hình thức kinh doanh khác trên thế giới như hiện nay.

Hình thức nhượng quyền mô hình hoạt động kinh doanh thực sự phát triển mạnh mẽ từ sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Sự bùng nổ dân số sau chiến tranh đã kéo theo sự tăng vọt nhu cầu về các loại sản phẩm và dịch vụ.

Lúc này, như một sự tất yếu, hình thức nhượng quyền mô hình kinh doanh đã trở thành mô hình thích hợp và phát triển nhanh chóng trong ngành công nghiệp thức ăn nhanh và khách sạn. Vào thập niên 60 và 70 của thế kỷ 20, nhượng quyền thương mại bùng nổ trên phạm vi toàn thế giới và đặc biệt phát triển mạnh mẽ ở Mỹ, Anh và một số nước khác.

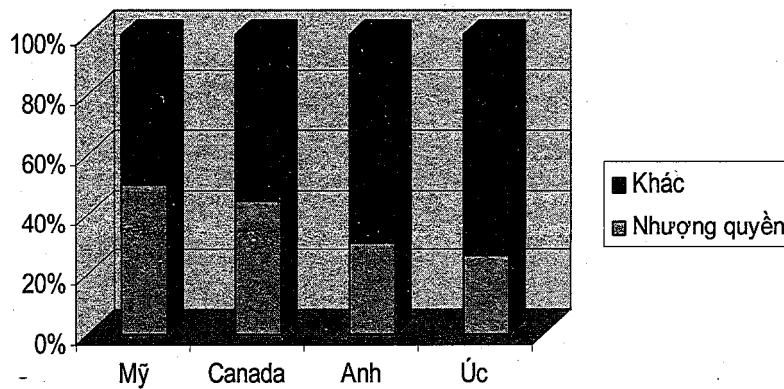
Như vậy, nếu so với các hình thức kinh doanh khác thì hình thức này “sinh sau đẻ muộn” hơn rất nhiều. Nó được hình thành và phát triển theo nhu cầu của con người. Từ những quan hệ gia đình thân tình và từ những đòi hỏi về chất lượng phục vụ, chất lượng sản phẩm của con người dần dần hình thành nên một hình thức kinh doanh độc đáo. Hệ thống nhượng quyền thương mại ngày nay đã đạt được những thành quả hết sức ấn tượng. Hình thức này được nhiều nước trên thế giới chọn như là một trong những giải pháp hữu hiệu nhất để phát triển nền kinh tế quốc dân. Những con tàu đó như được tiếp thêm nhiều sức mạnh từ hệ thống nhượng quyền thương mại này để tiến lên và đã, đang và sẽ được thế giới thừa nhận như những con tàu lớn có ảnh hưởng quan trọng đến đại dương mênh mông này.

Hiện nay, Franchise đã có mặt ở rất nhiều nước trên thế giới và đang tiếp tục tăng trưởng cả về số lượng lẫn qui mô ở khắp mọi nơi. Tùy theo tình hình kinh tế, chính trị, xã hội và đặc thù của mỗi nước mà hoạt động nhượng

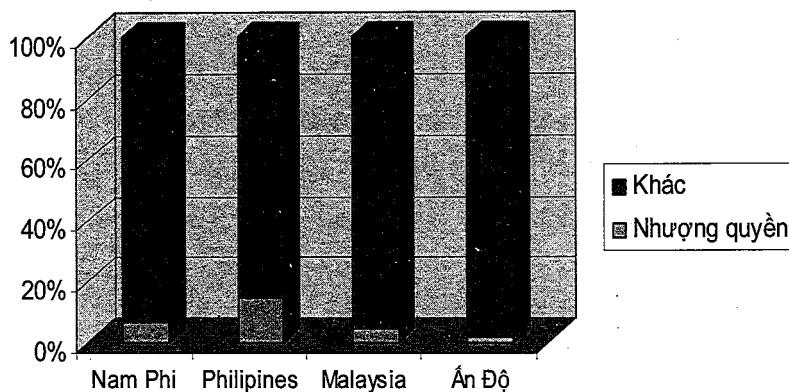
Franchise: Chọn hay Không?

quyền thương mại có tốc độ và qui mô phát triển mạnh yếu khác nhau.

Doanh thu từ hình thức nhượng quyền thương mại so với tổng mức bán lẻ ở một số nước phát triển năm 2006



Doanh thu từ hình thức nhượng quyền thương mại với tổng mức bán lẻ ở một số nước đang phát triển năm 2006



Nguồn: World Franchise Council – WFC, 2006

Theo thống kê thu thập được từ các hệ thống nhượng quyền trên thế giới có thể nhận thấy nhóm nước phát triển có hoạt động nhượng quyền thương mại diễn ra mạnh mẽ hơn so với các nước đang phát triển hoặc kém phát triển. Chẳng hạn, doanh số đến từ hoạt động nhượng quyền thương mại trên tổng mức bán lẻ tại Mỹ là gần 50%, tại Canada là 45%, ở Anh là trên 30% và tại Úc là 26%. Con số này trên toàn Châu Âu là khoảng 30%. Trong khi đó, doanh thu từ nhượng quyền thương mại chỉ chiếm khoảng 7% ở Nam Phi⁷.

Tại châu Á, một số nước như Ấn Độ thì hoạt động nhượng quyền chỉ chiếm khoảng 2% tổng mức bán lẻ⁸, Philippines là 15%⁹, Malaysia 5%¹⁰. Ngay cả Trung Quốc – quốc gia có số lượng hệ thống nhượng quyền thương mại nhiều nhất trên thế giới hiện nay – hoạt động nhượng quyền chỉ chiếm khoảng 5% tổng mức bán lẻ. Một số lớn các quốc gia đang phát triển khác thì hệ thống nhượng quyền chiếm tỷ trọng không đáng kể, đặc biệt là tại các nước thuộc Châu Phi và một số nước thuộc Nam Mỹ.

⁷ Nguồn: Business Partners Unisobomvu Franchise Fund, South Africa.

⁸ Nguồn: Franchising Association of India, *Franchising in India*.

⁹ Nguồn: Philippine Information Agency, *Cebuanos urged to go franchising*, 2006.

¹⁰ Nguồn: Elaine Yong, Australia–Malaysia Business Council, *Does the Franchise industry in Malaysia offers Viable Opportunities for WA Businesses?*

Franchise: Chọn hay Không?

Cũng theo thống kê của Hội đồng nhượng quyền thương mại thế giới (World Franchise Council – WFC), trên thế giới hiện nay có trên 19.000 hệ thống nhượng quyền thương mại hoạt động trong hơn 100 lĩnh vực khác nhau và đang không ngừng phát triển. Có thể những con số trên đây chỉ có tính chất tương đối vì thống kê ở mỗi nước có thể đã không loại trừ hết được những hệ thống cùng xuất hiện ở nhiều nước khác nhau. Tuy nhiên, điều này vẫn không làm mất đi giá trị mà hệ thống này mang đến cho thế giới. Doanh thu hàng năm của hoạt động nhượng quyền trên thế giới là trên 2.000 tỷ USD tăng gấp đôi so với năm 2000 và tạo hơn 20 triệu việc làm. Cũng theo tổ chức này, có ít nhất 100 công ty nhượng quyền nổi tiếng đang có mặt ở 29 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn thế giới.

*Hệ thống nhượng quyền và số cửa hàng nhượng quyền
ở một số nước trên thế giới đến năm 2006*

Quốc gia	Hệ thống nhượng quyền	Số cửa hàng nhượng quyền
Ấn Độ	850	48.000
Anh	718	31.300
Áo (2004)	370	6.380

Quốc gia	Hệ thống nhượng quyền	Số cửa hàng nhượng quyền
Archentina	300	10.000
Ba Lan	210	13.500
Bỉ	100	3.500
Bồ Đào Nha	489	8.500
Brazil (2005)	971	61.458
Canada	850	80.000
Columbia	120	4.667
Cộng hòa Séc	90	300
Đan Mạch	128	
Đức	880	45.200
Hà Lan	453	19.600
Hồng Kông	74	2.700
Hungari	300	
Hy Lạp	430	6.540
Lavita	8	

Franchise: Chọn bay Không?

Quốc gia	Hệ thống nhượng quyền	Số cửa hàng nhượng quyền
Malaysia (2004)	321	
Mexico (2005)	720	462.000
Morocco	308	
Mỹ	1.500	767.483
Nam Phi	391	22.609
New Zealand	350	
Nga	154	2.200
Nhật Bản (2004)	1.088	225.957
Phần Lan	177	3.666
Pháp	929	69.339
Philippines (2003)	850	68.000
Singapore	380	3.000
Slovenia	106	980
Tây Ban Nha	650	42.554
Thổ Nhĩ Kỳ		360

Quốc gia	Hệ thống nhượng quyền	Số cửa hàng nhượng quyền
Thụy Điển	300	9.600
Thụy Sĩ	180	
Trung Quốc	2.100	120.000
Úc	720	50.600
Việt Nam (2004)	70	
Ý (2005)	735	54.893

*Nguồn: Theo điều tra của WFC được thực hiện bởi EFF,
Tháng 10 -2006*

Theo thống kê này, hiện Trung Quốc đang là quốc gia có số lượng hệ thống nhượng quyền nhiều nhất thế giới với 2.100 hệ thống. Tiếp sau là Mỹ với 1.500 hệ thống và Nhật 1.088 hệ thống. Tuy nhiên, xét về số lượng cửa hàng nhượng quyền thì Mỹ là quốc gia chiếm số lượng nhiều nhất với hơn 750.000 cửa hàng. Mexico có số lượng cửa hàng đứng thứ 2 với hơn 450.000. Nhật Bản là hơn 220.000 và Trung Quốc khoảng trên 120.000 cửa hàng. Trung bình mỗi hệ thống nhượng quyền tại Mỹ có khoảng 511 cửa hàng trong khi Trung Quốc chỉ có 57 cửa hàng. Nghiên cứu qua các hệ thống này, tôi nhận thấy rằng, dường như những

Franchise: Chọn hay Không?

quốc gia có nền nhượng quyền lâu đời và mạnh thì mỗi hệ thống của họ có phạm vi ảnh hưởng, phạm vi hoạt động rộng hơn. Trong khi đó, các quốc gia mới phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại, chẳng hạn như Trung Quốc, thì con số cửa hàng cho một hệ thống nhượng quyền là ít hơn rất nhiều. Đây có thể được xem là một trong những điều kiện cốt lõi để xem xét, đánh giá “sức mạnh” của các hệ thống nhượng quyền thương mại.

Ngày nay, mô hình nhượng quyền thương mại đã mở rộng lĩnh vực hoạt động trên rất nhiều ngành nghề khác nhau. Theo dòng lịch sử nhượng quyền thương mại có thể thấy những ngành kinh doanh phổ biến nhất như thức ăn nhanh, cửa hàng bán lẻ, dịch vụ, xe hơi, nhà hàng, bảo trì, xây dựng, dịch vụ hỗ trợ kinh doanh và rất nhiều ngành nghề khác nữa... Đặc biệt, tại một số các quốc gia mới phát triển nhượng quyền lại tập trung phát triển một số lĩnh vực mới vốn là thế mạnh đặc thù của mỗi nước như hệ thống siêu thị, bán lẻ, giáo dục của Singapore và Thái Lan, phân phối của Trung Quốc hay hệ thống kinh doanh các sản phẩm từ trái cây như Việt Nam...

Tuy nhiên, cho đến những năm đầu thế kỷ 21 này, ngành kinh doanh có doanh thu lớn nhất, số lượng cửa hàng nhiều nhất và mang lại nhiều lợi nhuận nhất vẫn là thức ăn nhanh (fast food) với những thương hiệu rất nổi tiếng như McDonald's, KFC, Burger King... Qua phân tích tình

hình phát triển nhượng quyền trên thế giới, hiện đang có hai xu hướng tăng trưởng khác nhau trong cơ cấu các ngành nhượng quyền tại các nước trên thế giới. Tại các nước có nền nhượng quyền thương mại phát triển tương đối sớm như Mỹ, Anh, Nhật..., mặc dù ngành thực phẩm, bán lẻ vẫn chiếm tỉ trọng cao trong cơ cấu các ngành nhượng quyền, nhưng tốc độ tăng trưởng của chúng chậm lại so với những năm trước đây. Trong khi đó, ngành dịch vụ lại có tốc độ tăng trưởng rất cao, có khi gấp nhiều lần tốc độ tăng trưởng của ngành thực phẩm, bán lẻ. Trong khi đó, tại các quốc gia có hệ thống nhượng quyền non trẻ như Trung Quốc, Thái Lan, Việt Nam... thì tốc độ tăng trưởng và cả thị phần của ngành thực phẩm, bán lẻ luôn chiếm tỉ trọng cao.

Mười ngành kinh doanh sử dụng hình thức nhượng quyền nhiều nhất

STT	Ngành kinh doanh	STT	Ngành kinh doanh
01	Thức ăn nhanh	06	Bảo dưỡng
02	Cửa hàng bán lẻ	07	Xây dựng
03	Dịch vụ	08	Cửa hàng bán lẻ thức ăn
04	Dịch vụ tự động	09	Kinh doanh dịch vụ
05	Nhà hàng	10	Dịch vụ cho thuê nơi tạm trú

*Nguồn: Thống kê của Hiệp hội Nhượng quyền
kinh doanh quốc tế (IFA)*

Franchise: Chọn hay Không?

Theo lịch sử phát triển thì rõ ràng đây là xu hướng phát triển tất yếu của hệ thống nhượng quyền thương mại. Thực ra, tôi vẫn đang cố tìm hiểu xem liệu có nền kinh tế nào phát triển ngược qui luật này hay thậm chí là có khác biệt nhưng thật khó để nhận thấy được điều này. Do vậy, dự đoán trong tương lai, “ngành công nghiệp không khói” là dịch vụ sẽ chiếm tỉ trọng đáng kể trong cơ cấu các ngành có thể phát triển nhượng quyền trên thế giới¹¹.

Điểm qua tình hình nhượng quyền trên thế giới, phát hiện rất thú vị là gần như hầu hết các hệ thống nhượng quyền nổi tiếng đều xuất phát từ các nước có nền kinh tế phát triển mạnh như Anh, Úc, Canada... và đặc biệt là tại Mỹ. Thú vị hơn nữa là hầu như các hệ thống này thường dành ưu tiên để đầu tư, củng cố mạnh và vững hệ thống của mình ở thị trường nội địa, sau đó mới thâm nhập dần vào thị trường mới ở các nước khác. Điều này lý giải vì sao những nước có nền nhượng quyền mạnh thường có số lượng hệ thống nhượng quyền cũng như số lượng các cửa hàng nhượng quyền là rất lớn, lớn hơn hẳn so với các quốc gia còn lại¹².

Hơn thế nữa, khi tốc độ phát triển vượt ra ngoài phạm vi một nước thì các nhà nhượng quyền tại các nước này

¹¹ Xem thêm: Trung Quốc – Con tàu thách thức biển cả

¹² Xem thêm: Nước Mỹ – Con tàu lớn của những vùng biển lớn

thường chọn các vùng, miền, khu vực hay quốc gia khác rất gần gũi hoặc về mặt địa lý hoặc về mặt văn hóa. Theo tôi, sự tương đồng về mặt văn hóa hay sự hiểu biết rõ thị trường giúp họ giảm thiểu các rủi ro cho việc phát triển hệ thống của mình.

Điều này có thể được hiểu là nhà nhượng quyền cần nắm rõ các qui định về thuế, luật qui định về hoạt động nhượng quyền tại mỗi nước để quyết định hệ thống được phát triển hay không. Các kết quả này là cơ sở để các nhà nhượng quyền quyết định chiến lược phát triển của hệ thống và ngay cả quyết định đến thời điểm thâm nhập. Chẳng hạn, KFC thường là nhà tiên phong trong việc thâm nhập vào các thị trường mới trong khi McDonald's¹³ thì ngược lại. Rõ ràng rằng nơi nào có hiệu quả đầu tư lớn hơn, luật qui định về nhượng quyền phù hợp hơn thì nơi đó hệ thống nhượng quyền sẽ hình thành trước. Điều hiển nhiên là việc gần gũi với nhau về mặt địa lý sẽ giúp các nhà nhượng quyền tiết kiệm tối đa các chi phí tìm hiểu thị trường, phân tích đánh giá khách hàng và các vấn đề liên quan khác. Đây rõ ràng là một lợi thế đáng kể.

Tuy nhiên, điều đó vẫn là chưa đủ...

Nguyên nhân sâu xa là sản phẩm đó, dịch vụ đó hay hệ thống đó có được chấp nhận ở quốc gia đó hay không?

¹³ Xem thêm: McDonald's – Tượng đài nhượng quyền Mỹ

Franchise: Chọn hay Không?

Điều này lại phụ thuộc vào các yếu tố như khẩu vị, những thói quen của địa phương và sự tồn tại của các chuẩn mực đạo đức kinh doanh... Đó rõ ràng là các yếu tố liên quan đến văn hóa của từng khu vực hay quốc gia. Vì vậy, điều rất dễ hiểu là các nhà nhượng quyền sẽ chọn những vùng miền hay quốc gia tương đồng nền văn hóa với mình. Tất nhiên, đây không phải là đáp án chung cho tất cả các hệ thống nhượng quyền. Chẳng hạn như các nhà nhượng quyền của Pháp với văn hóa rất khác biệt vẫn vượt một khoảng cách rất xa xôi về văn hóa và địa lý để có những xúc tiến đáng kể ở Brazil hay các nhà nhượng quyền của Ý lại chấp nhận hệ thống nhượng quyền Nhật Bản và các nhà nhượng quyền Mỹ vẫn đang rất thành công với bánh Hamburger, những phần gà rán “xa lạ” với văn hóa Á Đông như Việt Nam hay Thái Lan....

Tuy nhiên, cùng với trào lưu hội nhập không ngừng của thế giới, đến một thời điểm thích hợp, khi mà sự giao lưu văn hóa, kinh tế và những chuẩn mực về mặt đạo đức hay pháp luật có sự giao thoa mạnh mẽ hơn, hiểu biết hơn thì việc các hệ thống nhượng quyền này phát triển ở khắp năm châu chỉ còn là vấn đề thời gian. Câu hỏi đặt ra là tại các nước đang phát triển như Việt Nam và cũng có những lợi thế nhất định về mặt địa lý và văn hóa như vậy liệu hình thức kinh doanh này có khả năng phát triển với vai trò là nhà nhượng quyền hay không? Tôi nghĩ là hoàn

tòan có thể vì xuất phát điểm của hình thức này tại các quốc gia phát triển trước đó là rất thấp và họ đã thành công. Hơn nữa, chúng ta là những người đi sau, hoàn toàn có thể rút tóm những tinh hoa từ hình thức này và từ những bài học của họ để chủ động áp dụng vào nước mình. Vấn đề là những nhà lãnh đạo của các nước này có những chiến lược, quyết sách và có quyết tâm đưa con tàu của mình phát triển theo hình thức này hay không mới là vấn đề cốt lõi.

Khám phá thú vị hơn nữa từ các hệ thống nhượng quyền thế giới là dường như các hệ thống nhượng quyền mạnh hiện nay đều là những hệ thống hoặc là có sản phẩm nhượng quyền “gọn”, không quá phức tạp hoặc là những sản phẩm có giá thành thấp. Đơn cử như hệ thống thức ăn nhanh của KFC, McDonald's hay hệ thống chuỗi cửa hàng tiện lợi 7-Eleven, những tên tuổi làm nên diện mạo hàng đầu của hệ thống nhượng quyền Mỹ, lại có những sản phẩm nhượng quyền rất “đơn giản” hay giá bán rất phù hợp ở những nơi mà họ phát triển hệ thống. Nhưng điều cần quan tâm là từ những sản phẩm tưởng chừng như đơn giản đó, họ đã thổi vào đó các triết lý, các chương trình đào tạo, quản lý, kiểm soát... rất phù hợp, khiến cho hệ thống của họ không ngừng phát triển trên phạm vi toàn thế giới.

Franchise: Chọn bay Không?

Dường như cơ hội tốt nhất dành cho các công ty nhượng quyền có sản phẩm giá thành thấp là nhượng quyền đến các quốc gia đang phát triển hoặc những nước có mức thu nhập thấp. Chúng ta có thể thấy hệ thống này phát triển rất tốt ở các nước Nam Mỹ và Châu Phi. Điều này không có nghĩa rằng ở các quốc gia có thu nhập cao không phát triển hình thức này. Nhưng rõ ràng, tốc độ và số lượng của các hệ thống nhượng quyền có giá thành thấp phát triển rất nhanh tại các quốc gia đang phát triển hoặc có thu nhập thấp. Suy cho cùng, điều này cũng thật dễ hiểu vì khi thực hiện nhượng quyền các hệ thống nhượng quyền như vậy, họ biết khách hàng của họ là ai.

Đến đây, tôi lại nghĩ về nền nhượng quyền của các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam – quê hương tôi, câu hỏi luôn tồn tại là vì sao chúng ta có rất nhiều lợi thế về các sản phẩm giá thấp, rất khác biệt và có những con người rất cần cù, sáng tạo mà phải xuất khẩu chủ yếu là hàng thô? Vì sao những hệ thống nhượng quyền ở trong nước không phát triển vững mạnh được? Phải chăng bên trong những hệ thống này vẫn còn đó những điều chưa được hoàn thiện?

Tiếp tục với nhượng quyền thế giới, dù hệ thống của những nhà nhượng quyền này phát triển rộng khắp trên thế giới nhưng các qui trình vận hành, hình ảnh, thương

hiệu... và đặc biệt là sản phẩm dầu vào luôn được kiểm soát. Chẳng hạn, tôi không thấy sự khác nhau cơ bản nào từ cửa hàng KFC được bán tại Việt Nam so với Thái Lan hay Singapore từ sản phẩm đến biểu tượng ông già trước cửa hàng hay màu sắc. Điểm khác biệt có thể nhận thấy là qui mô các cửa hàng, chiều cao của hình tượng ông già ở mỗi nơi là khác nhau do vị trí, diện tích các địa điểm mà các quán này hình thành... Nhưng hầu như khách hàng không cảm nhận được sự khác biệt nào đáng kể từ những thay đổi này.

Một ví dụ khác, vì sao hệ thống nhượng quyền Han's – hệ thống cung cấp thức ăn và giải khát – lại là hệ thống nổi tiếng Singapore và thậm chí là trên toàn thế giới trong khi đất nước này không thiếu những hệ thống như vậy? Đi tìm câu trả lời này, Ông Han Guang Chou – đại diện Công ty Han's – cho biết, một trong những yếu tố thành công của Han's chính là việc nghiên cứu và thực hiện nhượng quyền thương mại rất bài bản. Kết quả là kể từ khi thành lập năm 1977 đến nay, Han's phát triển rất quy củ và trở thành một hệ thống cung cấp dịch vụ thức ăn phát triển trên toàn cầu. Còn rất nhiều... rất nhiều những hệ thống như vậy trên thế giới... và từng giờ họ đã làm cho đất nước của họ như được mở rộng ra thêm bằng chính hệ thống “giản đơn” mà họ đang gây dựng.

Franchise: Chọn bay Không?

Tôi biết rằng, để duy trì hệ thống như vậy, có biết bao trí tuệ và tâm huyết đã được đổ ra, đã có các chương trình đào tạo được xây dựng và chuyển giao rất khoa học, rất nhiều nỗ lực để biến một sản phẩm hữu hình thành một sản phẩm vô hình với giá trị nhiều hơn đem đến khách hàng, các qui trình vận hành, kiểm soát được dày công biên soạn và nhất là những cửa hàng đã được trải nghiệm thực sự thành công từ sự nỗ lực không ngơi nghỉ của những người làm nên nó. Trên hết, niềm tin và sự cam kết trong những hệ thống này gần như không còn trong những trang giấy mà như là trong tiềm thức, trong suy nghĩ và hành động của họ.

Một hệ thống tối ưu là hệ thống phải đạt được hiệu quả cao nhất về đầu tư tài chính và thương hiệu. Điều này tôi đã đề cập cùng bạn ở phần đầu cuốn sách. Khi nghiên cứu các hệ thống nhượng quyền thành công trên thế giới cũng như những hệ thống chưa thành công, điều thú vị thực sự gây ấn tượng là có sự khác biệt rất đáng kể từ cách làm của hai trường hợp này. Trong khi các hệ thống thành công đạt được cả hai mục đích, vừa tạo được thương hiệu tốt, vừa tối ưu được các chi phí phát sinh trong khi vận hành thì những hệ thống còn lại không làm được điều đó. Có thể họ rất thành công về mặt thương hiệu nhưng những phần còn lại như kiểm soát chi phí, con người... thì không được như vậy.

Trong một quan sát rất nghiêm túc mà tôi và các cộng sự tiến hành thì tại các quán nhượng quyền của cà phê Trung Nguyên hay Phở 24 với qui mô khoảng 20 bàn thì có ít nhất 8 nhân viên phục vụ được chia theo ca, trong khi đó, con số này ở KFC với qui mô tương tự chỉ là 2 hay tại các điểm bán cà phê Starbuck thậm chí chỉ là 1. Vì sao lại như vậy? Sự thật là trong khi các hệ thống trong nước cần một số lượng người để vừa tiếp khách, vừa ghi đơn hàng, vừa phải cung cấp sản phẩm và vừa phải thu dọn vệ sinh...thì hệ thống nhượng quyền nước ngoài chỉ cần số lượng nhân viên rất ít vì đã áp dụng công nghệ hiện đại trong việc đặt hàng và đã xây dựng được văn hóa “xếp hàng”. Do vậy, khi khách hàng đến cửa hàng, sẽ có hướng dẫn đến quầy lễ tân vừa đặt hàng, trả tiền và chờ đợi nhận sản phẩm mà mình đặt để tự mình đem đến nơi ngồi và thưởng thức. Lần lượt từng người một “xếp hàng” như vậy cho đến khi được phục vụ. Bạn đã từng vào quán cà phê Starbuck chưa? Nếu có cơ hội, bạn hãy tự thưởng thức một ly cà phê thật sự ngon và sẽ thấy rằng hiệu quả của việc “xếp hàng” sẽ ảnh hưởng như thế nào trong việc phát triển các cơ sở bán hàng tương tự này.

Do vậy, nếu không có những nghiên cứu, trải nghiệm đầy đủ thì rõ ràng việc phát triển với một hệ thống cồng kềnh, chi phí vận hành lớn sẽ là một hạn chế rất lớn để

Franchise: Chọn bay Không?

thuyết phục các nhà nhượng quyền gia nhập, thậm chí ngay bản thân nhà nhượng quyền cũng sẽ gặp rất nhiều trở ngại khi muốn phát triển ở những vùng miền khác nhau. Nghiên cứu trong thực tế tại Việt Nam, trong khi các hệ thống nhượng quyền nước ngoài đang từng bước bành trướng ra các vùng miền thì dường như các hệ thống nhượng quyền nội địa “co cụm” lại ở một số ít khu vực thậm chí là ngày càng mất dần hình ảnh. Điều này phải chăng có nguyên nhân sâu xa bên trong?

Tất nhiên, còn nhiều yếu tố khác nữa ảnh hưởng đến sự thành công của một hệ thống như đặc thù khu vực, đặc thù sản phẩm, kinh nghiệm quản lý, điều hành, các chương trình PR, tiếp thị, các chương trình đào tạo, hệ thống phần mềm quản lý... Nhưng rõ ràng nếu không tính toán một cách khoa học, hệ thống nhượng quyền chưa trải nghiệm thành công đầy đủ thì liệu một ngày nào đó chúng ta có phải nhường “sân nhà” này cho các hệ thống nhượng quyền nước ngoài? Sức mạnh của những con tàu lớn ấy liệu chừng có “chiếu cố” cho những con tàu nhỏ như chúng ta tồn tại hay không?

Ngoài ra, sở dĩ Franchise phát triển mạnh như vậy một phần là do sự hỗ trợ, khuyến khích của các hiệp hội nhượng quyền ở các nước. Như một kết quả tất yếu, *nơi nào hiệp hội nhượng quyền phát triển mạnh, nơi đó hệ thống nhượng*

quyền rất phát triển. Có thể thấy điều này ở các quốc gia như Mỹ – thành lập hiệp hội nhượng quyền năm 1960, hay Anh, Đức... Tại Nhật Bản, quốc gia châu Á đầu tiên thành lập Hiệp hội nhượng quyền năm 1972, hệ thống nhượng quyền tại quốc gia này chiếm một chỗ đứng rất “đáng kể” trong con tàu của quốc gia mình. Trường hợp này sẽ được đề cập cụ thể hơn ở phần sau của cuốn sách này.

Ngày nay, nhiều quốc gia trên thế giới, đặc biệt là tại các quốc gia đang phát triển, đang dành sự quan tâm đúng mức đến hình thức kinh doanh này và nhiều hiệp hội, tổ chức nhượng quyền đã được thành lập, đánh dấu một bước ngoặt mới của hình thức kinh doanh nhượng quyền thương mại trên toàn thế giới. Chẳng hạn, Hiệp hội nhượng quyền Philippine (PFA) ra đời năm 1995, Hiệp hội nhượng quyền Trung Quốc (CCFA) được thành lập năm 1997, Hiệp hội nhượng quyền của Singapore ra đời năm 1993 nhưng còn rất nhiều quốc gia khác vì một lý do nào đó chưa thành lập hiệp hội nhượng quyền hoặc chỉ định một cơ quan nào đó đảm trách... Thống kê trên thế giới trung bình có khoảng 108 công ty là thành viên của Hiệp hội nhượng quyền của mỗi quốc gia. Qui mô của các Hiệp hội nhượng quyền cũng rất khác nhau giữa các khu vực. Cụ thể, Hiệp hội nhượng quyền Bulgaria chỉ có dưới năm thành viên trong khi hiệp hội Canada có đến khoảng 1.300 hệ thống...

Franchise: Chọn bay Không?

Có thể thấy rằng, dù vẫn còn tồn tại đâu đó những mặt chưa phù hợp, nhưng những đóng góp thiết thực của hình thức nhượng quyền thương mại trên phạm vi toàn thế giới là rất đáng kể. Ngoài hiệu quả về mặt đầu tư, hình thức này tạo ra hệ thống công ăn việc làm rộng khắp thế giới. Hình thức này len lỏi đến khắp các vùng miền trên thế giới tạo ra những cơ hội “đổi đời” cho rất nhiều mảng đời, rất nhiều công ty và nhiều quốc gia. Hơn nữa, như tôi đã trình bày ở phần trên, thành công của hình thức này không đến từ một người, một đơn vị độc lập mà là tập hợp của cả một tổ chức, một tập thể. Điều này sẽ càng ý nghĩa hơn đối với nhượng quyền thương mại thế giới, khi mà đôi khi cả một cuộc đời người ta không nhìn thấy nhau nhưng đã làm và “sống chết” cùng nhau. Ý nghĩa đó thực sự làm tôi thấy thật ấn tượng. Tôi cho rằng, nếu một tập thể biết đoàn kết và biết chia sẻ thì tập thể ấy nhất định sẽ rất hùng mạnh, nếu một quốc gia có sự kết nối các nguồn lực tốt thì quốc gia ấy nhất định sẽ tự quyết định được vận mệnh của mình. Khi đó, con tàu ấy sẽ rất vững vàng đi về phía trước.

Đại dương vẫn không ngừng nổi sóng, các con tàu vẫn không ngừng tiến lên. Và tôi cho rằng, tiếp tục nói về những lợi ích mà hình thức kinh doanh này đã mang lại cho nền kinh tế thế giới, cho mỗi quốc gia hay cho mỗi nhà nhượng quyền là việc không cần thiết. Vì điều này gần như

là biển nhiên giống như biển thì lúc nào cũng có sóng vậy. Vấn đề là có những yếu tố nào thực sự ảnh hưởng đến sự phát triển của hệ thống nhượng quyền thương mại? Tôi cho rằng, ngoài các vấn đề về luật pháp của nước sở tại, thuế qui định về hoạt động nhượng quyền và đặc biệt là các qui định liên quan đến hoạt động kinh doanh nhượng quyền thì yếu tố đạo đức trong kinh doanh là một nhân tố “mềm” rất quan trọng trong việc thành bại của một hệ thống.

Có thể thấy có hai vấn đề về đạo đức trong kinh doanh được rất nhiều các nhà nhượng quyền quan tâm hiện nay là sự tồn tại của các qui định về đạo đức kinh doanh và yêu cầu phải kinh doanh trung thực và đáng tin cậy. Thực ra, vấn đề tồn tại các qui định về đạo đức kinh doanh thường là không có gì ngạc nhiên vì gần như vai trò của hiệp hội nhượng quyền hay các tổ chức có liên quan đến hình thức này sẽ lập ra các điều luật, qui định rất cụ thể và thường thể hiện thông qua các văn bản, hướng dẫn hay điều luật qui định về việc triển khai hoạt động kinh doanh nhượng quyền.

Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là những yếu tố về luật pháp, văn hóa hay các qui định về đạo đức kinh doanh là không đặc biệt quan trọng đối với các công ty nhượng quyền khi mở rộng hoạt động ra nước ngoài. Sự thật là chúng rất quan trọng, thậm chí là đặc biệt quan trọng vì rằng những “đặc thù” của các yếu tố này là rất khác biệt,

Franchise: Chọn hay Không?

không thể áp dụng chung cho tất cả các nước. Do vậy, điều đặc biệt quan trọng là các nhà nhượng quyền, ngoài việc xây dựng cho mình các yếu tố quan hệ có chất lượng cao nhất, cần phải xem xét các yếu tố đặc biệt trên để từng bước xây dựng nên các yếu tố quan hệ có chất lượng vượt trội sau này. Vì chúng ta đều thừa nhận rằng, ngay cả khi bạn có một hệ thống các yếu tố chuyển giao vượt trội thì cơ hội thất bại khi gia nhập một thị trường mới là điều hoàn toàn có thể xảy ra.

Đơn cử như ở Việt Nam, phần lớn các hợp đồng cho thuê mướn mặt bằng kinh doanh thường được thực hiện với thời hạn thuê rất ngắn, khoảng 5 năm và thường là do tư nhân quản lý. Tất nhiên, các hợp đồng thuê mướn mặt bằng với các đơn vị nhà nước sẽ có thời gian thuê thường là cao hơn và giá cũng “tốt” hơn nhưng cơ hội để ký được hợp đồng với các đơn vị này cũng rất khó khăn. Vấn đề đặt ra là điều gì sẽ xảy ra cho hệ thống của bạn khi mảnh đất đó được thu hồi hoặc là người cho thuê không tiếp tục cho thuê nữa? Điều gì sẽ tiếp tục xảy ra khi nhiều cửa hàng của hệ thống nhượng quyền đều gấp áp lực về tăng giá nhà sau khi thời hạn thuê đã hết?

Thêm vào đó, các yếu tố văn hóa, xã hội chủ yếu mà các nhà nhượng quyền quốc tế phải quan tâm khi hoạt động ở bất kỳ nước nào là khẩu vị, thói quen tiêu dùng của dân cư địa phương cũng như sự nhạy cảm về giá của người

tiêu dùng. Sự hiểu biết về khẩu vị và thói quen tiêu dùng là các yếu tố “nhạy cảm” liên quan đến văn hóa – xã hội của từng vùng miền hay từng quốc gia. Chẳng hạn như sự khác biệt về chủng tộc đối với khu vực ở Mỹ và Nam Phi dẫn đến thói quen tiêu dùng rất khác nhau hay sở thích dùng hàng Mỹ ở Canada, Colombia và Ecuador, sự yêu chuộng chất lượng ở Đức, thói quen tiêu dùng đồ nóng và cay ở Thái Lan...

Một số nước, khách hàng mong muốn được trông thấy, được dùng thử sản phẩm mới quyết định mua hàng như Nước cộng hòa Dominic hay thích phục vụ nhanh là thói quen của người tiêu dùng ở Mỹ, thích ngồi bàn ăn là thói quen của người tiêu dùng Pháp, thích trả giá khi mua hàng là thói quen của người tiêu dùng ở Ai Cập và Singapore. Sự nhạy cảm về giá lại đặc biệt quan trọng ở Nam Mỹ, Ai Cập, Châu Phi và Châu Đại Dương. Ngoài ra các công ty nhượng quyền cũng phải hiểu biết về những đặc điểm văn hóa, xã hội chẳng hạn như văn hóa “thong dong” của người Áo, sự quan tâm đến lịch sử và vấn đề sinh học của người Đức, sự quan trọng của tôn giáo ở Trung Quốc và Thái Lan, sở thích tiêu dùng thay đổi nhanh chóng của người Đài Loan...

Vấn đề còn lại là sự trung thực và lòng tin trong việc thực thi các cam kết trong việc triển khai hệ thống này mới thật sự đáng quan tâm. Vì suy cho cùng, sự trung thực

Franchise: Chọn hay Không?

hay lòng tin thường không thể hiện được qua hợp đồng và việc theo dõi các điều trên không hề đơn giản. Công việc này thực giống như chúng ta mò kim đáy biển vậy! Đặc biệt là tại các nước Châu Á, hầu như mọi giao dịch kinh doanh vẫn còn phụ thuộc rất nhiều vào các mối quan hệ hơn là hợp đồng. Trong những trường hợp này, lòng tin giữa những người tham gia giao dịch đóng vai trò vô cùng to lớn. Các công ty nhượng quyền quốc tế cần phải điều tra kỹ hơn về thái độ đối với vấn đề đạo đức kinh doanh của các đối tác trong những quốc gia này trước khi mở rộng hoạt động tại đó.

Tuy nhiên, ở một số quốc gia, đặc biệt là các nước có nền nhượng quyền mạnh như Áo, Pháp, Ý, Mỹ..., nhà nước công khai yêu cầu các công ty hoạt động kinh doanh nhượng quyền trong nước mình phải có tiêu chuẩn cao về đạo đức kinh doanh. Sự quan tâm đến vấn đề đạo đức kinh doanh nhằm đảm bảo rằng nhân viên công ty sẽ hành động không chỉ để tuân thủ luật mà còn vì muốn làm cho môi trường kinh doanh trở nên ổn định hơn. Do vậy, một lần nữa có thể khẳng định rằng, kinh doanh nhượng quyền chỉ có thể thành công khi và chỉ khi tồn tại trong hệ thống một niềm tin lớn và một cam kết mạnh mẽ. *Thiếu niềm tin, nhượng quyền khó phát triển, nhưng thiếu sự cam kết thì nhượng quyền không thể tồn tại¹⁴.*

¹⁴ Xem thêm: *Con đường của niềm tin và của sự cam kết*

Câu hỏi đặt ra là liệu chúng ta nên tìm hiểu xem nhà nhượng quyền nước ngoài cần chuẩn bị gì khi thâm nhập vào các nước đang phát triển như Việt Nam hay nhà nhượng quyền các nước đang phát triển như Việt Nam sẽ chuẩn bị những gì khi phát triển hệ thống trong nước và vươn mình ra quốc tế? Tôi cho rằng, nên đưa ra những giải pháp để giải quyết về thứ hai của câu hỏi trên. Vì rằng, với kinh nghiệm phát triển hình thức này, các quốc gia có nền nhượng quyền mạnh là những “bậc thầy” trong việc triển khai nhượng quyền trên toàn thế giới, trong khi đó, các quốc gia như Việt Nam lại gần như “không có nhiều kinh nghiệm” trong việc này.

Liệu những quốc gia đang phát triển như Việt Nam như những con tàu nhỏ sẽ làm gì để tồn tại và vượt lên những con tàu khác? Với vai trò là nhà nhượng quyền, bạn gần như được chuyển giao và vận hành một hệ thống đã được trải nghiệm đầy đủ từ nước ngoài và có lẽ không chủ quan để cho rằng cơ hội thành công là rất cao. Vấn đề là bạn phải tính xem hiệu quả đầu tư và mong muốn của mình như thế nào trong việc lựa chọn giữa việc trở thành nhà nhượng quyền cho hệ thống nhượng quyền nước ngoài hay là một nhà nhượng quyền cho hệ thống nhượng quyền trong và ngoài nước hay là lựa chọn một hình thức làm ăn khác. Tất nhiên, đây không phải là một việc dễ dàng vì mỗi hình thức có những thuận lợi và khó khăn

Franchise: Chọn bay Không?

riêng. Nhưng nếu bạn có đủ đam mê làm giàu và vượt lên chính mình, tôi nghĩ việc đối diện với thách thức là việc đương nhiên và tôi mong bạn thành công với quyết định của mình.

Trong các vai trò ấy, tôi đặc biệt quan tâm đến vai trò là nhà nhượng quyền. Vì như tôi đã trình bày, nếu bạn là nhà nhượng quyền, bạn sẽ tham gia một cuộc chơi lớn, thách thức lớn hơn rất nhiều và ảnh hưởng của hệ thống mà bạn triển khai là rất rộng. Với sự khắc nghiệt ấy, chỉ có những thủ lĩnh tài ba mới có thể đưa con tàu của mình tồn tại và vượt lên những con tàu khác. Bởi lẽ, những nhà nhượng quyền ở các quốc gia này do những nguyên nhân khách quan nên hiểu biết về hình thức nhượng quyền thương mại còn rất hạn chế. Bên cạnh đó, họ còn đối diện với những thách thức từ nội tại như khả năng tài chính, nguồn nhân lực, cạnh tranh với các hình thức kinh doanh khác, cạnh tranh với các nhà sản xuất nội địa và nhất là cạnh tranh với các nhà nhượng quyền nước ngoài. Tôi cho rằng, với vai trò ấy, họ đáng được trân trọng và ngưỡng mộ bởi họ thực sự là những nhà tiên phong để đưa con tàu của quốc gia mình hội nhập sâu hơn và mạnh hơn so với những con tàu khác trên thế giới. Hơn thế nữa, thành công hay thất bại của nhà nhượng quyền sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến rất nhiều con người và đôi khi ảnh hưởng đến cả nền kinh tế của một quốc gia...

Do vậy, trước khi quyết định kinh doanh hình thức này với vai trò nhượng quyền, tôi giả sử rằng bạn đã hội đủ các yếu tố chuyển giao hoàn hảo và các yếu tố quan hệ có điều kiện phát triển tốt, thiết nghĩ bạn nên đăng ký bảo vệ tài sản trí tuệ thương hiệu, qui trình và các bí quyết... ở trong và ngoài nước. Điều này để chắc rằng, những nỗ lực của bạn, bí quyết của bạn và thương hiệu của bạn không bị sao chép, nhái hay làm giả... và tất cả những hành vi này sẽ được pháp luật bảo hộ. Điều này tưởng chừng như thật đơn giản nhưng không phải nhà kinh doanh nào cũng lưu tâm một cách đầy đủ. Theo phát biểu của ông Lê Thế Bảo, chủ tịch Hiệp hội Chống hàng giả và bảo vệ thương hiệu Việt Nam¹⁵ việc sao chép, nhái hay làm giả nhãn hiệu trở thành vấn nạn, khá phổ biến ở Việt Nam và tốc độ làm giả cũng tăng lên nhanh chóng. Trước đây, phải mất 8 tháng mới xuất hiện hàng giả còn bây giờ chỉ là 1 tháng. Nguồn hàng giả này không chỉ ở trong nước mà còn được sản xuất ở nước ngoài và “luồn lách” vào Việt Nam qua các ngả đường biên giới đã làm cho việc ngăn ngừa càng trở nên khó khăn hơn gấp bội phần.

Ngay cả McDonald's – biểu tượng của nước Mỹ – đã từng gặp rắc rối khi đăng ký bảo hộ thương hiệu tại thị trường Nhật vào thập niên 70. Khi đó luật sư của

¹⁵ Nguồn: Thời báo kinh tế Việt Nam số 62

Franchise: Chọn bay Không?

McDonald's đã phải sững sốt khi phát hiện biểu tượng chữ M của tập đoàn mình đã bị một công ty Nhật chuyên kinh doanh về thực phẩm đăng ký bảo hộ tại Nhật trước đúng một ngày. Qua quá trình khiếu nại và dàn xếp kéo dài, cuối cùng thì McDonald's cũng có thể sử dụng thương hiệu của mình tại các cửa hàng tại Nhật nhưng quyền sở hữu biểu tượng này tại Nhật đến nay vẫn chưa sáng tỏ.

Một hệ thống nhượng quyền tốt không thể không hoàn thiện hệ thống nhận diện. Đây là một yêu cầu "sống còn" cho sự phát triển hệ thống nhượng quyền sau này. Hệ thống nhận diện rõ ràng, phù hợp như logo, bảng hiệu, màu sắc hay vật phẩm... sẽ làm cho khách hàng càng nhận diện tốt nhất thương hiệu của bạn và hệ thống của bạn. Bất kỳ sự nhầm lẫn nào cũng làm cho hệ thống ấy trở nên khó khăn trong quá trình hội nhập và phát triển. Chẳng hạn như khi đi bất kỳ đâu trên toàn thế giới, chỉ cần nhìn thấy hình ảnh ông già tóc bạc, cầm chiếc gậy đứng trước một cửa hàng, với phong cách trang trí hiện đại, màu sắc đỏ tươi trẻ thì chúng ta dễ dàng nhận ra rằng đó là một cửa hàng thức ăn nhanh của KFC. Bạn có nhầm lẫn không khi tiếp cận một hệ thống như vậy?

Tên gọi của thương hiệu nhượng quyền cũng thật sự rất đáng được quan tâm trong việc hoàn thiện hệ thống nhận diện và nhất là khi hệ thống ấy vươn ra khỏi phạm vi một quốc gia. Tôi còn nhớ câu chuyện của Trung Nguyên

khi nhượng quyền tại Nhật Bản vào những năm 2002. Khi đó, phần lớn khách hàng Nhật Bản không thể phát âm được chữ Trung Nguyên nên dù rất cố gắng chuyển tải thông điệp đến khách hàng nhưng Trung Nguyên hầu như thất bại trong các nỗ lực đó. Để thành công, nhà nhận quyền Nhật Bản phải đề nghị phiên âm chữ Trung Nguyên ra tiếng Nhật và yêu cầu này được chấp nhận. Tuy nhiên, sự đồng ý này cũng có nghĩa là tính đồng nhất – một yêu cầu quan trọng trong việc phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại – đã thay đổi và như vậy hệ thống nhận diện cũng đã thay đổi theo. Do vậy mà khi khách hàng uống cà phê Trung Nguyên tại Nhật Bản đã không có được “cảm nhận” đầy đủ như ở tại Việt Nam. Đây cũng là một trong những nguyên nhân làm cho hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên không thành công như mong đợi¹⁶.

Điểm qua các thương hiệu nhượng quyền thành công trên thế giới, khó có sự nhầm lẫn đáng kể nào trong tâm trí hay chọn lựa của khách hàng khi các hệ thống này xuất hiện. Những thương hiệu KFC, McDonald's, 7-Eleven, Subway, Pizza Hut...và còn rất nhiều những thương hiệu khác trên thế giới đã rất thành công trong việc xây dựng tên gọi cho hệ thống kinh doanh của mình. Tại Việt Nam, những cái tên như Phở 24¹⁷, Foci... cũng đã làm được

¹⁶ Xem thêm: *Trung Nguyên – Quá khứ vàng son và tương lai nhọc nhằn*

¹⁷ Xem thêm: *Phở 24 – Liệu ngựa ô có chồn chân?*

Franchise: Chọn hay Không?

những điều tương tự và tôi cho rằng sẽ còn nhiều nữa những cái tên như vậy sẽ xuất hiện vững mạnh cùng với con tàu Việt Nam chủ động hội nhập với đại dương bao la.

Dù đã đề cập rất nhiều lần trong cuốn sách này, nhưng tôi cũng muốn nhấn mạnh lại sự cần thiết của việc xây dựng cẩm nang nhượng quyền (Franchise operation manuals). Đây là một trong những tài liệu không thể thiếu được khi tiến hành nhượng quyền thương mại. Trong cẩm nang này, các yếu tố chuyển giao được đề cập một cách rõ ràng và chi tiết. Trong quá trình vận hành hệ thống, chất lượng của các yếu tố chuyển giao là thước đo cho sự thành công trong ngắn hạn của hệ thống nhượng quyền. Ngoài ra, các yếu tố chuyển giao này cũng là cơ sở để nhà nhượng quyền và nhà nhượng quyền gia tăng cam kết và niềm tin để phát triển hệ thống, nhất là khi hệ thống này vượt ra khỏi phạm vi một quốc gia.

Điều này sẽ là một trong những căn cứ ghi vào các điều khoản trong hợp đồng nhượng quyền mà các bên trong hệ thống có nghĩa vụ thực hiện nhằm đem lại hiệu quả cao nhất khi hệ thống được thiết lập. Suy cho cùng, cẩm nang nhượng quyền là tài liệu không thể thiếu cho khởi sự triển khai hoạt động nhượng quyền. Cẩm nang nhượng quyền càng chi tiết, đầy đủ và phù hợp thì chất

lượng các yếu tố chuyển giao¹⁸ được đảm bảo và cơ hội thành công của hệ thống cao hơn.

Hiện nay, phần lớn các quốc gia đã có luật về nhượng quyền thương mại đều xem việc cung cấp cẩm nang nhượng quyền là một yêu cầu bắt buộc đối với nhà nhượng quyền trước khi thực hiện kinh doanh nhượng quyền thương mại. Mục đích là nhằm đảm bảo rằng, các qui trình, các chuẩn mực về hình ảnh, thương hiệu, bí quyết kinh doanh, những hướng dẫn chi tiết về cách thức điều hành, hoạt động hàng ngày của từng bộ phận, từng khâu của công việc kinh doanh... được chuẩn bị một cách chi tiết và đầy đủ để hỗ trợ, chuyển giao một cách đầy đủ và hiệu quả cho nhà nhận quyền. Điều này không những có ý nghĩa cho bản thân mỗi doanh nghiệp mà còn là uy tín, danh tiếng của một nền kinh tế và đôi khi là thể diện của cả quốc gia. Do vậy, thật dễ dàng nhận biết là vì sao các hệ thống nhượng quyền của Mỹ thường rất thành công khi nhượng quyền quốc tế¹⁹. Vì sao KFC thâm nhập Việt Nam từ năm 1998 mà đến những năm 2007 mới tiến hành hoạt động nhượng quyền? Điều này được hiểu là KFC mong muốn mô hình của mình thực sự được trải nghiệm thành công và cẩm nang nhượng quyền của mình thực sự phù hợp với Việt Nam.

¹⁸ Xem thêm: *Con đường của niềm tin và của sự cam kết*

¹⁹ Xem thêm: *Nước Mỹ – Con tàu lớn của những vùng biển lớn*

Franchise: Chọn hay Không?

Để thành công, nguồn nhân lực đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Do vậy, nhà nhượng quyền cần xây dựng đội ngũ nhân sự mạnh về chất lượng và số lượng để sẵn sàng đáp ứng chủ động nhu cầu phát triển, chuyển giao và kiểm soát hệ thống. Như tôi đã đề cập ở phần trên, rõ ràng, chúng ta không thể 24/24 kiểm soát hệ thống của mình, đặc biệt là hệ thống đó ở nước ngoài. Do vậy, việc chuyển giao hệ thống thông qua đào tạo, chuyển giao sự tin tưởng, củng cố niềm tin... đòi hỏi nguồn nhân lực có chất lượng rất cao. Thực sự thì đã có rất nhiều hệ thống nhượng quyền vì không chuẩn bị được đội ngũ này dẫn đến mất kiểm soát hệ thống và từ đó làm cho hệ thống chênh hướng ban đầu²⁰. Tôi xin trích dẫn câu nói của Howard Schultz – Chủ tịch tập đoàn cà phê Starbuck's, được mệnh danh là Bill Gates của ngành cà phê – rằng: “Bạn không thể xây dựng một tòa nhà chọc trời trên một nền móng thiết kế cho tòa nhà chỉ có hai tầng. Trong cái nền móng đó, yếu tố con người lúc nào cũng có vai trò quan trọng hàng đầu”. Do đó, để phát triển mô hình kinh doanh nhượng quyền thương mại thành công, có kiểm soát chặt chẽ từ đầu, chủ thương hiệu phải xây dựng bằng được một đội ngũ nhân viên quản lý chủ chốt có năng lực và kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh nhượng quyền,

²⁰ Xem thêm: Trung Nguyên – Quá khứ vàng son và tương lai nhọc nhằn
Phở 24 – Liệu ngựa ô có chốn chân?

đủ sức cảng đáng cho cả một hệ thống nhượng quyền thương mại có qui mô không những trong mà còn ở nhiều nước trên thế giới sau này.

Huấn luyện và đào tạo là điều kiện bắt buộc trong các hệ thống kinh doanh nhượng quyền thương mại hiện nay và được thể hiện chi tiết bằng các điều khoản trong hợp đồng nhượng quyền kinh doanh. Căn cứ vào hợp đồng này, trước khi chính thức chuyển giao các qui trình vận hành, chuyển giao quản lý, khai trương cửa hàng hay cơ sở của hệ thống nhượng quyền, nhà nhượng quyền sẽ tiến hành các chương trình huấn luyện và đào tạo. Tùy vào yêu cầu của hệ thống mà chương trình này được tổ chức theo các mức độ khác nhau nhưng phần lớn là kết hợp cả lý thuyết và thực hành. Yêu cầu này không những chỉ thực hiện một lần mà là liên tục. Bởi một lẽ đơn giản rằng, nhà nhận quyền không phải là nhà sáng lập ra hệ thống, họ có thể khác nhau về ngôn ngữ, khác nhau về ý thức, trình độ, khả năng quản lý, luật pháp...và rất nhiều những yếu tố "mềm" khác nữa. Do vậy, chỉ có đào tạo liên tục, cải tiến liên tục thì các triết lý kinh doanh từ nhà nhượng quyền mới chuyển giao trọn vẹn cho nhà nhận quyền. Từ đó mà mọi hành vi, qui trình, qui định, phương pháp kinh doanh...tại các đại lý nhượng quyền mới thực sự qui chuẩn. Việc đào tạo này cũng là cơ hội để các nhà nhận quyền chia sẻ thông tin đến nhà nhượng quyền, từ đó, thắt chặt hơn nữa

Franchise: Chọn hay Không?

sự thông cảm, hiểu biết lẫn nhau để cùng duy trì và phát triển tốt đẹp hệ thống nhượng quyền thương mại.

Trên thế giới, việc các công ty nhượng quyền hình thành các trung tâm đào tạo, thậm chí cả đại học là không hiếm. Chính từ các trung tâm, đại học này đã tạo ra những nhà nhận quyền tương lai rất chuyên nghiệp, hệ thống nhân viên giàu nhiệt huyết và niềm tin ở tương lai không ngừng được củng cố và phát triển. Chẳng hạn đối với trường hợp tập đoàn thức ăn nhanh McDonald's, đối tác mua nhượng quyền thương mại còn bị bắt buộc phải đến trung tâm huấn luyện của McDonald's gọi là "Trường Đại học McDonald's" hay "Trường Đại học Bánh mì Hamburger" tại thành phố Chicago của Mỹ trong vòng 6 tháng đến 1 năm để được huấn luyện cách vận hành một cửa hàng nhượng quyền như một nhà quản trị và một người chủ.

Kênh thông tin liên lạc cũng được xem là một trong những cơ chế cơ bản nhất để xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp giữa người bán và người mua nhượng quyền thương mại. Kênh thông tin này có thể giúp và hỗ trợ cho các cửa hàng nhượng quyền giải quyết các trở ngại và khó khăn kịp thời. Chẳng hạn như nhà nhượng quyền cần phải tư vấn cho bên mua nhượng quyền thương mại trong việc chọn lựa mặt bằng, tuyển dụng nhân viên, quản lý hàng hoá... để kinh doanh thành công. Để làm tốt điều này, chủ

thương hiệu cần phải thiết lập các tiêu chuẩn thống nhất
cần thiết và không ngừng truyền đạt qua các kênh thông tin
giữa nhà nhượng quyền với hệ thống của mình.

Nhà nhượng quyền cần biết rằng, đã là một hệ thống nhượng quyền thì không phải là một điểm, hai điểm mà là nhiều hơn như vậy, không phải chỉ tại Thành phố Hồ Chí Minh hay Hà Nội mà là Tokyo hay New York, không chỉ là Việt Nam mà là thế giới với nhiều điểm khác biệt về địa lý, văn hóa. Ngoài ra, mô hình này cần được trải nghiệm thành công và có thể chuyển giao dễ dàng ra nhiều mô hình giống như mô hình ban đầu. Do vậy, rõ ràng không phải sản phẩm nào, dịch vụ nào hay mô hình nào cũng có thể làm được nhượng quyền thương mại, chỉ có những sản phẩm, dịch vụ... có thể “mô hình” hoá dễ dàng với hệ thống qui trình hiệu quả và hợp lý mới có lợi thế trong việc thực hiện hoạt động kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại. Mục tiêu của giải pháp này là xây dựng được chất lượng chuyển giao tối ưu và chủ động cho các nhà nhượng quyền trong tương lai.

Tất nhiên, nếu bạn chỉ mong muốn phát triển ở một chừng mực nào đó qui mô kinh doanh của mình, tôi nghĩ rằng bạn hoàn toàn có thể lựa chọn một hình thức kinh doanh khác hoặc trở thành nhà nhượng quyền độc quyền của một thương hiệu nào đó là phù hợp nhất. Có thể bạn sẽ không đồng ý với tôi điều này và tôi cũng không mong muốn giải tỏa hết những điều bạn không đồng ý. Tôi chỉ

Franchise: Chọn hay Không?

suy nghĩ rằng, nhượng quyền giống như đại dương vậy, nếu bạn dừng lại thì sóng biển sẽ tràn tới. Khi đó, bạn mong muốn vượt lên đôi khi không còn kịp nữa. Vì hệ thống nhượng quyền thành công cần lăm một thương hiệu mạnh và một số lượng cửa hàng đủ lớn. Tất nhiên, cũng có một số ngành đặc thù mà số lượng thành viên của hệ thống là tối thiểu, nhưng con số đó là hân hữu, còn phần lớn những ngành có thể kinh doanh nhượng quyền thương mại đều tuân theo qui luật trên²¹.

Để nhượng quyền thành công, tôi cho rằng cách tốt nhất là duy trì được niềm tin và sự cam kết từ hệ thống. Điều này phụ thuộc rất nhiều đến việc xây dựng các mối quan hệ với các nhà nhận quyền. Một số gợi ý sau có thể cho bạn một số giải pháp, chẳng hạn như tổ chức các cuộc gặp gỡ hàng tháng, hàng quý hay hàng năm giữa các nhà nhận quyền. Việc tổ chức các cuộc gặp gỡ hàng tháng hay hàng quý sẽ tiến hành trong phạm vi các khu vực. Hàng năm sẽ có các cuộc gặp gỡ trong phạm vi một nước hay thậm chí là nhiều nước. Các cuộc gặp gỡ này là dịp để trao đổi thông tin, lắng nghe ý kiến phản hồi từ các nhà nhận quyền. Từ đó, đáp ứng kịp thời các nguyện vọng chính đáng của các nhà nhận quyền mà mình thiết lập. Ngoài ra, hoàn toàn có thể thiết lập đường dây nóng 24/24 giờ để

²¹ Xem thêm: *10 ngành kinh doanh nhượng quyền nhiều nhất*

các nhà nhận quyền liên lạc khi có yêu cầu khẩn cấp. Khen thưởng các cửa hàng có thành tích hoạt động tốt.

Một ví dụ khác đến từ Dave Thomas, sáng lập viên kiêm chủ tịch Tập đoàn cửa hàng thức ăn nhanh Wendy – một trong những hệ thống nhượng quyền thương mại hàng đầu thế giới của Mỹ – từng phát biểu trong quyển sách “Franchise for Dummies” rằng: “Nếu tôi là người mua nhượng quyền thương mại, tôi sẽ muốn thấy chuyên gia đại diện chủ thương hiệu thường xuyên đến thăm cửa hàng để giúp đỡ tôi chứ không phải gây phiền toái. Tôi mong muốn chuyên gia này phải cho tôi biết những khuyết điểm, vấn đề của cửa hàng tôi hiện nay và góp ý hướng giải quyết. Tôi cũng muốn chuyên gia này phải có tác phong chuyên nghiệp và có thái độ tôn trọng nhân viên cửa hàng tôi. Đó là tất cả những gì mà người mua nhượng quyền thương mại trông đợi khi bỏ tiền ra mua nhượng quyền thương mại”. Rõ ràng, chỉ có sự quan tâm thực sự và trân trọng thực sự thì nhà nhượng quyền mới thấu hiểu được hệ thống mình. Duy trì các mối quan hệ này thực sự là việc nên làm mà thậm chí là phải làm để khi tiến hành mở rộng thị trường sẽ có được sự ủng hộ. Từ sự ủng hộ đó, các cam kết mới được thực hiện và hệ thống mới có cơ hội khẳng định tên tuổi của mình²².

²² Xem thêm: *Con đường của niềm tin và cửa sổ cam kết*

Franchise: Chọn bay Không?

Tham gia hệ thống nhượng quyền là chấp nhận một cuộc “sống chung” và cả nhà nhượng quyền lẫn nhà nhận quyền cam kết “chung thủy” với cuộc sống chung đó. Điều gì khiến nhà nhận quyền an tâm hơn khi nhận thấy sự chia sẻ từ đối tác sống chung này? Nhà nhượng quyền cần chia sẻ cùng nhà nhận quyền trong những lúc thành công và đặc biệt là những lúc khó khăn. Vì rằng, một hệ thống có thể thành công ở một địa phương thì không có nghĩa là sẽ thành công ở cả thế giới. Bài học của Starbuck, McDonald’s là những minh chứng cụ thể cho sự khác biệt này. Do đó, trong những lúc như vậy, vai trò của nhà nhượng quyền cần được thể hiện hơn bao giờ hết. Việc chia sẻ khó khăn đối với nhà nhận quyền không những đem lại niềm tin cho bản thân nhà nhận quyền mà còn giúp nhà nhượng quyền tìm ra được những khiếm khuyết để cải tiến hệ thống của mình. Đồng thời, việc chia sẻ này nhiều khi lại là cơ hội để bạn phát triển hệ thống bởi các nhà nhận quyền tiềm năng trong khu vực.

Nhà nhượng quyền cần xây dựng chiến lược marketing cho hệ thống của mình ở cấp độ khu vực và quốc gia. Marketing là một mảng khá nhạy cảm đối với mối quan hệ giữa nhà nhượng quyền và nhà 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 một hệ thống nhượng quyền thương mại. Đối với

hình thức này, các chương trình marketing không chú trọng đến tính vượt trội của sản phẩm hay dịch vụ mà hệ thống cung cấp, cũng không tập trung quảng bá một cách thái quá sự hùng mạnh trên góc độ số học của hệ thống mà, sự thật, các chương trình này hầu như tập trung “truyền tải” cho khách hàng và các nhà nhận quyền các triết lý, các chuẩn mực đạo đức hay phong cách của hệ thống. Tất nhiên, sản phẩm hay dịch vụ khác biệt và tính hiệu quả của hệ thống là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong việc chuyển giao nhưng điều này không là tất cả. Do vậy mà khi người ta đến với 7-Eleven là đến với sự tiện lợi, đến với McDonald’s là đến với sự thành công – niềm tự hào của Nước Mỹ hay đến với BMW là đến với chất lượng hoàn hảo...

Ở Việt Nam, Trung Nguyên từng làm được điều tương tự. Đến với Trung Nguyên là đến với không gian sáng tạo mặc dù chất lượng cà phê Trung Nguyên là rất khác biệt. Nhưng chính cái triết lý sáng tạo ấy mới làm cho hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên có điểm vượt trội so với các nhà sản xuất cà phê khác. Đáng tiếc là triết lý này đã ngày một phai nhạt và đến một ngày Trung Nguyên đơn thuần chỉ còn là nhà sản xuất và cung cấp cà phê có chất lượng tại Việt Nam²³.

²³ Xem thêm: *Trung Nguyên – Quá khứ vàng son và tươi lai nhọc nhằn*

Franchise: Chọn bay Không?

Để các chiến lược marketing được phát huy hiệu quả tối ưu, các nhà nhượng quyền phải chú ý đến các yếu tố văn hóa, xã hội ở mỗi khu vực và nhất là ở mỗi quốc gia. Chẳng hạn, người tiêu dùng ở Cộng hoà Dominic rất thích các dịch vụ hậu mãi, trong khi ở Guatemala thì cần phải biết cách thức kinh doanh ở nước sở tại. Trong khi ở Chile và Cộng hoà Sec – nơi mà người dân chọn việc dùng internet trong việc tiêu thụ hàng hoá như là một cách thể hiện sự sành điệu – thì ở Úc – tiếp thị trực tiếp lại có tác động lớn hơn. Do vậy, tùy vào tình hình kinh tế, xã hội, thu nhập và nhất là các yếu tố về tập quán hay thói quen tiêu dùng mà có các chiến lược marketing khác nhau.

Nhà nhượng quyền cần có một chiến lược marketing thật chi tiết và có chiều sâu. Chiến lược này cần tính đến các giải pháp chia sẻ, hỗ trợ cùng nhà nhượng quyền trong những thời điểm cần thiết. Đồng thời cũng thể hiện được tính chủ động trong việc đối diện với các rủi ro có thể gặp phải khi mở rộng hệ thống của mình. Không ai nói trước được việc gì có thể xảy ra trong kinh doanh và đặc biệt là kinh doanh bằng hệ thống nhượng quyền. Sự thành công hay thất bại của hệ thống này không chỉ do bản thân nhà nhượng quyền mà phụ thuộc rất lớn đến nhà nhượng quyền cũng như các điều kiện khách quan đến từ các khu vực, vùng miền khác nhau. Trong bối cảnh quốc tế, hệ thống này càng tiềm ẩn những rủi ro cao hơn gấp bội. Tuy nhiên,

không phải vì những thách thức như vậy mà hệ thống này đánh mất đi tính ưu việt của nó.

Nếu bạn đang là con tàu nhỏ, điều này không có nghĩa là bạn không thể vượt qua những con sóng lớn, lại càng không có nghĩa là bạn không thể vượt qua những con tàu to lớn khác đến từ đại dương mênh mông. Vấn đề là chúng ta có đủ dũng khí, đủ khát vọng, đủ tự tin để đương đầu với nó hay không. Ở các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, nhà nhượng quyền, nếu biết tận dụng những lợi thế khác biệt về mặt sản phẩm, dịch vụ và đặc thù khu vực, biết tận dụng nguồn nhân lực của mình, biết chắt lọc tinh hoa từ hệ thống nhượng quyền quốc tế và, đặc biệt, biết tập hợp được sức mạnh nội lực cùng với các kế hoạch kinh doanh bài bản, niềm tin sắt son và sự cam kết đến cùng thì nhất định tương lai tươi sáng sẽ chỉ còn là vấn đề thời gian. Khi đó, cùng với các hình thức kinh doanh khác, nhượng quyền sẽ góp phần làm cho bộ mặt nền kinh tế nước mình khởi sắc và con tàu ấy sẽ vững vàng sánh vai với các con tàu khác tiến vào đại dương đầy sôi động này.

Franchise: Chọn bay Không?

Nước Mỹ

Con tàu lớn của những vùng biển lớn

Trong khi thực hiện viết cuốn sách này, tôi có mong muốn giới thiệu đến quý đọc giả một số quốc gia tiêu biểu về hoạt động nhượng quyền thương mại trên thế giới để một lần nữa trả lời câu hỏi: Họ đã phát triển như thế nào và nền nhượng quyền đó có ý nghĩa như thế nào đối với mỗi quốc gia và trên toàn thế giới? Do vậy, tôi chọn một quốc gia có nền nhượng quyền mạnh nhất, một quốc gia có hệ thống nhượng quyền nhiều nhất, một quốc gia ở châu Á triển khai hoạt động nhượng quyền sớm nhất,

một quốc gia có diện tích khiêm tốn nhưng có hoạt động nhượng quyền ấn tượng nhất, một quốc gia có vị trí địa lý gần kề với quốc gia cuối cùng mà tôi đề cập trong cuốn sách này, đó là Việt Nam – quê hương tôi.

Thật dễ để có câu trả lời về quốc gia có nền nhượng quyền mạnh nhất khi mà hệ thống ấy không chỉ nhiều về số lượng hệ thống nhượng quyền, nhiều nhất về số lượng cửa hàng nhượng quyền ở trong nước mà còn vươn dài tầm ảnh hưởng của mình đến rất nhiều quốc gia trên thế giới. Những hệ thống ấy như được gắn các động cơ mạnh mẽ nhất vươn đến các vùng miền xa xăm của thế giới như là những nhà tiên phong. Quốc gia đó là Nước Mỹ – con tàu lớn của những vùng biển lớn.

Mặc dù Trung Quốc được ghi nhận là nước xuất hiện hình thức nhượng quyền sớm nhất nhưng Mỹ được xem là nước đầu tiên có hệ thống nhượng quyền hoàn chỉnh nhất²⁴. Do vậy, không có gì ngạc nhiên khi nhà “tiên phong” này sở hữu cho mình nhiều hệ thống nhượng quyền với các thương hiệu nổi tiếng: McDonald’s, KFC, Subway, Sheraton, Hilton... Những hệ thống ấy thực sự là niềm tự hào và tôi tin rằng không một nhà kinh doanh nào lại muốn từ bỏ nếu có cơ hội sở hữu nó.

²⁴ Xem thêm: *Những con tàu đến từ đại dương*

Franchise: Chọn hay Không?

Mười hệ thống nhượng quyền hàng đầu của Mỹ

Thương hiệu	Nghành kinh doanh	Số cửa hàng nhượng quyền (2007)	Quốc gia có mặt	Chi phí đầu tư (10,000 USD)	Doanh thu 2006 (USD)
7-Eleven	Cửa hàng bán lẻ	30.642	17		15 t
Subway	Thức ăn nhanh	27.929	86	7,5 - 22,7	9 t
Dunkin' Donuts	Thức ăn nhanh	7.376	30		4,8 t
Pizza Hut	Thức ăn nhanh	9.881	84	110 - 170	5,3 t
McDonald's	Thức ăn nhanh	33.099	121	50,6 - 160	21,6 t
Sonic Drive In Restaurants	Thức ăn nhanh	2.656	2	82 - 230	692 triệu
KFC	Thức ăn nhanh	11.071	80	110 - 170	523 triệu
InterContinental Hotels Group	Khách sạn	3.289	100		1,5 t
Domino's Pizza LLC	Thức ăn nhanh	7.902	54	11,8 - 46	1.437 t
RE/MAX Int'l. Inc	Bất động sản	6.973	63	3,55 - 19,7	

Nguồn: www.entrepreneur.com và www.wikipedia.org

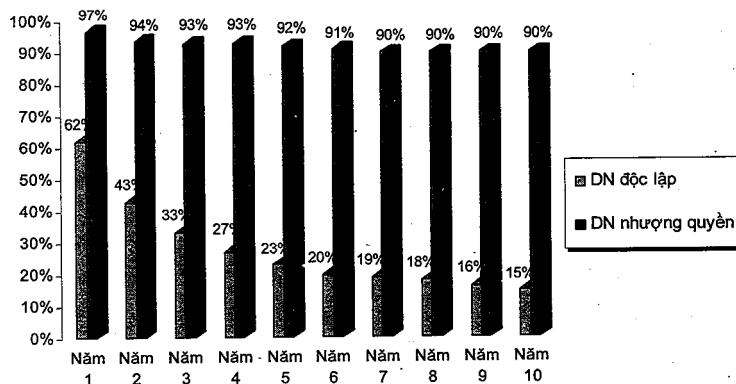
Nếu chúng ta làm một phép tính so sánh doanh thu của hệ thống nhượng quyền McDonald's/GDP của nền kinh tế đứng thứ 59 thế giới là Việt Nam²⁵ thì tỉ lệ này gần tương đương 1/3. Hơn thế nữa, nếu bạn biết rằng McDonald's có sự hiện diện của mình trên 121 quốc gia và có hơn 23.000 cửa hiệu cùng tồn tại thì thương hiệu này nếu so với thương hiệu quốc gia Việt Nam chúng ta thì thương hiệu nào sẽ được biết đến nhiều hơn? Nếu cộng gộp doanh thu của 10 hệ thống nhượng quyền này thì sẽ tương

²⁵ Nguồn: IMF 2006

đương với GDP của Việt Nam chúng ta. Chúng ta có suy nghĩ gì chăng? Dù rằng so sánh như vậy là khập khiễng nhưng tôi chỉ muốn cho bạn thấy rằng hệ thống này rõ ràng đã minh chứng tính ưu việt của nó so với nhiều hình thức kinh doanh khác.

Theo thống kê của Phòng thương mại Mỹ năm 2006, tỉ lệ thành công của một doanh nghiệp, cửa hàng nhượng quyền luôn đạt trên 90% qua 10 năm kinh doanh, trong khi tỉ lệ này ở các doanh nghiệp, đơn vị kinh doanh độc lập thấp hơn rất nhiều, khoảng 15%. Bằng chứng này cho thấy, kinh doanh nhượng quyền thật sự đem lại nhiều cơ hội và ít rủi ro hơn các hình thức kinh doanh khác.

Tỉ lệ thành công đối với doanh nghiệp kinh doanh độc lập và doanh nghiệp kinh doanh nhượng quyền ở Mỹ



Nguồn: Phòng thương mại Mỹ

Franchise: Chọn bay Không?

Ở Mỹ, kinh doanh nhượng quyền được xem là “kinh tế lót bạc” bởi đây là phương thức đơn giản hóa những mối lo ngại trong kinh doanh thông thường như phá sản, thuê mướn lao động, phát triển thương hiệu...với 767.483 cửa hàng nhượng quyền²⁶ hoạt động trong rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên, tại Nước Mỹ, hệ thống nhượng quyền chiếm tỉ trọng cao nhất trong những năm qua là nhà hàng thức ăn nhanh (Fast food restaurant), sau đó là dịch vụ bảo trì (Maintenance services), bán lẻ (Retail)... Trong 10 hệ thống nhượng quyền hàng đầu của Mỹ có đến 7 hệ thống hoạt động trong lĩnh vực thức ăn nhanh và đây cũng là ngành tạo ra nhiều việc làm cho rất nhiều nền kinh tế khác nhau trên thế giới.

Với bề dày lịch sử như vậy, không có gì ngạc nhiên khi các hệ thống này lần lượt chiếm lĩnh thị trường thế giới. Chẳng hạn như ở thị trường Trung Quốc, đây là nơi có số hệ thống nhượng quyền nhiều nhất trong đó hệ thống nhượng quyền của Mỹ chiếm trên 50%²⁷ hay ở Thái Lan, Singapore thậm chí tại Nhật Bản, số lượng hệ thống nhượng quyền của Mỹ cũng chiếm tỷ lệ rất cao, đóng góp một phần không nhỏ cho giải pháp giảm nạn thất nghiệp cũng như các tiêu chí kinh tế khác.

²⁶ Nguồn: Hội đồng nhượng quyền thế giới – WFC, 2006

²⁷ Nguồn: Hiệp hội nhượng quyền Trung Quốc – CCFA , 2007

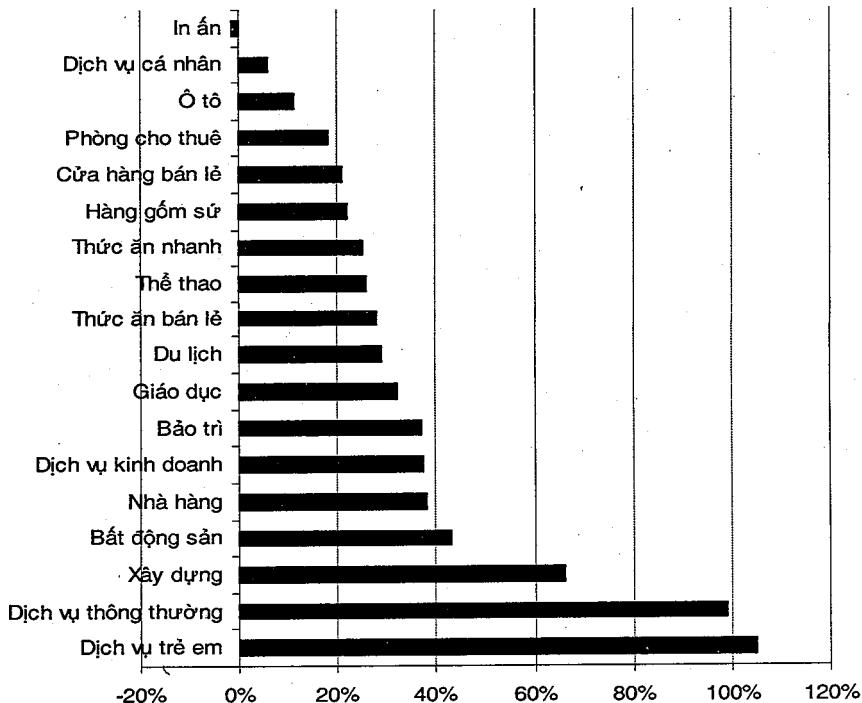
Mặc dù ngành hàng thức ăn nhanh và bán lẻ vẫn có sự tăng trưởng đều về số lượng cửa hàng nhượng quyền, nhưng dường như chúng đã đánh mất dần thị phần của mình do sự phát triển mạnh mẽ của các ngành dịch vụ trong suốt những năm qua. Thay đổi này cho thấy sự chuyển dịch cơ cấu ngành từ sản xuất sang dịch vụ. Như tôi đã trình bày ở các phần trên về lịch sử nhượng quyền thế giới thì đây rõ ràng là khuynh hướng chung của sự phát triển hệ thống nhượng quyền.

Trong khi hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh hay hệ thống bán lẻ tăng không quá 40% qua 6 năm từ 2000 – 2006 hay thậm chí hoạt động in ấn còn biểu hiện thu hẹp số lượng thì dịch vụ chăm sóc trẻ em có tỷ lệ tăng rất ấn tượng là hơn 110%, tiếp theo sau là các dịch vụ thông thường là gần 100%... Khảo sát biểu đồ sau chúng ta sẽ thấy rõ hơn điều này.

Trên bình diện thế giới, bạn dễ dàng nhận thấy rằng dường như các hệ thống nhượng quyền xuất phát từ Mỹ thường rất dễ nhận diện và rất khác biệt. Chúng thường nhấn mạnh đến các yếu tố tiện lợi, năng động, hiện đại, công nghệ cao... Ngoài ra, các hệ thống này dường như cũng rất khó bị làm nhái hoặc làm giả bởi "kinh nghiệm" phát triển hệ thống của họ đạt trình độ rất cao. Hệ thống thương hiệu, cẩm nang nhượng quyền, các qui trình

Franchise: Chọn hay Không?

**Tỉ lệ tăng trưởng số cửa hàng nhượng quyền trong các ngành
ở Mỹ giai đoạn 2000 – 2006**



Nguồn: Darrell Johnson – Franchise Leadership and Development Conference 2007

chuyển giao... được đăng ký bảo hộ rất chặt chẽ. Việc chuyển giao các qui trình, bí quyết kinh doanh... được thể hiện rất chi tiết trong hợp đồng nhượng quyền. Các chương trình đào tạo được thực hiện rất bài bản nhằm

đảm bảo hệ thống nhượng quyền được thiết lập tuân thủ theo nguyên tắc ban đầu.

Những nhà nhượng quyền Mỹ thường đánh giá tiềm năng và năng lực làm việc cũng như nhiều điều kiện khác của các ứng viên nhận quyền một cách rất nghiêm túc. Tôi cho rằng, đây là một việc làm rất có ý nghĩa và có tác dụng làm cho hệ thống nhượng quyền ổn định sau này. Bên cạnh việc đánh giá này, việc phân tích, đánh giá thị trường được thực hiện một cách tỉ mỉ và khoa học. Đôi khi công việc này thường tiến hành từ nhiều năm trước khi hệ thống xuất hiện. Do vậy, bạn đừng ngạc nhiên khi KFC dù rất thành công ở các nước, xuất hiện ở Việt Nam từ rất sớm (năm 1998) nhưng đến những năm 2007 mới thực hiện nhượng quyền thương mại.

Trong khi chất lượng các yếu tố chuyển giao được hiểu như là “xương sống” của hệ thống, các nhà nhượng quyền còn nhấn mạnh đến chất lượng quan hệ, coi nó như “nghệ thuật” của sự bền vững hệ thống. Hai yếu tố này thường được nhà nhượng quyền chăm chút đến những chi tiết nhỏ nhất. Tôi đã đặt câu hỏi rằng: Liệu nhà nhận quyền có đủ niềm tin khi kinh doanh theo hình thức này? Và câu trả lời gần như tuyệt đối từ những nhà nhận quyền kinh doanh từ hệ thống nhượng quyền của Mỹ là rất tin tưởng. Đây quả thực là cả một nghệ thuật và rõ ràng là “bí quyết độc đáo” mà không phải hệ thống nhượng quyền nào thậm chí là hệ thống kinh doanh khác, có được.

Franchise: Chọn hay Không?

Bên cạnh đó, các chương trình marketing từ những hệ thống này thường đặc biệt chú trọng đến tính hệ thống hơn là nhấn mạnh đến ưu thế của các sản phẩm chuyển giao. Họ âm thầm chuyển tải thông điệp vào các chương trình này để gắn với những khác biệt vô hình dựa trên những sản phẩm hữu hình tưởng chừng như rất đơn giản kia. Do vậy mà những cánh gà rán, những bánh hamburger hay một qui trình quản lý khách sạn...trở thành biểu tượng, niềm tự hào của nhiều đối tượng khách hàng mà họ nhắm tới. Có bao giờ bạn có sự nhầm lẫn KFC là hệ thống phân phối không? Tôi cho là rất khó có khả năng như vậy. Nhưng điều đặc biệt hơn nữa là điều gì khiến bạn đến với cửa hàng KFC? Vì cánh gà rán hay vì điều gì khác nữa? Đôi khi ta đâu phải đến đó chỉ để ăn gà rán nhưng ta biết ở đó bán gà rán và biết rất rõ rằng đó là gà rán KFC. Thực sự, càng khám phá, càng tìm hiểu thì câu hỏi “Vì sao họ thành công?” càng có nhiều cơ sở để trả lời.

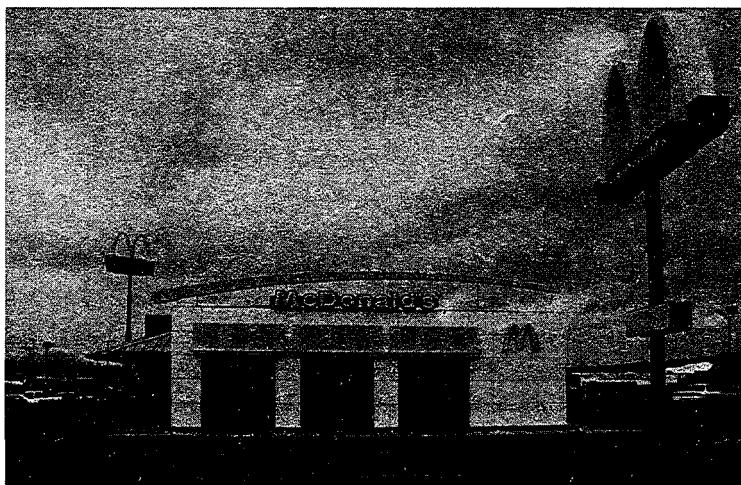
Để được thành công như vậy, vai trò của Hiệp hội Nhượng quyền Mỹ và hệ thống luật pháp Mỹ không thể không được nhắc đến. Như chúng ta đã tìm hiểu, hệ thống thành công không đơn thuần là nỗ lực chỉ của nhà nhượng quyền mà còn phụ thuộc vào rất nhiều các nhân tố khác. Điều gì sẽ xảy ra khi hệ thống bị sao chép mà không có sự ngăn ngừa kịp lúc? Điều gì sẽ xảy ra khi không có sự cam kết từ những nhà nhận quyền trong việc tuân thủ hệ thống? Để

hình thành hệ thống và thành công ngay từ ban đầu như vậy có thể không tính đến sự ủng hộ của chính phủ, các tổ chức kinh doanh và ngay cả khách hàng không? Các tổ chức truyền hình, phát thanh, báo chí nếu không tích cực truyền tải thông điệp thì hiệu quả của hệ thống sẽ như thế nào? Những chuyến công du của những nhà lãnh đạo quốc gia có mang trong mình sự ủng hộ để hệ thống kinh doanh phát triển đến các quốc gia đó hay không? Tôi cho rằng, chỉ khi có những nhận thức đầy đủ về nhượng quyền và có những động thái tích cực để bảo vệ và phát triển hệ thống của tất cả các tổ chức, nhất là của Hiệp hội, thì hệ thống nhượng quyền mới thực sự phát triển và mới thực sự đóng vai trò thúc đẩy con tàu của quốc gia mình tăng tốc. Điều này tại Mỹ họ đã làm rất xuất sắc.

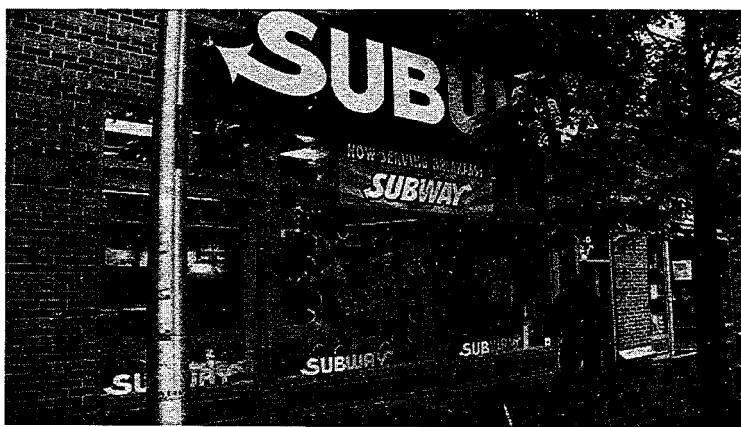
Nói rằng nước Mỹ là con tàu lớn của những vùng biển lớn cũng thật xác đáng. Cùng với nền kinh tế với GDP hơn 13.000 tỷ USD và lớn nhất thế giới này²⁸, hệ thống nhượng quyền Mỹ không ngừng phát triển và dần chinh phục thế giới bằng sức mạnh và sự chuyên nghiệp của mình. Mặc dù còn đâu đó những lời than phiền về chính sách của Mỹ, những đặc thù xã hội hay con người, nhưng những thành quả và ảnh hưởng của họ là điều không thể bàn cãi. Đây thực sự là một con tàu lớn mà sẽ còn rất nhiều năm nữa không có con tàu nào trên thế giới có thể sánh kịp.

²⁸ Nguồn: IMF 2006

Franchise: Chọn hay Không?



McDonald's – thương hiệu được xem là biểu tượng của Mỹ
Nguồn: www.mcdonalds.com



Subway – đứng đầu trong Top 500 thương hiệu nhượng quyền Mỹ năm 2008 do tạp chí Entrepreneur xếp hạng
Nguồn: www.google.com

Trung Quốc

Con tàu thách thức biển cả

Nếu gọi Nước Mỹ là con tàu lớn của những vùng biển lớn vì vai trò “dẫn dắt” kinh tế thế giới thì Trung Quốc sẽ là con tàu thách thức biển cả vì sự trỗi dậy không ngừng của nền kinh tế này. Tôi cho rằng, nếu có chẳng một đổi trọng thực sự với nền kinh tế Mỹ trong tương lai thì đó là Trung Quốc – nền kinh tế phát triển năng động nhất hiện nay trên thế giới.

Franchise: Chọn hay Không?

Trong lĩnh vực nhượng quyền, lịch sử nhượng quyền ghi nhận hình thức này xuất hiện đầu tiên tại Trung Quốc²⁹ nhưng gần như là tự phát và không có hệ thống. Nếu như cách đây vài năm, rất nhiều doanh nghiệp và người dân tại Trung Quốc chưa biết đến “nhượng quyền thương mại” là gì thì hiện nay đây là một trong những thị trường “nóng bỏng” nhất thế giới về nhượng quyền, với sự có mặt của hầu hết các thương hiệu nổi tiếng: McDonald’s, KFC, Subway, Century 21 Real Estate,... Điều này cũng không có gì lạ bởi Trung Quốc hiện đang là nền kinh tế lớn thứ 4 thế giới với GDP hơn 2.600 tỷ USD³⁰, với tốc độ tăng trưởng kinh tế trung bình là 9,4% trong suốt 20 năm qua. Nếu nhìn đến tốc độ tăng trưởng của nhượng quyền khoảng 40 – 50% mỗi năm thì mới thấy hết được sự phát triển mạnh mẽ của hoạt động này tại Trung Quốc.

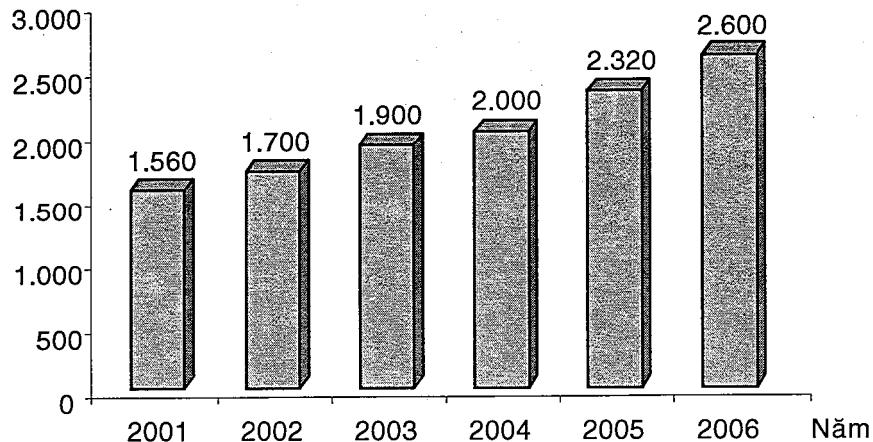
Một trong những nguyên nhân là do sự thay đổi tiêu chuẩn sống và thu nhập tăng cao trong những năm gần đây đã khiến người dân nước này ngày càng có khuynh hướng chú trọng đến việc tiêu dùng những sản phẩm có thương hiệu và dịch vụ cao. Các thương hiệu nước ngoài đã nhìn thấy một thị trường hấp dẫn và ô ạt đổ xô vào đầu tư, nhiều hình thức kinh doanh mới xuất hiện và hình thức nhượng quyền thương mại cũng đóng góp vai trò của mình

²⁹ Xem thêm: Những con tàu đến từ đại dương

³⁰ Nguồn: IMF 2006

tại quốc gia năng động này. Cho đến hết năm 2006, Trung Quốc đã giành được kỷ lục là nước có nhiều hệ thống nhượng quyền thương mại nhất thế giới: 2.600 hệ thống với 168.000 cửa hàng³¹. Con số này có sự khác biệt đáng kể so với thống kê của Hiệp hội nhượng quyền thế giới – WFC³². Tuy nhiên, điều này cũng không đánh mất ý nghĩa của nền kinh tế Trung Quốc – nơi có số lượng hệ thống nhượng quyền nhiều nhất thế giới.

*Sự phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại
ở Trung Quốc*



Nguồn: Research in China, 2007

³¹ Nguồn: Hiệp hội nhượng quyền Trung Quốc – CCFA, 2006

³² Xem thêm: *Những con tàu đến từ đại dương*

Franchise: Chọn bay Không?

Trong số những hệ thống nhượng quyền nước ngoài có mặt tại Trung Quốc hiện nay, Mỹ là quốc gia chiếm 50% số lượng, tiếp sau đó là Singapore, Nhật, Hàn Quốc, Hồng Kông, Đài Loan, Đức, Pháp, Anh và Ý... Điểm đáng lưu ý là sự lớn mạnh của hệ thống nhượng quyền nội địa và có rất nhiều hệ thống nhượng quyền thương mại của quốc gia này cạnh tranh ngang hàng với các thương hiệu và hệ thống nhượng quyền nổi tiếng của nước ngoài.

Trước đây, lĩnh vực nhượng quyền thương mại của Trung Quốc phát triển không theo qui trình, qui chuẩn rõ ràng và với môi trường pháp luật kém do chính phủ chưa lưu tâm đến hình thức này. Do vậy, vấn đề tuân thủ hệ thống hay hàng nhái hàng giả và việc sao chép hệ thống vẫn thường xuyên xảy ra. Điều này rõ ràng tạo nên một môi trường không tốt cho việc ứng dụng và phát triển hình thức kinh doanh nhượng quyền.

Tuy nhiên, từ khi bắt đầu nhận ra rằng mô hình kinh doanh nhượng quyền là giải pháp tốt để giải quyết các vấn đề về việc làm và tập trung hơn nguồn vốn của khu vực kinh tế tư nhân hiện đang bị đầu tư dàn trải thiếu hiệu quả, chính phủ Trung Quốc đã có những động thái tích cực để thúc đẩy việc phát triển nhượng quyền thương mại bằng các chương trình xúc tiến hoạt động nhượng quyền, hội chợ, triển lãm... và nhất là hoàn thiện hệ thống luật pháp để hình thức kinh doanh nhượng quyền phát triển

với những thuận lợi cao nhất. Do đó, kết quả hoạt động nhượng quyền thương mại hiện nay tại Trung Quốc rất ấn tượng với tốc độ tăng trưởng bình quân mỗi năm của số hệ thống nhượng quyền đạt 38% và của số cửa hàng nhượng quyền đạt 55%, kéo theo đó là số lượng việc làm được tăng lên cũng như là hiệu quả đầu tư của khu vực tư nhân được cải thiện đáng kể. Không thể phủ nhận rằng, từ sau khi xúc tiến hoạt động nhượng quyền thương mại, Trung Quốc đã xuất hiện nhiều nhà kinh doanh thành đạt và đặc biệt hệ thống hàng hóa, dịch vụ được cung cấp có chất lượng vượt trội. Những vùng quê vốn vẫn còn rất chật chạp như được thay mới, khởi sắc hơn.

Một số biện pháp, chính sách mà chính phủ Trung Quốc đưa ra nhằm thúc đẩy hoạt động nhượng quyền tại nước này được ghi nhận như sau: Năm 1997, Bộ Thương mại Trung Quốc thiết lập bộ luật đầu tiên về nhượng quyền thương mại và điều chỉnh các quy định liên quan đến nhãn hiệu, bản quyền, sở hữu trí tuệ để áp dụng cho các doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh nhượng quyền. Đây là bước đột phá của nhà nước Trung Quốc trong việc phát triển kinh tế, đặc biệt trong lĩnh vực nhượng quyền thương mại. Luật đi vào áp dụng đã phần nào đó hạn chế việc làm giả, làm nhái hoặc sao chép nhãn hiệu... vốn là “căn bệnh trầm kha” của Trung Quốc từ trước đến nay.

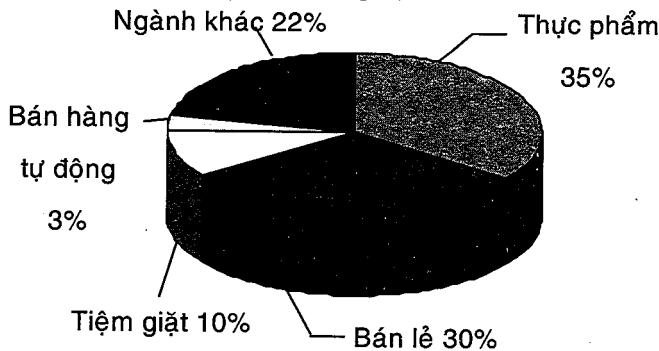
Franchise: Chọn hay Không?

Ngày 30 tháng 12 năm 2004, Bộ Thương mại Trung Quốc công bố những điều chỉnh mang tính pháp lý liên quan đến nhượng quyền thương mại nhằm thay thế những quy định tạm thời đã ban hành năm 1997. Theo đó, khuyến khích các doanh nghiệp Trung Quốc phát triển quy mô kinh doanh và tiêu chuẩn hóa hoạt động nhượng quyền thương mại. Đồng thời, Bộ cũng xác định rõ hơn về cách thức vận hành của các thương hiệu nhượng quyền nước ngoài hàng đầu đang có mặt tại thị trường Trung Quốc nhằm tạo ra một môi trường đầu tư phát triển nhượng quyền thương mại có tính cạnh tranh và tốc độ tăng trưởng cao.

Đến tháng 1 năm 2005, Chính phủ Trung Quốc đã thực hiện điều chỉnh một số quy định về kinh doanh nhượng quyền thương mại đối với các doanh nghiệp nước ngoài. Theo đó, các doanh nghiệp nước ngoài có thể mở rộng hoạt động kinh doanh của mình tại Trung Quốc. Tuy những điều chỉnh thay đổi này thỏa mãn mong đợi của các nhà kinh doanh nhượng quyền quốc tế nhưng lại gây ra những mối quan ngại cho giới doanh nghiệp trong nước về khả năng các nhà nhượng quyền nước ngoài có thể “xâm nhập” vào ngành công nghiệp nhượng quyền thương mại của nước này. Tuy nhiên, những động thái trên chỉ làm cho các nhà nhượng quyền tại quốc gia này gia tăng các hoạt động, chuyên nghiệp hóa việc phát triển và thực sự đem lại nhiều kết quả đáng khâm phục.

Tại Trung Quốc, có gần 60 lĩnh vực đang ứng dụng kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại, dẫn đầu là ngành thực phẩm với 35%, trong đó lĩnh vực thức ăn nhanh chiếm tỷ trọng cao nhất, bán lẻ là 30%, dịch vụ giặt ủi là 10%, dịch vụ bán hàng tự động là 3%³³... Hiện tại, chính phủ Trung Quốc đang khuyến khích một số ngành dịch vụ như thuê xe, giáo dục đào tạo và một số ngành dịch vụ thông thường khác phát triển. Điều này cũng phù hợp với xu thế phát triển của hình thức này trên thế giới. Khi một nền nhượng quyền phát triển đến một mức độ nhất định nào đó, khi mà nhu cầu của con người ngày một tăng cao thì đòi hỏi các ngành dịch vụ cũng phát triển tương xứng. Đây lại là cơ hội rất tốt cho hình thức nhượng quyền thương mại phát triển.

Tỉ lệ của các ngành hoạt động theo hình thức nhượng quyền thương mại ở Trung Quốc năm 2004



Nguồn: China Chain Stores và Franchise Association, 2004

³³ Nguồn: China Chain Stores và Franchise Association, 2004

Franchise: Chọn hay Không?

Tập quán kinh doanh lâu đời lấy chữ tín làm thước đo quan trọng trong các giao dịch kinh doanh dường như lại rất phù hợp khi áp dụng triển khai hình thức kinh doanh nhượng quyền này tại quốc gia đông dân nhất thế giới. Ngoài ra, dường như người Trung Quốc thường là “bậc thầy” trong việc đúc kết các kinh nghiệm của những người trước đó nên chỉ trong một thời gian ngắn họ gần như “lĩnh hội” rất tốt “tinh thần” của một hệ thống nhượng quyền thương mại thành công. Do vậy mà nhiều hệ thống nhượng quyền nội địa của Trung Quốc ngày càng trở nên danh tiếng, có thể cạnh tranh bình đẳng với nhiều hệ thống nổi tiếng của nước ngoài.

Cùng với sự ủng hộ của chính phủ, với tập quán kinh doanh khác biệt và với kỹ năng truyền đạt uyên thâm, chất lượng của các yếu tố chuyển giao trong việc thực hiện phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại được nâng lên đáng kể. Bên cạnh đó, chất lượng của các yếu tố quan hệ lại càng được bồi đắp, từ đó lòng tin cũng như sự cam kết từ hệ thống được củng cố không ngừng. Người xưa nói: “thiên thời, địa lợi, nhân hòa”, đó là những điều kiện tiên quyết cho một hoạt động thành công, thì dường như đất nước này hội đủ cả ba điều ấy. Do vậy, việc Trung Quốc đang có nền nhượng quyền phát triển sôi động nhất thế giới cũng là một điều dễ hiểu.

Cùng với trào lưu chung của thế giới, Trung Quốc đang dần trở thành một trong những đối trọng của nhiều nền

kinh tế trên thế giới. Mặc dù vẫn còn nhiều thách thức trong việc duy trì, bảo vệ thương hiệu, sở hữu trí tuệ, bản quyền... nhưng cả đất nước ấy, dân tộc ấy đang nỗ lực hoàn thiện. Cùng với sự ủng hộ của chính phủ, một hệ thống luật pháp không ngừng hoàn thiện, nhất là luật về hoạt động nhượng quyền thương mại và tinh thần kinh doanh của người Trung Quốc, hẳn nhiên rằng nền kinh tế này sẽ còn phát triển vượt bậc. Nền nhượng quyền tại quốc gia này sẽ có một chỗ đứng trang trọng trong con tàu của mình. Hơn nữa, hệ thống nhượng quyền nội địa sẽ ngày một khẳng định tên tuổi và sức mạnh của mình không những ở trong nước mà còn trên phạm vi thế giới. Cùng với Mỹ, con tàu Trung Quốc nhất định sẽ còn vượt lên nhiều con tàu khác để tiến về phía trước.



Haier, thương hiệu nhượng quyền nổi tiếng của Trung Quốc
Nguồn: www.google.com

Franchise: Chọn bay Không?

Nhật Bản

Mặt trời Phương Đông

Jheo dòng lịch sử, chúng ta biết rằng, Nhật Bản những năm sau 1945 là một đất nước “hoang tàn” với một nền kinh tế cũng “hoang tàn” không kém. Vậy mà chỉ sau vài thập niên, cũng chính quốc gia ấy đã vươn lên trở thành cường quốc kinh tế lớn thứ hai³⁴ trên thế giới. Ngày nay, người ta nói đến Nhật Bản là nói đến quốc gia của núi lửa, quốc gia của nền công nghệ tiên tiến với những cái tên như Sony, Toyota hay Sanyo... Những cái tên ấy từ lâu đã

³⁴ Nguồn: IMF 2006

là những biểu tượng của đất nước mặt trời. Không cần giải thích, không cần tìm hiểu, chỉ cần nói Sony, người ta biết là của Nhật và người ta biết đó là chất lượng... Thật sự, điều gì đã làm nên điều kỳ diệu cho dân tộc này? Có nhiều nguyên nhân để nói về những điều kỳ diệu đó. Trong phạm vi cuốn sách này, tôi không có ý định đi sâu nghiên cứu hay phân tích những nguyên nhân làm cho đất nước này trở nên vĩ đại. Trong sâu thẳm tâm hồn, tôi cho rằng, Nhật Bản là một hiện tượng khác biệt, một điểm sáng để rất nhiều nền kinh tế khác học hỏi, rèn luyện, vượt lên chính mình. Vì vậy, Nhật Bản xứng đáng được gọi là mặt trời của Phương Đông.

Hình thức nhượng quyền thương mại xuất hiện ở Nhật vào những năm 1960 và hình thức này không ngừng phát triển vượt bậc. Nhật được xem là nước châu Á đầu tiên sử dụng hình thức này một cách có hệ thống để phát triển hoạt động kinh doanh trong nước và mở rộng phạm vi hoạt động kinh doanh của mình ra nước ngoài. Năm 1972, Hiệp hội Nhượng quyền Nhật Bản (Japanese Franchising Association – JFA) được thành lập và là hiệp hội nhượng quyền đầu tiên của châu Á. Hiệp hội ra đời, các nhà kinh doanh như được tiếp thêm sức mạnh để hoàn thiện các kỹ năng quản lý, vận hành và chuyển giao hệ thống nhượng quyền.

Franchise: Chọn hay Không?

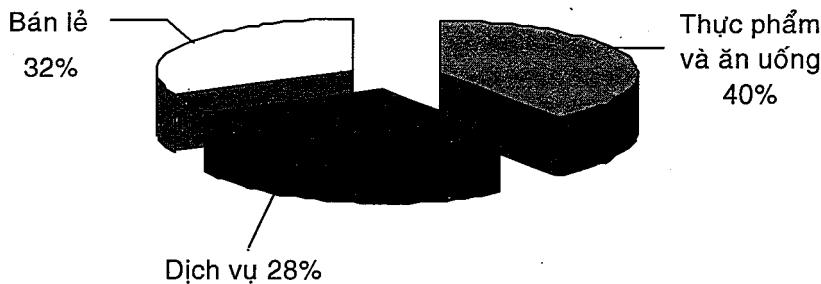
JFA thực hiện các hoạt động quan hệ công chúng (PR) nhằm tạo môi trường tích cực để phát triển nhượng quyền thương mại. Bên cạnh đó, cung cấp các chương trình đào tạo và huấn luyện về nhượng quyền thương mại cho các nhà nhượng quyền và nhận quyền tương lai, đồng thời, xây dựng các quy tắc hoạt động về nhượng quyền thương mại cho các thành viên tham gia. Vì vậy, hầu như tinh thần của hình thức nhượng quyền được tiếp thu một cách hoàn hảo, dẫn đến việc áp dụng hệ thống này càng được thuận lợi hơn.

Ngoài ra, JFA còn giữ vai trò của một cơ quan nghiên cứu và đề ra các kiến nghị liên quan đến các chính sách pháp lý nhằm phát triển ngành công nghiệp nhượng quyền thương mại Nhật Bản. Ngoài ra, hệ thống luật pháp qui định các hoạt động nhượng quyền thương mại được phát triển rất hoàn chỉnh. Nhiều chương trình xúc tiến nhượng quyền diễn ra liên tục trong và ngoài nước, các tiêu chuẩn về đạo đức, chuẩn mực kinh doanh hay các đảm bảo về bản quyền thương hiệu, hệ thống, qui trình... được thực thi rất nghiêm túc. Có thể thấy các hệ thống nhượng quyền tại Nhật Bản là “chuẩn mực” của hệ thống nhượng quyền trên thế giới. Do vậy, JFA với sự ủng hộ của chính phủ đã góp phần thúc đẩy hoạt động nhượng quyền diễn ra mạnh mẽ, đưa Nhật Bản trở thành một trong những nước có hoạt động nhượng quyền phát triển nhất châu Á.

Theo thống kê của JFA, đến hết năm 2006 tại Nhật có 1.194 hệ thống nhượng quyền với 235.440 cửa hàng nhượng quyền và doanh thu từ nhượng quyền năm 2006 đạt hơn 19 triệu yên. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, ngành công nghiệp nhượng quyền thương mại tại Nhật có khuynh hướng bão hòa với tốc độ tăng trưởng hàng năm chỉ khoảng 7%, doanh thu từ nhượng quyền chỉ chiếm 4% trên tổng mức bán lẻ ở Nhật³⁵. Đa phần các ngành kinh doanh nhượng quyền ở Nhật tập trung vào một số lĩnh vực tiêu biểu như thực phẩm, giải khát, hoạt hình, thời trang, phương tiện công cộng...

Sự phát triển của nhượng quyền thương mại ở Nhật Bản

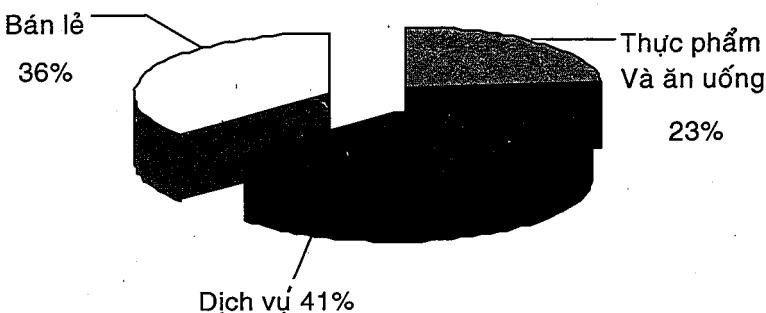
THEO SỐ HỆ THỐNG FRANCHISE



³⁵ Nguồn: Directory Franchise Indonesia, *Franchising goes International*, 2008.

Franchise: Chọn hay Không?

THEO SỐ CỬA HÀNG FRANCHISE



Nguồn: JFA – Japanese Franchising Association 2005

Một trong những nguyên nhân làm cho tốc độ phát triển hệ thống nhượng quyền cũng như số lượng các cơ sở nhượng quyền chậm lại là do quốc gia này có một nền nhượng quyền phát triển từ rất sớm. Do vậy, một số lĩnh vực gần như được “lắp đầy” hệ thống này trên khắp đất nước, việc phát triển thêm số lượng cơ sở nhượng quyền trong nước sẽ là rất hạn chế. Tuy nhiên, xu hướng phát triển hệ thống nhượng quyền ra nước ngoài đang được JFA và chính phủ Nhật rất quan tâm. Cần phải nói thêm rằng, Nhật Bản là xứ sở của công nghệ, do vậy hình thức tốt nhất để phát triển ra bên ngoài đối với sản phẩm bậc cao này là cấp phép (License hoặc Licence). Khi đó các bí quyết về công nghệ không được chuyển giao mà chỉ sử dụng trong một thời gian nhất định. Do vậy, ở một chừng

mực nào đó, các nhà nhượng quyền Nhật Bản không có nhiều lợi thế khi nhượng quyền ra bên ngoài.

Tuy nhiên, khi nghiên cứu về nhượng quyền, không thể không nghiên cứu hệ thống nhượng quyền Nhật Bản, vì những hệ thống này được ví như những chuẩn mực của hệ thống nhượng quyền thế giới. Chất lượng của các yếu tố quan hệ, chất lượng của các yếu tố chuyển giao luôn được đảm bảo ở mức độ cao nhất. Do vậy mà tại Nhật, các vấn đề tranh chấp về thương hiệu, bản quyền hay hệ thống... rất ít khi xảy ra. Phải chăng điều này cũng đã góp phần tạo nên một nền kinh tế Nhật kiêu hùng?



FamilyMart – chuỗi cửa hàng tiện ích nổi tiếng của Nhật.

Nguồn: www.flickr.com

Franchise: Chọn bay Không?

Singapore

Bến cảng của những con tàu

Mếu nói nền kinh tế nào khiến tôi ngưỡng mộ nhất, tôi nghĩ rằng đó là Singapore. Một quốc gia với diện tích nhỏ bé bao gồm một hòn đảo chính và 63 hòn đảo nhỏ với dân số tương đương $\frac{1}{2}$ dân số của Thành phố Hồ Chí Minh nhưng đây lại là một quốc gia có nền kinh tế phát triển vào bậc nhất khu vực Châu Á và là nền kinh tế đứng hàng thứ 44 trên thế giới³⁶. Chỉ trong vòng 150 năm, Singapore từ một cụm đảo “nghèo nàn” đã trở thành một trung tâm

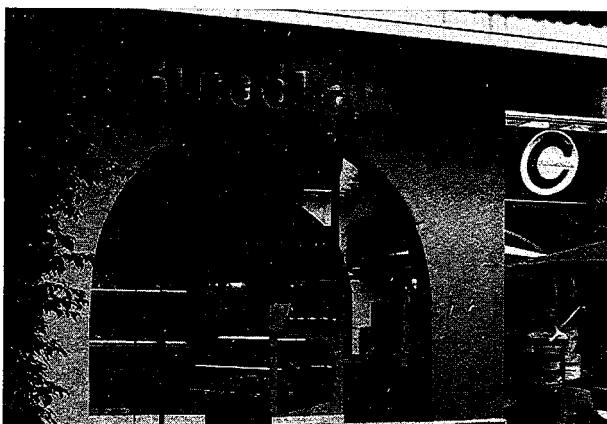
³⁶ Nguồn: IMF 2006

thương mại và công nghiệp thịnh vượng. Singapore dường như là điểm tập kết của rất nhiều nền kinh tế lớn với các thương hiệu lớn trên thế giới và ngày càng được nhiều quốc gia trên thế giới lựa chọn đặt các đại diện của mình. Như hiểu được những ưu, nhược điểm của mình, chính phủ Singapore tập trung phát triển rất mạnh các ngành “công nghiệp không khói”, trong đó, ngành công nghiệp nhượng quyền thương mại đã và đang là một trong những ngành công nghiệp mũi nhọn để đất nước nhỏ bé này ngày càng được thế giới biết đến như là bến cảng của những con tàu đến từ đại dương.

Hoạt động nhượng quyền thương mại bắt đầu du nhập và phát triển ở Singapore vào thập kỷ 70. Đến những năm 1980, nhiều công ty nội địa Singapore đã thỏa thuận và giành được quyền kinh doanh nhượng quyền đối với các nhãn hiệu quốc tế như KFC, McDonald's, Pizza Hut và 7-Eleven. Từ đó đến nay, hình thức nhượng quyền thương mại đã trở thành một trong những hình thức chủ yếu cho các doanh nghiệp Singapore muốn thiết lập kinh doanh, chiếm lĩnh và mở rộng thị trường. Ở Singapore, rất nhiều thương hiệu nội địa thành công và nổi tiếng nhờ nhượng quyền thương mại như Charles & Keith, Bread Talk, Cavana... Điển hình như thương hiệu Bread Talk, tương tự như cửa hàng Kinh Đô của Việt Nam, một hệ thống các cửa hàng bán bánh rất nổi tiếng ở Singapore. Chỉ mới

Franchise: Chọn hay Không?

thành lập khoảng 6 năm nhưng Bread Talk đã nhượng quyền rất thành công ở nhiều nước trong khu vực như Trung Quốc, Hồng Kông, Indonesia, Philippines, Đài Loan và cả một số nước ở khu vực Trung Đông như Kuwait, Ả Rập Saudi, UAE...

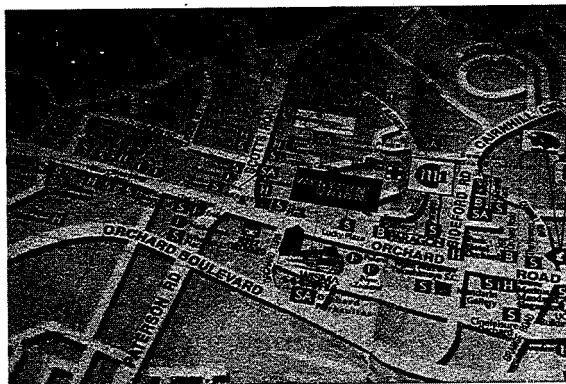


Cửa hàng nhượng quyền Bread Talk ở Manila – Philippines
Nguồn: www.google.com

Theo số liệu của Hội đồng Nhượng quyền thương mại thế giới (WFC) thì đến năm 2006, tại Singapore có 380 hệ thống nhượng quyền với 3.000 cửa hàng. Sở dĩ số lượng hệ thống nhượng quyền tại Singapore không cao như nhiều nước khác trong khu vực như Indonesia, Malaysia, Thái Lan... là vì đảo quốc này có diện tích rất nhỏ bé, hòn đảo chính có diện tích 682 km^2 và dân số năm 2007 chỉ gần 5 triệu người. Trong khi Trung Nguyên đạt đỉnh cao nhất

năm 2002 ở Thành phố Hồ Chí Minh chỉ có khoảng 100 cửa hàng nhượng quyền mà khách hàng còn cảm thấy “thừa”, dẫn đến việc cạnh tranh nội bộ hệ thống thì với một quốc gia như vậy và với số lượng hệ thống nhượng quyền như vậy bạn cũng sẽ dễ hình dung độ phủ của hệ thống này “dày” như thế nào.

Trong một dịp ghé thăm Singapore, nhóm chúng tôi có dịp đi bộ trên một đoạn đường ngắn từ nơi hội thảo về khách sạn, chỉ trên đoạn đường ngắn đó, tôi có thể đếm không dưới 30 siêu thị lớn với các thương hiệu nổi tiếng. Điều đáng ngạc nhiên là các siêu thị này rất tấp nập. Có dịp hỏi một số người quản lý các siêu thị này, tôi nhận được câu trả lời là có hơn 80% khách hàng là đến từ nước ngoài. Rõ ràng, người Singapore, chính phủ Singapore rất hiểu được mình và lợi thế của mình.



Chỉ với một đoạn đường ngắn đã có hơn 25 siêu thị tại Singapore.

Nguồn: Tư liệu của tác giả.

Franchise: Chọn hay Không?

Trong số các doanh nghiệp nhượng quyền thì có đến 80% doanh nghiệp là thành viên của Hiệp hội Nhượng quyền Singapore (Franchising and Licensing Association – FLA). Cũng giống như JFA, FLA chủ động tìm kiếm và phát triển nền tảng tinh thần doanh nghiệp và tính quốc tế trong ngành công nghiệp nhượng quyền Singapore. Bên cạnh đó, FLA khuyến khích các doanh nghiệp sử dụng nhượng quyền thương mại để kinh doanh, FLA đặc biệt lưu ý đến sở hữu công nghệ và thương hiệu và coi đó là chiến lược phát triển hình thức này trong và ngoài nước. Tổ chức các chương trình giáo dục hướng nghiệp, các sân chơi cho doanh nghiệp nhằm trao đổi ý tưởng và tìm kiếm cơ hội hợp tác; hỗ trợ các thành viên tiếp cận các chương trình tiếp thị quốc tế thông qua mối quan hệ với các cơ quan của chính phủ và các hiệp hội, tổ chức về nhượng quyền thương mại.

Nhiều quốc gia trên thế giới có sự phân định giữa làm “chính trị” và làm “kinh tế” trong khi Singapore thì khác. Chính phủ nước này thường “kết hợp” cả hai vai trò này nên không có gì ngạc nhiên khi chính phủ Singapore được gọi là “chính phủ kinh tế”. Singapore có một chính phủ rất quan tâm đến ngành công nghiệp nhượng quyền thương mại. Vì vậy, rất nhiều biện pháp và chính sách nhằm thúc đẩy hoạt động nhượng quyền diễn ra mạnh mẽ như thành lập các hiệp hội tư vấn chuyên nghiệp như FLA, Hiệp hội các doanh nghiệp quốc tế Singapore (International

Enterprise Singapore – IES) nhằm hỗ trợ doanh nghiệp nội địa xây dựng năng lực kinh doanh theo phương thức nhượng quyền thương mại và thu hút công ty nhượng quyền quốc tế đến kinh doanh tại Singapore dưới hình thức nhượng quyền. Đồng thời chính phủ Singapore cũng tạo môi trường kinh doanh có cơ chế pháp lý thông thoáng để hỗ trợ và thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp nhượng quyền thương mại hiện có và doanh nghiệp nhượng quyền thương mại tiềm năng. Song song đó họ cũng tạo điều kiện để các doanh nghiệp nhượng quyền tiềm năng tìm kiếm và mở rộng các mối quan hệ hợp tác kinh doanh.

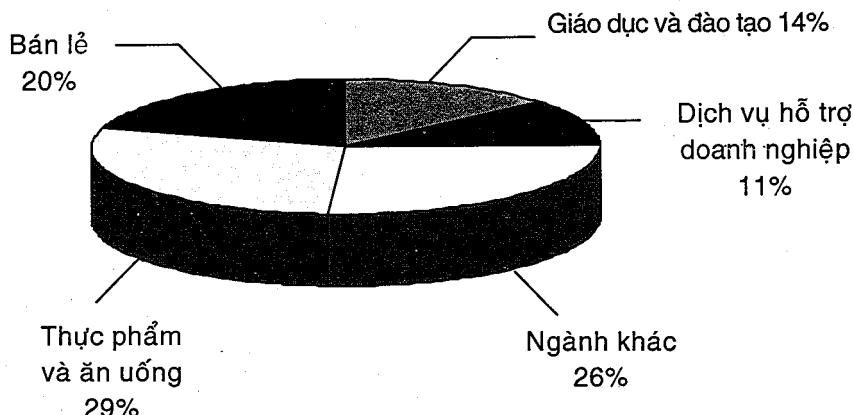
Chẳng hạn như, Dự án Hỗ trợ kỹ thuật cho doanh nghiệp địa phương Singapore SPRING (LETAS) được khởi động từ năm 2001 nhằm khuyến khích doanh nghiệp khởi sự và nâng cấp hoạt động kinh doanh của mình bằng nhượng quyền thương mại với tổng kinh phí khoảng 250.000 đô la Singapore, hay việc tổ chức các sự kiện liên quan đến nhượng quyền thương mại như hội thảo, triển lãm thường xuyên... Điển hình là hội thảo "Nhượng quyền toàn cầu – Global Franchising" đã thu hút nhiều nhà kinh doanh thương mại từ các quốc gia trên thế giới đến Singapore đầu tư dưới hình thức nhượng quyền. Ngoài ra, chương trình hỗ trợ doanh nghiệp kinh doanh theo hình thức nhượng quyền như "Kế hoạch hỗ trợ phát triển nhượng quyền thương mại – Franchise Development

Franchise: Chọn hay Không?

Assistance Scheme – FRANDAS” được bắt đầu từ năm 1990. Với kế hoạch này các công ty nội địa có kết quả hoạt động tốt và có cơ sở để phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại sẽ nhận được sự hỗ trợ để phát triển hệ thống của mình và quảng cáo về hệ thống nhượng quyền thương mại ra thị trường quốc tế. FRANDAS cũng hỗ trợ cả các nhà nhượng quyền thương mại nước ngoài nếu họ muốn tìm đối tác nội địa.

Trong tương lai, Hiệp hội các doanh nghiệp Quốc tế Singapore (IES) sẽ cùng liên kết chặt chẽ với Hiệp hội nhượng quyền Singapore (FLA) nhằm thúc đẩy và định vị phát triển Singapore thành một “cứ địa nhượng quyền thương mại” của toàn khu vực Đông Nam Á.

Sự phát triển của nhượng quyền thương mại tại Singapore



Nguồn: FLA Singapore

Có thể thấy rằng, cùng với các doanh nghiệp phát triển nhượng quyền, sự ủng hộ của chính phủ qua hệ thống luật pháp hoàn chỉnh, các chương trình xúc tiến hoạt động nhượng quyền thương mại rất ấn tượng. Rõ ràng, Singapore hội tụ nhiều thuận lợi không những cho các nhà nhượng quyền trong nước mà còn là cơ hội bình đẳng cho hệ thống nhượng quyền nước ngoài. Cùng với các chính sách thu hút nhân tài, các chính sách về thuế và những hỗ trợ rất thiết thực của chính phủ, Singapore như hội đủ các nhân tố “cốt lõi” nhất cho một nền kinh tế phát triển. Khi đó tham vọng trở thành “cứ địa nhượng quyền thương mại” của khu vực Đông Nam Á chỉ còn là vấn đề thời gian.

Người xưa nói: “Đất lành chim đậu” thật ứng nghiệm với Singapore. Trước đây vài thập kỷ, những người can đảm nhất cũng không dám chắc rằng một ngày nào đó đất nước này sẽ là nơi “hội tụ những anh tài”, là “đầu tàu Đông Nam Á” thì ngày nay Singapore “nhỏ bé” đang làm được những điều còn hơn như vậy. Đây phải chăng là hình tượng của một con tàu nhỏ không phải né tránh các con sóng lớn, không phải tìm bến đỗ bình yên mà vững vàng tiến về phía trước. Sự vững vàng ấy là một sự kết hợp hoàn hảo của đất, của trời và con người Singapore. Tương lai vẫn đang rộng mở cho Singapore – bến cảng của những con tàu.

Thái Lan

Vùng đất của hội nhập

Tại khu vực Đông Nam Á, Thái Lan không có vị trí địa lý thuận lợi như Việt Nam hay Singapore, xuất phát điểm của nền kinh tế này rất giống Việt Nam với cơ cấu kinh tế mà nông nghiệp chiếm tỉ trọng tương đối lớn. Mặc dù ngày nay, nền nông nghiệp đó vẫn là một thế mạnh thật sự của quốc gia này nhưng còn đó nhiều ngành nghề khác góp phần hình thành nên một nền kinh tế năng động đứng hàng thứ 34 của thế giới với GDP gấp khoảng 3 lần của

Việt Nam³⁷, đạt hơn 206 tỷ USD. Con tàu Thái Lan dù có đôi lúc tròng trành nhưng vẫn rất vững vàng lao về phía trước. Con tàu ấy với thông điệp thân thiện với các con tàu khác và cùng với các chính sách thông thoáng của những thuyền trưởng tài ba đã biến vùng đất này trở thành nơi gặp gỡ, hội nhập của các nền kinh tế thế giới.

Hiện nay, ngành công nghiệp nhượng quyền thương mại rất phổ biến và thành công ở thị trường Thái Lan. Nhiều nhà đầu tư đã và đang tìm kiếm cơ hội ở lĩnh vực này bởi sự hấp dẫn của thị trường và những thủ tục thông thoáng, an toàn từ phía chính phủ. Theo thống kê của Phòng Thương mại Mỹ, năm 2006 Thái Lan có 435 hệ thống nhượng quyền với 30.000 cửa hàng hoạt động, trong đó có 350 hệ thống nhượng quyền của các doanh nghiệp Thái Lan, 85 hệ thống nhượng quyền của các doanh nghiệp nước ngoài. Doanh thu từ các doanh nghiệp nhượng quyền nội địa đạt trên 1 tỷ USD, chiếm 45% tổng doanh thu ngành công nghiệp nhượng quyền. Đây là những con số rất ấn tượng bởi trong bối cảnh các thương hiệu nhượng quyền nước ngoài “xâm nhập” một cách ồ ạt vào thị trường nội địa các nước châu Á thì Thái Lan đã có một sự phát triển tích cực hệ thống nhượng quyền trong nước của mình. Nếu như vào năm 2000, thị phần giữa các nhà nhượng quyền

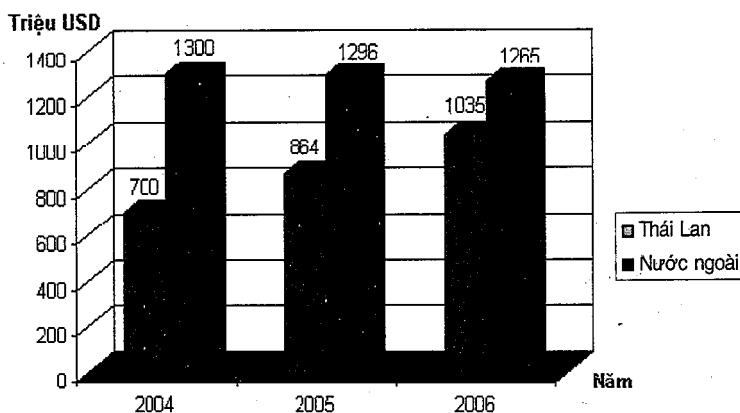
³⁷ Nguồn: IMF 2006

Franchise: Chọn bay Không?

Thái Lan và các nhà nhượng quyền nước ngoài là 30:70 thì đến năm 2006 tỉ lệ đó đã là 45:55.

Sở dĩ có sự phát triển nhảy vọt trong hệ thống nhượng quyền Thái Lan là do các nhà nhượng quyền Thái Lan cạnh tranh rất mạnh mẽ với các hệ thống nhượng quyền nước ngoài muốn nhượng quyền tại thị trường trong nước với những lợi thế của nguồn nhân lực rẻ, sản phẩm có sự khác biệt, chi phí đầu tư ban đầu rẻ hơn, phí nhượng quyền thấp hơn cũng như gia tăng chất lượng các yếu tố quan hệ thông qua nhiều chương trình hỗ trợ các nhà nhượng quyền trong nước.

Doanh thu giữa hai khu vực: nhà nhượng quyền nội địa và nhà nhượng quyền nước ngoài tại Thái Lan từ 2004–2006



Nguồn: Phòng thương mại Mỹ

Ngoài ra, một nguyên nhân quan trọng khác là do chính phủ Thái đã có những động thái tích cực để phát triển hoạt động nhượng quyền nội địa, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ như công nhận nhượng quyền thương mại là con đường nhanh nhất để phát triển đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ngoài ra, chính phủ thông qua các tổ chức quản lý nhượng quyền cung cấp kiến thức, kỹ năng, đưa ra các chương trình đào tạo cũng như hợp tác với các ngân hàng nhà nước để cho vay đối với các doanh nghiệp muốn khởi sự kinh doanh bằng con đường nhượng quyền.

Bên cạnh đó, chính phủ cũng tạo hành lang pháp lý thông thoáng cho các nhà đầu tư, đặc biệt trong lĩnh vực nhượng quyền; khuyến khích các nhà nhượng quyền trong và ngoài nước thực hiện nhượng quyền tại nước mình cũng như phát triển ra các nước trong khu vực; tổ chức các cuộc hội thảo trong nước cũng như nước ngoài để xúc tiến việc phát triển nhượng quyền thương mại.

Hiện nay, Bộ Thương mại Thái Lan đang có kế hoạch thúc đẩy những công ty quy mô lớn tạo ra những hoạt động nhượng quyền để cạnh tranh với những thương hiệu quốc tế. Theo Bộ Thương mại Thái, các doanh nghiệp Thái sẽ đạt thêm nhiều lợi nhuận nếu họ kiểm soát việc kinh doanh theo phương cách chuyển nhượng thương hiệu. Có một thực tế là hiện nay có nhiều doanh nghiệp lớn của

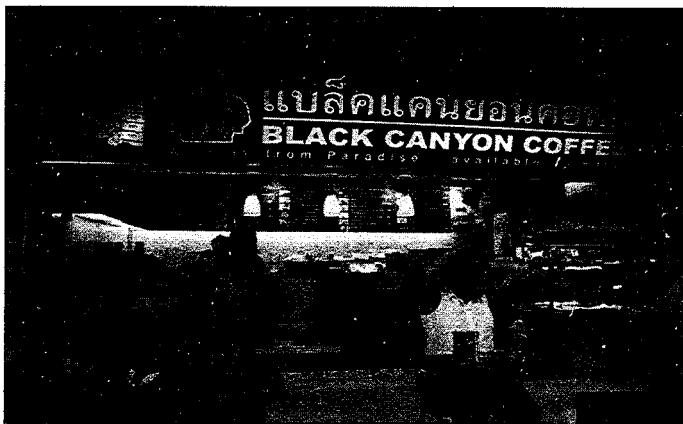
Franchise: Chọn bay Không?

Thái sở hữu khối lượng tài sản lớn, có lợi thế khác biệt như không kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại. Do vậy, để tăng thu nhập quốc gia, theo chính phủ, các công ty này phải điều chỉnh việc kinh doanh theo hình thức nhượng quyền để thương hiệu của họ được biết đến nhiều hơn và giá trị hơn không những ở trong nước mà còn trên thị trường quốc tế.

Bên cạnh đó, chính phủ Thái cũng triển khai dự án “Nhượng quyền Thái Lan tiến tới nhượng quyền toàn cầu” do Viện Kenan châu Á (KIA) giúp xúc tiến mở rộng mạng lưới 25 công ty nhượng quyền Thái Lan ở các quốc gia láng giềng, thực hiện từ tháng 8 năm 2006. Với ngân sách khoảng 16 triệu baht, KIA huấn luyện miễn phí cho các nhà điều hành tham gia và sẽ trả một số chi phí cho các cuộc quảng bá lưu động. Vào năm 2007, chương trình này cũng đã được triển khai lần thứ hai. Ngày 27 tháng 09 năm 2007, “Ngày nhượng quyền thương hiệu Thái Lan 2007” đã được tổ chức tại Hà Nội, Việt Nam, với sự tham gia của 9 thương hiệu nhượng quyền nổi tiếng nhất Thái Lan như K.Santaifood, xúc xích EZ'S, nhà hàng Thái Chokdee Dimsum, To-sit, Neo Suki, cửa hàng cà phê Black Canyon...

Có thể thấy “tham vọng” trở thành “nơi hội nhập của các hệ thống nhượng quyền thế giới” của người Thái đang đạt được những kết quả rất đáng khích lệ và họ cũng

đang nỗ lực không ngừng cho tham vọng đó. Mặc dù vẫn còn đối diện với rất nhiều thách thức mà đặc biệt là nạn nhái, làm giả nhãn hiệu, sao chép hệ thống... nhưng với nỗ lực của chính phủ, nỗ lực của doanh nghiệp Thái cùng với một hành lang pháp lý ngày càng hoàn thiện, vùng đất này đang ngày càng thu hút được sự quan tâm của cả thế giới.



Black Canyon – thương hiệu cà phê nhượng quyền thành công của Thái Lan

Nguồn: www.google.com

Ngành công nghiệp nhượng quyền ở Thái Lan tập trung vào một số ngành tiêu biểu như thực phẩm (44%), giáo dục (15%), dịch vụ chung (14%), bán lẻ (10%), mỹ viện và spa (10%), công nghệ thông tin (7%). Tuy thực phẩm đang chiếm tỉ trọng khá lớn trong cơ cấu các ngành

Franchise: Chọn hay Không?

nhượng quyền tại Thái Lan, nhưng triển vọng nhất lại là các ngành giáo dục, dịch vụ ô tô, trung tâm thể dục kết hợp với chăm sóc sức khỏe, thức ăn dinh dưỡng, thẩm mỹ viện, phòng cho thuê, cửa hàng bán lẻ, dịch vụ quét dọn và bảo trì, dịch vụ môi giới bất động sản, hệ thống bảo an. Những lĩnh vực này đang từng bước khẳng định vai trò của mình trong bản đồ nhượng quyền của Thái.

Tuy năm 2006 là một năm có nhiều biến động chính trị tại Thái Lan, nhưng tốc độ tăng trưởng của ngành nhượng quyền thương mại vẫn đạt khoảng 34%. Không những thế, nhiều doanh nghiệp tại đất nước này đang có những kế hoạch phát triển hoạt động của mình không những trong nước mà còn ra nước ngoài. Tương lai không xa, trên bản đồ nhượng quyền khu vực sẽ xuất hiện nhiều hệ thống nhượng quyền xuất phát từ đất nước của hội nhập này.

Việt Nam

Nơi gặp gỡ của bình minh và hoàng hôn

Trong phần đầu của cuốn sách, tôi đã gửi đến bạn nhiều câu hỏi “vì sao” và những câu hỏi “vì sao” ấy sẽ theo bạn đến với Việt Nam, nơi có lịch sử đấu tranh hào hùng, người dân cần cù sáng tạo, sức trẻ của một dân tộc có khát vọng và là một trong những nền kinh tế năng động nhất thế giới hiện nay. Việt Nam đón chào thế giới với nhiều cơ hội và thách thức cùng với bao khó khăn của những buổi đầu hội nhập. Tất cả như hội tụ để Việt Nam trở thành

Franchise: Chọn hay Không?

một vùng đất sôi động – nơi gặp gỡ của bình minh và hoàng hôn.

Thế giới từng biết đến rượu vang Pháp, cà phê Columbia, sữa tươi Hoa Kỳ, sô cô la Thụy Sĩ, cà phê Starbucks, thức ăn nhanh McDonald's... Tôi vẫn có niềm tin một ngày nào đó cả thế giới sẽ biết đến rượu Bầu Đá Bình Định, cà phê Buôn Ma Thuột, sữa tươi Vinamilk, bưởi Năm Roi, thanh long Bình Thuận, vải thiều Thanh Hà, sầu riêng Cái Mơn... và còn nhiều thương hiệu nữa sẽ xuất hiện mà khi nhắc đến ta sẽ lấy làm tự hào... Tất cả như một cuộc tập hợp để cùng với dân tộc này đưa con tàu Việt Nam vững vàng tiến bước. Nhưng tôi cũng biết rằng cùng với bình minh tươi sáng sẽ là ánh hoàng hôn của chiều tà nếu ta chọn sai đường. Đó là sự khắc nghiệt của thời đại, của sự hội nhập với biển cả mà con tàu Việt Nam sẽ phải đối diện.

Việt Nam trong những năm gần đây có những điều kiện rất thuận lợi cho hoạt động kinh doanh với tốc độ tăng trưởng GDP bình quân trên 8%, một quốc gia có dân số trên 84 triệu người, tình hình kinh tế ổn định, nhà nước khuyến khích đầu tư, sức mua của thị trường được đánh giá là rất cao trên thế giới. Hơn nữa, Việt Nam đã chính thức trở thành thành viên thứ 150 của WTO, mở ra nhiều cơ hội cho các nhà kinh doanh cả trong và ngoài nước. Trong

bối cảnh như vậy, rõ ràng việc quyết định lựa chọn hình thức kinh doanh nào đảm bảo cho nhà đầu tư có được hiệu quả tốt nhất về sử dụng vốn, phát triển nhanh thị trường, mở rộng nhanh thị phần và kiểm soát được hệ thống nhằm tạo được tiếng nói đối với thị trường là điều rất được quan tâm. Có thể thấy, hình thức nhượng quyền thương mại sẽ là một trong những lựa chọn và hình thức kinh doanh này sẽ phát triển mạnh tại Việt Nam trong những năm tới.

Nhượng quyền thương mại có lịch sử từ rất lâu đời và không ngừng khẳng định vai trò của mình tại rất nhiều quốc gia trên thế giới. Nhưng ở Việt Nam, đây là một lĩnh vực còn rất mới mẻ. Nó mới đến nỗi hầu như chưa có một chương trình chính quy nào ở bậc đại học dạy về hoạt động nhượng quyền thương mại, có chăng chỉ là xuất hiện ở một số nội dung rất hạn chế trong những môn học liên quan đến chuyển giao công nghệ, marketing quốc tế hay trong một số cuộc hội thảo mà ảnh hưởng của nó dường như là rất mờ nhạt. Như nhận xét của ông Eckart Dutz, Tổng giám đốc Cartridge World Việt Nam (Tập đoàn Cartridge World của Úc chuyên doanh trong lĩnh vực nhượng quyền hệ thống tái sản xuất hộp mực in máy tính) rằng: "Khái niệm Franchise còn quá mới cho tất cả các đối tác nhận nhượng quyền tiềm năng. Do vậy, doanh nghiệp muốn

Franchise: Chọn bay Không?

kinh doanh theo hình thức này cần phải đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc cho truyền thông và thuyết phục họ”.

Tuy nhiên, cùng lúc với sự hội nhập ngày càng sâu rộng với nền kinh tế thế giới và đặc biệt là từ khi Việt Nam gia nhập WTO, cụm từ “nhượng quyền thương mại” bắt đầu gây được sự chú ý của nhiều người, nhiều giới bởi ngày càng có nhiều thương hiệu lớn của nước ngoài “đổ bộ” vào Việt Nam thông qua hình thức kinh doanh này, cũng như có một số ít thương hiệu trong nước đã nhượng quyền thành công ở nước ngoài. Có thể thấy, thời điểm của nhượng quyền thương mại cũng chính thức bắt đầu tại đất nước này.

Thật ra hình thức nhượng quyền đã có mặt tại Việt Nam từ trước 1975 thông qua hình thức nhượng quyền phân phối sản phẩm của các trạm xăng dầu của Mỹ như Mobil, Exxon (Esso), Shell và các đại lý bảo dưỡng ô tô, xe máy. Sau đó là sự xuất hiện của các chuỗi cửa hàng rửa tráng phim ảnh Kodak, Fuji, Konica...Tuy nhiên, đến trước thập kỷ 90 của thế kỷ trước, hầu như có rất ít thương hiệu lớn của nước ngoài có mặt ở Việt Nam theo hình thức nhượng quyền thương mại do những đặc điểm của nền kinh tế bao cấp lúc bấy giờ. Chỉ sau khi các chính sách được đổi mới, Việt Nam chuyển sang nền kinh tế thị trường thì các thương hiệu nước ngoài mới bắt đầu đặt chân đến Việt Nam

một cách chính thức với quy mô ngày một lớn hơn. Năm 1998, Việt Nam xuất hiện một vài tên tuổi lớn như KFC, Lotteria... Trên thực tế, hoạt động Franchise tại Việt Nam ngày càng diễn ra mạnh mẽ với nhiều cách thể hiện không chính thức như các cơ sở bảo dưỡng ôtô, xe gắn máy do Honda, Suzuki, Yamaha... ủy quyền. Ngoài ra, có thể kể đến nữa là các cơ sở đào tạo tin học, công nghệ thông tin được cấp bằng quốc tế như Oracle, Aptech...tại Việt Nam.

Theo thống kê của Hội đồng nhượng quyền thương mại thế giới năm 2004, Việt Nam có khoảng 70 hệ thống nhượng quyền hoạt động, trong đó phần lớn là các thương hiệu nước ngoài. Đến 2006, có khoảng 530 hồ sơ đăng ký nhượng quyền thương mại trong nhiều lĩnh vực khác nhau³⁸. Theo dự đoán, hoạt động nhượng quyền thương mại sẽ tiếp tục đạt tốc độ tăng trưởng 25–30% trong 2–3 năm tới. Theo lịch sử phát triển nhượng quyền, như một qui luật tất yếu, các ngành hàng bán lẻ, thực phẩm, thức uống là những hệ thống nhượng quyền tiên phong đối với các vùng đất mới và Việt Nam cũng không ngoại lệ.

Lần đầu tiên hình thức nhượng quyền thương mại được chú ý là thông qua các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh nước ngoài như KFC (Mỹ), Lotteria (Nhật)... Mặc dù đã có mặt ở Việt Nam khá lâu nhưng đến gần đây lĩnh vực thức ăn

³⁸ Nguồn: Văn phòng luật DC Law

Franchise: Chọn hay Không?

nhanh mới tạm được xem là thành công khi bắt đầu có lãi. Những thương hiệu này đã trải qua một thời gian đầy khó khăn thử thách do khẩu vị người Việt Nam chưa quen với thức ăn nhanh – một dạng thức ăn thời công nghiệp, đời sống của người dân chưa cao nên nhu cầu ăn uống bên ngoài là không nhiều.. Hơn nữa, tập quán tiêu dùng của người Việt Nam khác xa so với những nơi khác. Tuy vậy, điều này có thể được xem là khoảng thời gian xây dựng hình ảnh thương hiệu và trải nghiệm mô hình kinh doanh thành công trong lòng khách hàng. Hiện nay, các cửa hàng thức ăn nhanh thường luôn đông khách, chủ yếu là giới trẻ và gia đình trẻ, những đối tượng tìm kiếm sự tiện nghi, năng động và thoải mái.

Điểm đáng lưu ý là cho đến nay, dường như chưa đổi tác nào ở Việt Nam trở thành nhà nhượng quyền của những thương hiệu này, mà chủ yếu là do các công ty mẹ tự bỏ vốn đầu tư. Nếu có nhượng quyền thì nhà nhượng quyền cũng không phải là từ Việt Nam, điển hình như KFC và Pizza Hut nhượng quyền cho các công ty Singapore, Malaysia mở cửa hàng tại Việt Nam. Một trong những nguyên nhân được xem là rất “nhạy cảm” nhưng lại rất quan trọng cho sự tồn tại và phát triển của hệ thống nhượng quyền là sự cam kết, hay nói cách khác là biết “cách làm nhượng quyền”. Điều này dường như là một cách làm quá mới đối với Việt Nam trong thời gian qua. Do vậy, để đảm bảo

thành công của hệ thống các nhà nhượng quyền này không còn cách nào khác hơn là chọn những nhà **nhận** quyền “biết cách làm” hơn để phát triển hệ thống của mình.

Nếu như lĩnh vực thức ăn nhanh dường như là sân chơi độc quyền của các thương hiệu nước ngoài thì các doanh nghiệp Việt Nam phát triển hệ thống nhượng quyền thông qua các lĩnh vực khác như thực phẩm chế biến, thực phẩm truyền thống, quán cà phê...Đây có thể được xem là những



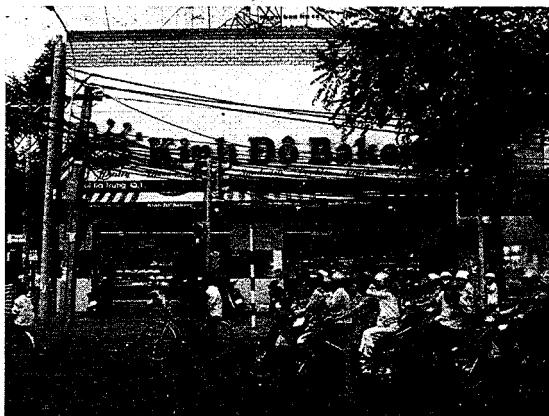
KFC – thương hiệu gà rán Mỹ thành công tại Việt Nam

Nguồn: Tư liệu của tác giả

sản phẩm đặc thù và có cơ hội phát triển tốt thông qua hình thức nhượng quyền thương mại tại quốc gia đang phát triển này. Chuỗi cửa hàng nhượng quyền của bánh Kinh Đô, Phở 24, cà phê Trung Nguyên... là đại diện cho các thương hiệu

Franchise: Chọn hay Không?

Việt Nam trong lĩnh vực này. Phở 24 và cà phê Trung Nguyên đã tiến hành nhượng quyền ở một số nước trong khu vực. Ở một mặt nào đó, kết quả này là đáng khích lệ tuy vẫn chưa thật sự thành công như mong muốn³⁹. Điều này cũng dễ hiểu bởi đây là những thương hiệu chưa được trải nghiệm thành công qua một quá trình lâu dài và những điều kiện địa lý khác nhau⁴⁰. Một điều đáng lưu ý là lợi thế đường như chỉ đến đối với các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực thực phẩm truyền thống như phở, hủ tíu... còn các loại thực phẩm khác thì chắc chắn sẽ gặp nhiều khó khăn do sự cạnh tranh đến từ các doanh nghiệp nước ngoài.



Một cửa hàng bánh Kế Đô tại TP Hồ Chí Minh

Nguồn: Tư liệu của tác giả

³⁹ Xem thêm: Trung Nguyên – Quá khứ vàng son và tương lai nhọc nhằn
Phở 24 – Liệu ngựa ô có chôn chén?

⁴⁰ Xem thêm: Những con tàu đến từ đại dương

Thực tế, nhượng quyền trong lĩnh vực thực phẩm là không dễ. Đã có trường hợp thất bại như hệ thống Chicken Town của một doanh nghiệp trong nước cuối thập niên 90. Ban đầu Chicken Town thành công với món gà rán, nhưng sau đó vì đưa thêm vào thực đơn nhiều món ăn khác nữa để cải thiện hiệu quả đầu tư nhưng thiếu kiểm soát⁴¹ đã phá vỡ mô hình chuẩn của nhượng quyền thương mại. Để từ đó, mô hình này đã “lặng lẽ” rút khỏi thị trường.

Để kinh doanh nhượng quyền trong lĩnh vực thực phẩm, ngoài yêu cầu về một mô hình kinh doanh đã trải nghiệm thành công, một thương hiệu đủ mạnh, chất lượng các yếu tố chuyển giao được đảm bảo, chất lượng các yếu tố quan hệ không ngừng được cải tiến, cần lưu ý đến những điểm sau: chuyên doanh một loại thức ăn nhất định sẽ dễ kiểm soát tính đồng bộ của các cửa hàng nhượng quyền hơn, dễ chuẩn hóa quy trình phục vụ hơn và thương hiệu sẽ mang tính đặc trưng nhiều hơn. Mặc dù McDonald's hiện nay có hơn 70 món để chọn lựa, rất phong phú về chủng loại nhưng vấn đề là khách hàng biết đến McDonald's là nói đến hamburger. Tính xuyên suốt này là điều rất quan trọng để duy trì sự khác biệt đặc trưng của hệ thống. Tôi không biết người ta sẽ phản ứng ra sao, buồn hay vui, ngỡ

⁴¹ Xem thêm: *McDonald's – Tượng đài nhượng quyền Mỹ*

Franchise: Chọn bay Không?

ngàng hay tức giận khi McDonald's chuyển thành nhà hàng bán bún bò hay hủ tíu!

Câu chuyện tưởng chừng như rất đơn giản nhưng không phải nhà nhượng quyền nào cũng thấu hiểu. Đặc biệt, khi hệ thống phải đối diện với các khó khăn để tồn tại và gia tăng hiệu quả đầu tư. Còn nhớ tại Việt Nam, trong những năm nạn dịch cúm gia cầm hoành hành, khách hàng “quay mặt” với các món gà, KFC đứng trước thách thức của sự tồn vong thực sự... Một giải pháp được KFC đưa ra là chuyển một số thực đơn các món rán từ gà sang cá để vượt qua thách thức này. Tôi cứ nghĩ rằng, KFC sẽ có con đường khác... Nhưng sự thật là trong tất cả các thông điệp gởi đến khách hàng đều thể hiện những món trên chỉ là góp phần làm tăng thêm sự phong phú của thực đơn còn KFC vẫn là gà rán. Và họ đã vượt qua... KFC vẫn là gà rán.

Bên cạnh đó, nguồn nguyên liệu cần bảo đảm đồng nhất về chất lượng, giá cả. Vệ sinh an toàn thực phẩm luôn được đặt lên hàng đầu. Đây là các đặc điểm rất quan trọng cho những ai kinh doanh trong lĩnh vực thực phẩm. Khi thu nhập ngày một tăng lên, nhu cầu bảo vệ sức khoẻ con người càng được đặc biệt quan tâm. Do vậy, chỉ một thông tin không tốt về chất lượng, về an toàn thực phẩm được đưa ra thì lập tức sẽ có phản ứng... Do vậy, hệ thống nhượng quyền thương mại lại càng phải đặc biệt lưu tâm đến vấn đề này hơn. Hiệu ứng “Domino” nhất định sẽ xảy ra nếu các yếu tố

trên không được quan tâm đầy đủ. Đôi khi, xây một hệ thống là rất khó nhưng chỉ cần một việc “nhỏ” như vậy không được quan tâm đầy đủ thì bạn không cần phải phá bỏ mà chính khách hàng sẽ làm điều đó thay bạn.

Ngoài ra, kinh doanh trong lĩnh vực này đòi hỏi các bí quyết, công nghệ cần được chuyển giao một cách đầy đủ từ nhà nhượng quyền sang nhà nhận quyền. Vì việc thường thức cà phê Trung Nguyên hay Starbucks không thể có sự nhầm lẫn hay khác nhau ở các địa điểm khác nhau⁴². Tất nhiên, khi bạn chưa có niềm tin ở nhà nhận quyền, khi mà các hệ thống sàng lọc, kiểm soát hệ thống và chất lượng của các yếu tố chuyển giao chưa được nghiên cứu thì nên chăng việc phát triển hệ thống theo hình thức này nên được nghiên cứu lại. Chỉ cần bạn giữ lại một chút bí quyết cho riêng mình mà không chuyển giao đầy đủ thì bạn đang “chủ động” làm giảm đi lợi thế của bạn. Xin hãy lưu ý đến điều này.

Ngày nay, tại Việt Nam, xu hướng các doanh nghiệp Việt Nam trở thành nhà nhượng quyền của các thương hiệu nước ngoài ngày càng nhiều. Ngoài những lợi thế về kinh nghiệm thực hiện chuyển giao hệ thống, thương hiệu nổi tiếng... rõ ràng chọn cách chuyển nhượng là con đường nhanh nhất để phát triển thương hiệu và hiệu quả đầu tư,

⁴² Xem thêm: *Con đường của niềm tin và của sự cam kết*

Franchise: Chọn bay Không?

đặc biệt là ở những thị trường con “màu mỡ” như Việt Nam. Xu hướng này được nhận thấy từng giờ, từng ngày ở khắp nơi, đặc biệt là ở những thành phố lớn như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh... Nhưng để có thể trở thành nhà nhượng quyền thì các doanh nghiệp phải đáp ứng được một số điều kiện khắt khe về vốn, kinh nghiệm quản lý, mặt bằng... Đặc biệt là các vấn đề liên quan đến phí nhượng quyền và phí vận hành... Rất nhiều nhà nhượng quyền nước ngoài đòi hỏi mức phí nhượng quyền rất cao. Đây là trở ngại rất lớn cho các doanh nghiệp hay cá nhân Việt Nam với mức vốn nhỏ và niềm tin cũng chưa được xác lập một cách chắc chắn.

Tuy nhiên, xu hướng này đang diễn ra ngày một sôi động hơn. Một số thương hiệu nước ngoài đã nhượng quyền cho đối tác Việt Nam trong thời gian qua như cà phê Gloria Jean's Coffee (Úc) – thương hiệu cà phê nổi tiếng thứ hai thế giới sau Starbucks – nhượng quyền cho công ty Phong Cách Sống Việt kinh doanh thương hiệu tại Việt Nam; chuỗi nhà hàng Lẩu Thái Coca Suki Group (Thái Lan) nhượng quyền cho công ty Nhật Thái...

Trong khi đó, các nhà nhượng quyền Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực này dường như có dấu hiệu “chụng” lại. Trước đây, Trung Nguyên là một thế lực hay Phở 24 là chú ngựa ô có sức mạnh đáng kể thì ngày nay các hệ thống này dường như đang bị yếu thế... Tôi đang chờ đợi một sự

“bừng sáng” của chính những hệ thống này và của nhiều hệ thống khác nữa nhưng có lẽ sẽ cần rất nhiều thời gian... Tất nhiên, cơ hội không thể chờ bạn và những lợi thế về sản phẩm, con người hay đặc trưng của khu vực sẽ còn mãi bên bạn hay sẽ lại lần lượt được các hệ thống mới hơn từ nước ngoài chi phối...

Theo quan sát, nghiên cứu và trải nghiệm của mình, lĩnh vực bán lẻ sẽ là mảnh đất hấp dẫn tiếp theo để các doanh nghiệp và các nhà đầu tư quyết định kinh doanh, đặc biệt là theo hình thức nhượng quyền thương mại. Lịch sử thế giới nhượng quyền cũng ghi nhận rằng, sau nhà hàng, thức ăn nhanh sẽ là lĩnh vực bán lẻ và phân phối... Điều này có lẽ cũng hoàn toàn phù hợp với diễn biến tại Việt Nam trong những năm qua.

Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng của Việt Nam trong năm 2007 đạt 726.113 tỷ đồng, tương đương 44,8 tỷ USD, tăng 23,3% so với năm trước. Vì thế, Việt Nam hiện nay được đánh giá là thị trường bán lẻ hấp dẫn thứ 4 thế giới, chỉ sau Ấn Độ, Nga, Trung Quốc⁴³. Điều này là nhờ thu nhập trong nước đang ngày một tăng và phong cách mua sắm đang thay đổi từ mô hình mua sắm truyền thống tại các chợ sang mua sắm tại các siêu thị hoặc các cửa hàng bách hóa. Nhóm chi tiêu tiêu dùng lớn nhất là ở độ

⁴³ Nguồn: AT Kearney 2007

Franchise: Chọn hay Không?

tuổi 22–55, vốn chiếm tới 70,29% dân số của Việt Nam. Do vậy, chắc chắn Việt Nam sẽ trở thành một địa điểm bán lẻ lớn trong thời gian tới mà các tập đoàn bán lẻ quốc tế đang hướng đến.

Mười thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới

Xếp hạng	Quốc gia	Độ hấp dẫn (%)	Rủi ro quốc gia (%)	Độ bão hòa thị trường (%)	Áp lực thời gian (%)	Điểm số
1	Ấn Độ	42	67	80	74	92
2	Nga	52	62	53	90	89
3	Trung Quốc	46	75	46	84	86
4	Việt Nam	34	57	76	59	74
5	Ukraina	43	41	44	88	69
6	Chile	51	80	42	43	69
7	Latvia	32	77	21	86	68
8	Malaysia	44	70	46	54	68
9	Mexico	58	83	33	33	64
10	Saudi Arabia	40	85	66	35	64

Nguồn: AT Kearney 2007

Trong số các ngành có thể áp dụng mô hình nhượng quyền thương mại thì bán lẻ là một trong những ngành có tỉ lệ nhượng quyền cao nhất, chỉ sau ngành thực phẩm. Tại Trung Quốc, tỉ lệ nhượng quyền trong lĩnh vực bán lẻ chiếm 30%, sau lĩnh vực thực phẩm 35%⁴⁴. Tại Nhật, tỉ lệ đó là 32% nếu tính theo số hệ thống nhượng quyền và 36% nếu tính theo số cửa hàng nhượng quyền⁴⁵. Ở Việt Nam, tuy chưa có một thống kê chính thức nào về việc áp dụng hình thức nhượng quyền trong lĩnh vực bán lẻ, nhưng có thể nhận thấy rằng cơ cấu bán lẻ đang có sự thay đổi lớn từ kênh bán lẻ truyền thống như chợ, các kênh phân phối của những nhà sản xuất sang kênh bán lẻ hiện đại là các siêu thị, trung tâm mua sắm, cửa hàng thuận tiện, cửa hàng chuyên doanh. Do đó hàng loạt tên tuổi nước ngoài trong lĩnh vực nhượng quyền bán lẻ đã và đang chuẩn bị có mặt tại Việt Nam, cũng như một số thương hiệu bán lẻ của các doanh nghiệp Việt Nam cũng chuẩn bị bước vào hình thức nhượng quyền.

Các thương hiệu áp dụng hình thức nhượng quyền trong lĩnh vực bán lẻ của nước ngoài đã có mặt ở Việt Nam từ khá lâu như chuỗi siêu thị Bourbon Group (Pháp), Parkson (Malaysia), Metro Cash & Carry (Đức), chuỗi cửa hàng bán lẻ đồng hồ Swatch, chuỗi cửa hàng Medicare

⁴⁴ Nguồn: China Chain Stores và Franchise Association, 2004

⁴⁵ Nguồn: Japanese Franchising Association 2005

Franchise: Chọn hay Không?

(Anh)... Trong tương lai, Việt Nam sẽ còn đón nhận thêm nhiều thương hiệu bán lẻ nổi tiếng khác như chuỗi cửa hàng tiện lợi Family Mart (Nhật), chuỗi cửa hàng 7-Eleven (Mỹ)... Tuy phần lớn những thương thiệu bán lẻ đã có mặt ở Việt Nam nói trên khi bắt đầu hoạt động kinh doanh tại nước ta đều không chọn hình thức nhượng quyền thương mại mà tự bỏ vốn đầu tư, nhưng dự đoán đây sẽ là một trong những hình thức mà các doanh nghiệp này sẽ lựa chọn khi mà các qui định pháp lý về nhượng quyền thương mại đã được ban hành cụ thể và rõ ràng, khi mà những nhà nhận quyền tiềm năng đáp ứng đủ những điều kiện của bên nhượng quyền... Bằng chứng là ngay sau khi Việt Nam gia nhập WTO, ngày 08 tháng 12 năm 2006 đã diễn ra lễ ký hợp đồng giữa Tập đoàn bán lẻ điện tử Best Denki (Nhật Bản) với hệ thống siêu thị điện máy Carings thuộc Công ty Thương mại Tiếp thị Bến Thành. Có thể nói các nhà bán lẻ lớn trên thế giới nóng lòng bước vào thị trường Việt Nam hơn bao giờ hết!

Theo lộ trình cam kết về việc mở cửa thị trường bán lẻ sau WTO, Việt Nam đã ban hành một số quy định mới. Từ ngày 01 tháng 01 năm 2008, Việt Nam cho phép liên doanh trong lĩnh vực bán lẻ không hạn chế mức góp vốn từ phía nước ngoài. Ngày 01 tháng 01 năm 2009, phía nước ngoài được phép thành lập doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài. Điều này đã khiến những doanh nghiệp bán lẻ của

Việt Nam “lên cơn sốt”. Nhà nước nào cũng muốn ưu đãi cho các doanh nghiệp nội địa của mình phát triển, nhưng khi đã gia nhập WTO, các chính sách của nhà nước về ưu đãi, hỗ trợ riêng cho các doanh nghiệp trong nước đã hết, các doanh nghiệp phải tự “bơi” bằng chính sức của mình.

Hiện cũng có nhiều ý kiến cho rằng chính phủ nên đưa ra những biện pháp bảo vệ ngành bán lẻ trong nước đối với nước ngoài như quy định mỗi tập đoàn chỉ được mở một siêu thị thay vì nhiều siêu thị, quy định tỉ lệ thị trường nhiều hơn cho các doanh nghiệp trong nước... Tuy nhiên, trước khi chính phủ có thật sự ban hành những quy định đó thì các doanh nghiệp Việt Nam nên tự cứu lấy mình trước. Với quy mô nhỏ, manh mún, hoạt động rời rạc, quản lý thiếu chuyên nghiệp, các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam đang đối mặt với áp lực cạnh tranh từ phía các nhà bán lẻ nước ngoài. Khả năng nhiều doanh nghiệp phân phối nội địa rơi vào tình trạng phá sản, nhiều hộ buôn bán nhỏ lẻ có khả năng mất “nồi cơm” là câu chuyện không còn là cổ tích.

Để tránh nguy cơ bị đào thải trong thị trường rất nhiều áp lực này, một trong những cách có thể lựa chọn là doanh nghiệp Việt Nam cần xây dựng và triển khai kế hoạch đầu tư, phát triển nhanh hệ thống phân phối hiện đại theo phương thức nhượng quyền thương mại cũng như nhân rộng, nhanh thương hiệu của mình để giữ thị phần

Franchise: Chọn hay Không?

nội địa trước cuộc cạnh tranh sắp tới. Đã có một vài thương hiệu bán lẻ Việt Nam dự định mở rộng hệ thống của mình bằng cách nhượng quyền như Coop-mart, G7 Mart, V-24h. Tuy nhiên, dường như các doanh nghiệp Việt Nam đang gặp rất nhiều khó khăn trong việc phát triển hệ thống bán lẻ của mình. Đầu tư các siêu thị lớn thì gặp khó khăn về vốn cũng như khó mà cạnh tranh nổi về tài chính, kinh nghiệm... với các "đại gia" siêu thị nước ngoài, ngoại trừ Coop-mart là khá thành công. Còn mở chuỗi cửa hàng bán lẻ thì gặp phải những khó khăn nhất định do tập quán tiêu dùng của người Việt Nam, các yếu tố về nguồn hàng, địa điểm thuê mướn hay đặc điểm hệ thống phân phối hay nguồn nhân lực thiếu và yếu... Có thể nói cho đến lúc này, mô hình nhượng quyền đối với hệ thống cửa hàng tiện lợi tại Việt Nam là chưa hữu hiệu. Sự thất bại của hệ thống cửa hàng Massan trước đây là một ví dụ, kể cả 24/seven, V-24h, G7 Mart⁴⁶ cũng chưa để lại được dấu ấn gì đáng kể.

Ngành hàng tiêu dùng không chỉ có quần áo mà còn bao gồm cả mỹ phẩm, đồ dùng trong nhà, đồ gỗ... Đã gọi là "tiêu dùng" thì nó rất đa dạng và cần thiết cho nhu cầu của đa số mọi người. Chính vì đa dạng như vậy nên ngành

⁴⁶ Xem thêm: 7 – Eleven – Công nghệ và sự tiện lợi

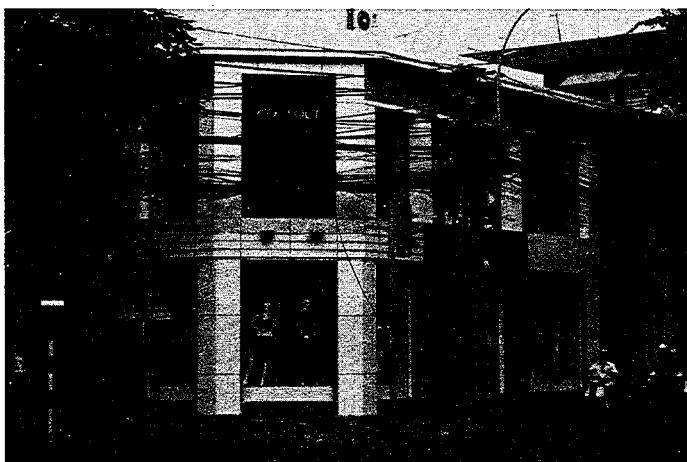
hàng này mang lại tiềm năng rất lớn cho sự phát triển của nhượng quyền thương mại.

Tại Việt Nam, rất nhiều thương hiệu nổi tiếng của thế giới trong các lĩnh vực thời trang, mỹ phẩm... đã có mặt tại Việt Nam, nhưng chủ yếu sản phẩm của những thương hiệu này được phân phối thông qua những đại lý độc quyền. Còn việc nhượng quyền một cách bài bản thì cũng chỉ có một số ít thương hiệu như thời trang Pierre Cardin (Pháp) nhượng quyền thương hiệu cho công ty An Phước, thời trang Valentino Rudy (Ý) nhượng quyền cho công ty Danti... Dự báo sắp tới việc nhượng quyền thương hiệu từ các công ty nước ngoài sẽ phát triển mạnh hơn.

Do mới ở giai đoạn sơ khai của nhượng quyền nên cũng chỉ có vài thương hiệu Việt Nam trong ngành hàng tiêu dùng áp dụng hình thức nhượng quyền. Công ty Nguyên Tâm với thương hiệu thời trang Foci đã xác định hình thức phát triển thương hiệu chủ yếu của mình qua nhượng quyền thương mại. Đến cuối năm 2006, công ty đã nhượng quyền được 60 cửa hàng trên cả nước và dự kiến đến năm 2007 là 100 cửa hàng nhượng quyền. Công ty thời trang Việt – sở hữu thương hiệu Ninomaxx – đã thực hiện nhượng quyền tại Việt Nam và vươn ra một số nước khu vực Asean, Trung Đông... Ngoài ra còn có thương hiệu AQ Silk và T&T Shoes cũng áp dụng mô

Franchise: Chọn bay Không?

hình nhượng quyền. Tương lai cho các thương hiệu hàng tiêu dùng áp dụng mô hình nhượng quyền là rất lớn.



Foci – một trong số ít thương hiệu thực hiện nhượng quyền trong lĩnh vực thời trang của Việt Nam.

Nguồn: Tư liệu của tác giả

Thị trường bất động sản Việt Nam với hai mặt “nóng” và “lạnh” diễn ra liên tục đang là một thị trường sôi động với sự chú ý, quan tâm của nhiều thành phần, nhiều giới cả trong và ngoài nước. Tuy bản chất của hiện tượng này không nằm ở việc thiếu nguồn cung hay cầu mặt hàng khá đặc biệt này mà sự thật thị trường bất động sản chỉ nóng ở thị trường thứ cấp do dầu cơ và nhiều nguyên nhân khác. Tuy nhiên, với đà tăng trưởng kinh tế cao trong những

năm gần đây, khoảng 8% mỗi năm, cộng với vốn đầu tư phát triển tăng 16,4% và bằng 40,6% GDP⁴⁷, thuộc loại cao nhất thế giới chỉ sau Trung Quốc, nhu cầu về nhà ở, văn phòng và đầu tư đất đai sẽ theo đó mà tăng vùn vụt. Việc Việt Nam đang xếp thứ 17 trên thế giới và giữ vị trí thứ 5 tại khu vực châu Á – Thái Bình Dương về các quốc gia có giá cho thuê văn phòng đất nhất⁴⁸ đủ để thấy thị trường bất động sản Việt Nam hấp dẫn như thế nào. Sotheby's International Realty Affiliates Inc., một đại gia trong lĩnh vực nhượng quyền thương mại bất động sản của Mỹ đã vào Việt Nam. Sotheby's International Realty Affiliates Inc. đã có mặt ở 12 quốc gia với 7.200 điểm mua bán, 346 văn phòng...

Tại Việt Nam hiện đang xuất hiện những nhà tư vấn, thiết kế, xây dựng vừa và nhỏ của nước ngoài đang có ý định vào Việt Nam thông qua các tập đoàn kinh doanh bất động sản và các quỹ đầu tư vào Việt Nam. Các tập đoàn kinh doanh bất động sản cũng như các doanh nghiệp vừa và nhỏ nước ngoài cũng đều có ý định thực hiện nhượng quyền thương mại tại Việt Nam, nhất là các doanh nghiệp đến từ Nhật, Hàn Quốc và Singapore. Lí do cũng khá dễ hiểu là quá trình đô thị hóa ở các nước này đã chấm dứt. Họ không còn quỹ đất để hình thành nên các khu đô thị

⁴⁷ Nguồn: Thời báo Kinh tế Việt Nam 2007

⁴⁸ Nguồn: Thống kê của Công ty tư vấn bất động sản Cushman & Wakefield – Mỹ – 2007

Franchise: Chọn hay Không?

mới. Xuất khẩu công nghệ địa ốc ra nước ngoài là hướng kinh doanh rất phù hợp với họ hiện nay.

Theo khảo sát của Hiệp hội bất động sản, gần đây, một số doanh nghiệp kinh doanh bất động sản đang chuyển sang xem xét triển khai kinh doanh nhượng quyền thương mại như một hướng kinh doanh mới khi thị trường bất động sản đóng băng, nhất là các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ tư vấn và môi giới. Lợi thế của xu hướng này là mang lại hiệu quả cao trong việc phát triển thương hiệu, đẩy mạnh phát triển hệ thống phân phối đại lý trên quy mô cả nước, từ đó nâng cao vị thế cạnh tranh với các doanh nghiệp dịch vụ bất động sản nước ngoài chuẩn bị vào Việt Nam.

Tuy nhiên hiện nay, ngoài Công ty Nhà Vui, thực chất là công ty chuyên về nội thất, đẩy mạnh việc nhượng quyền thương mại thì vẫn chưa có công ty địa ốc nào trong nước tiếp cận được với lĩnh vực này vì những đòi hỏi nghiêm ngặt và chặt chẽ về luật pháp lẫn tài chính. Tuy nhiên, tồn tại thực tế trong lĩnh vực này là các công ty kinh doanh và môi giới bất động sản mặc dù chưa thừa nhận nhượng quyền nhưng đang vận hành theo cách của nhượng quyền thương mại, tuy nhiên hệ thống ấy vận hành chưa đầy đủ, đặc biệt là ở các công ty môi giới có quy mô nhỏ, lẻ... Trong tương lai, khi chính phủ ban hành những quy định về nhượng quyền trong lĩnh vực bất động

sản một cách cụ thể, rõ ràng và hoàn chỉnh hơn thì hoạt động nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực này sẽ rất phát triển.

Hiện đang tồn tại một nhu cầu có thực của một bộ phận người dân với mức thu nhập cao, đó là nhu cầu được thụ hưởng một nền giáo dục tiên tiến, với cơ sở vật chất khang trang. Vì vậy mà có rất nhiều phụ huynh đã chọn con đường đi du học cho con em của mình. Bởi một lẽ đương nhiên là họ mong con em họ được tiếp cận một chương trình giáo dục chất lượng từ các trường danh tiếng, uy tín trên thế giới. Năm 2004, có 3.165 sinh viên Việt Nam đang du học tại Mỹ. Tại Úc, tính đến tháng 12 năm 2003 có trên 4.100 sinh viên Việt Nam đang theo học. Tại Nhật có khoảng 1.350 sinh viên Việt Nam đang học tập và nghiên cứu. Tại Anh cũng xấp xỉ con số 1.500 sinh viên⁴⁹.

Thiết nghĩ việc nhận quyền từ các thương hiệu giáo dục – đào tạo uy tín từ các nước là rất cần thiết trong bối cảnh hiện nay. Việc áp dụng mô hình nhượng quyền vào các trung tâm ngoại ngữ, tin học, các trường đại học, cao đẳng, thậm chí là các trường mầm non, nhà trẻ sẽ đáp ứng được nhu cầu của nhiều người. Họ không phải đi đâu xa mà vẫn được thụ hưởng một nền giáo dục tiên tiến với chi phí hợp lý.

⁴⁹ Nguồn: www.vietnamnet.vn, 2004

Franchise: Chọn bay Không?

Tại Việt Nam cũng đã có nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước đang có những kế hoạch đầu tư vào lĩnh vực này theo hình thức nhượng quyền thương mại. Cùng với sự ủng hộ của chính phủ, các doanh nghiệp, các nhà giáo dục và đặc biệt là phụ huynh và học sinh, tôi nghĩ rằng, các mô hình giáo dục tiên tiến sẽ được nhượng quyền thành công ở Việt Nam trong thời gian tới. Tuy nhiên, đến nay mới chỉ có vài thương hiệu hoạt động theo hình thức này tại Việt Nam như Aptech, Dale Carnegie Training... Một số cơ sở đào tạo hiện đang do các nhà đầu tư trực tiếp kinh doanh và vận hành cũng là một cơ hội để phát triển nhượng quyền qua sự trải nghiệm thành công hệ thống đào tạo của mình.

Ngày nay, với đời sống người dân được nâng cao, nhu cầu “ăn ngon, mặc đẹp” không còn là chuyện xa lạ. Ai cũng muốn chăm sóc hình thức bề ngoài của mình nhiều hơn, không chỉ riêng nữ giới. Vì thế các spa, thẩm mỹ viện, trung tâm thể dục thể hình... đã rầm rộ mọc lên để đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe, sắc đẹp của nhiều người. Việc triển khai mô hình nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực này tại Việt Nam là hết sức phù hợp. Điều này cũng không nằm ngoài qui luật của lịch sử nhượng quyền chung trên thế giới. Bên nhượng quyền sẽ mở rộng thị phần, danh tiếng của mình bằng các bí quyết và kinh nghiệm vượt trội. Trong khi đó, bên nhận quyền sẽ nhận

được danh tiếng của thương hiệu, được hỗ trợ về qui trình quản lý và công nghệ... Còn người tiêu dùng sẽ an tâm hơn khi đến với các trung tâm chăm sóc sức khỏe, sắc đẹp có uy tín. Có lẽ Curves (Mỹ) là thương hiệu chăm sóc sức khỏe phụ nữ đầu tiên và duy nhất tính đến thời điểm này triển khai nhượng quyền tại Việt Nam (cuối năm 2007). Dự kiến từ nay đến 2010, Curves sẽ nhượng quyền cho 50 câu lạc bộ hoạt động tại Việt Nam.

Dịch vụ chăm sóc sắc đẹp cũng là một ngành nghề rất nhạy cảm vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến sức khoẻ và sắc đẹp của con người. Do vậy, chất lượng các dịch vụ này chỉ được công nhận qua một phương pháp chuyên nghiệp và được thế giới thừa nhận. Điều này hoàn toàn không dễ dàng đối với mọi nhà đầu tư. Cũng như lĩnh vực thực phẩm, lĩnh vực này nếu gặp bất kỳ “sự cố” nào về mặt chất lượng cũng sẽ làm cho hệ thống nhượng quyền có nguy cơ thất bại.

Cuối cùng, tôi muốn đề cập đến các dịch vụ chung, bao gồm rất nhiều mảng như dịch vụ giúp việc nhà, dịch vụ viễn thông, dịch vụ chuyên chở, dịch vụ kế toán/thuế, dịch vụ bảo dưỡng, dịch vụ bảo vệ... Sự chuyển hướng sang dịch vụ chính là xu hướng tất yếu trong sự chuyển dịch cơ cấu ở các nước phát triển. Mặc dù vẫn còn rất nhiều mới mẻ trong việc vận dụng nhưng tại Việt Nam hiện nay các lại hình dịch vụ này đang từng bước thể hiện vai trò của

Franchise: Chọn bay Không?

mình. Tuy nhiên, hình thức nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực này chưa được nhìn nhận một cách rõ nét. Nhưng tôi tin tưởng rằng, trong tương lai, khi nền kinh tế Việt Nam phát triển mạnh hơn (thực ra, Việt Nam hiện đang trong giai đoạn đầu của tăng trưởng, giống Singapore cách đây 10, 15 năm) thì việc áp dụng hình thức nhượng quyền ở lĩnh vực này sẽ rất hiệu quả.

Đặc thù của lĩnh vực này là qui mô tương đối nhỏ, vốn đầu tư không lớn và rất đa dạng... Do vậy, nếu phát triển đúng mục thì hệ thống này cũng sẽ là một giải pháp hữu hiệu góp phần giải quyết vấn đề việc làm cho người lao động và cải thiện đáng kể mức thu nhập của một bộ phận dân cư cũng như tạo cơ hội làm giàu cho một bộ phận thanh niên muốn chinh phục bản thân mình thông qua con đường làm chủ. Đây là một bộ phận không nhỏ trong xã hội Việt Nam hiện nay.

Theo sự phát triển của lịch sử nhượng quyền quốc tế và theo quan sát tình hình nhượng quyền tại Việt Nam, sáu lĩnh vực được đề cập ở phần trên sẽ là những ngành phát triển rất mạnh trong thời gian tới. Trong bối cảnh đó, việc trở thành nhà nhận quyền hay nhà nhượng quyền đang trở nên “nhạy cảm” hơn bao giờ hết. Việc thành công hay thất bại của các hệ thống này có thể còn quá sớm để có thể kết luận. Thế giới không ngừng thay đổi và đại dương cũng không ngừng nổi sóng, tôi biết rằng cuộc chiến thực

sự giữa các hệ thống trong và ngoài nước, giữa sự chuyên nghiệp và khát vọng làm giàu, giữa niềm tin và sự cam kết với tìm tòi và khám phá đang diễn ra và ngày một gay gắt hơn.

Theo thống kê của Cục Sở hữu trí tuệ Việt Nam, hiện nay có khoảng 70 hệ thống nhượng quyền thương mại quốc tế đang có mặt tại thị trường Việt Nam. Các doanh nghiệp này, dù có mặt tại thị trường Việt Nam từ rất lâu hay chỉ mới xuất hiện trong những năm gần đây, đều hoạt động khá hiệu quả. Như đã đề cập, một số doanh nghiệp tự bỏ vốn đầu tư khi mới bắt đầu vào thị trường Việt Nam chứ chưa sử dụng phương thức nhượng quyền thương mại. Đường như đây lại là cách đi của hầu hết các nhà nhượng quyền nước ngoài khi bắt đầu có những kế hoạch phát triển hệ thống của mình tại Việt Nam. Điều này có thể được lý giải là một số doanh nghiệp đang trong giai đoạn tìm hiểu thị hiếu người tiêu dùng, xây dựng hình ảnh thương hiệu trong tâm trí khách hàng nên chưa tiến hành việc nhượng quyền. Mặt khác, các hệ thống này cần có sự trải nghiệm tương đối đầy đủ để chắc chắn rằng hệ thống mình hội đủ những yếu tố thành công trước khi tiến hành nhượng quyền thương mại. Điều này sẽ giúp cho khách hàng và các nhà nhận quyền tiềm năng gia tăng niềm tin và sự cam kết khi nhận quyền. Hệ thống sẽ an toàn hơn rất nhiều khi thực hiện theo con đường như vậy.

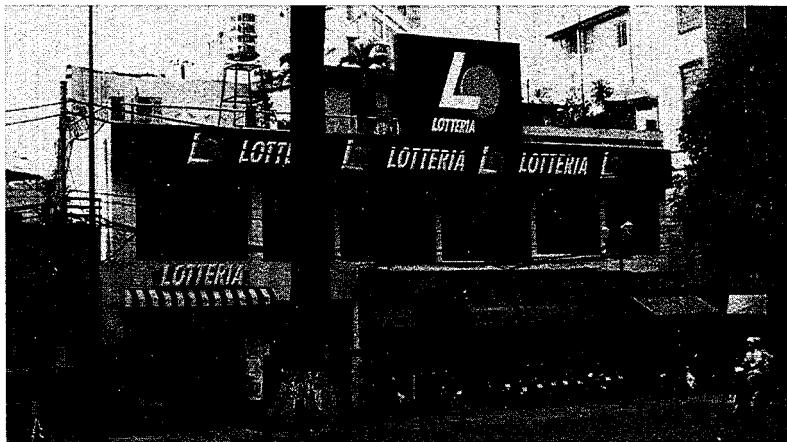
Franchise: Chọn bay Không?

Có một nguyên nhân khác nữa là các doanh nghiệp dường như chưa tìm được đối tác nhận quyền phù hợp với yêu cầu của mình. Như lời của Eckart Dutz – vị khách người Úc mà tôi đã đề cập trong phần trên của cuốn sách⁵⁰ – thì rõ ràng việc các nhà nhượng quyền có sự cẩn trọng như vậy cũng là điều có thể hiểu được. Ngoài ra, có thể thấy là lợi nhuận thu được từ việc tự bỏ vốn kinh doanh cao hơn là bán nhượng quyền cho các đối tác nhận quyền. Trong khi các ứng viên tiềm năng chưa đủ độ tin cậy, thị trường đang rất hấp dẫn thì việc nhà đầu tư tự bỏ vốn ra kinh doanh để thu lợi cũng là một giải pháp rất hợp lý. Giải pháp này cùng lúc đạt được hai mục tiêu cơ bản là vừa trải nghiệm hệ thống và vừa thu được lợi nhuận nhanh chóng từ các hoạt động đầu tư. Suy cho cùng, việc kiếm được lợi nhuận ở các quốc gia bên ngoài càng sớm càng tốt đôi khi lại là mục tiêu hàng đầu của các nhà nhượng quyền nước ngoài.

Bên cạnh đó, có thể thấy cơ sở pháp lý của Việt Nam chưa rõ ràng, đầy đủ để tạo điều kiện cho các doanh nghiệp này hoạt động hiệu quả. Hệ thống nhượng quyền thành công đòi hỏi sự cam kết của hệ thống và sự chế tài của luật pháp. Một khi các luật về sở hữu trí tuệ, bản quyền, sở hữu công nghệ... nhất là các luật về nhượng

⁵⁰ Xem thêm: *Việt Nam – Nơi gặp gỡ của bình minh và hoàng hôn*

quyền thương mại chưa được thực thi triệt để thì rõ ràng nguy cơ của việc phát triển bền vững của hệ thống đương nhiên là đang bị đe dọa.



Hệ thống Lotteria đang rất thành công tại Việt Nam

Nguồn: Tư liệu của tác giả

Tuy nhiên, khi chiếc bánh thị trường đã được định hình đầy đủ, các thương hiệu này đã hoàn tất quá trình tìm hiểu thị trường và trải nghiệm thành công, các doanh nghiệp Việt Nam đáp ứng được những yêu cầu cho việc nhận quyền và chính phủ Việt Nam ban hành những quy định pháp lý rõ ràng cụ thể thì không lý gì họ lại không tiến hành việc nhượng quyền. Có thể lợi nhuận thu được từ việc tự bỏ vốn đầu tư cao hơn khi bán nhượng quyền thật, nhưng về lâu dài khi muốn mở rộng qui mô hoạt động và

Franchise: Chọn bay Không?

thâm nhập thị trường một cách sâu rộng thì các thương hiệu này sẽ phải tiến hành nhượng quyền. Họ có thể cùng lúc vừa nhượng quyền, vừa liên doanh, cộng với việc thành lập những cơ sở của chính mình. Sự đa dạng sẽ làm cho thương hiệu phát triển bền vững hơn.

Những thương hiệu nước ngoài trong lĩnh vực nhượng quyền tại Việt Nam

STT	Thương hiệu nhượng quyền nước ngoài tại Việt Nam	Lĩnh vực	Năm
1	KFC (Mỹ)	Thức ăn nhanh	1998
2	Lotteria (Hàn Quốc)	Thức ăn nhanh	1998
3	Jollibee (Philippines)	Thức ăn nhanh	1997
4	Honda (Nhật)	Dịch vụ bảo dưỡng	1996
5	Suzuki (Nhật)	Dịch vụ bảo dưỡng	1996
6	SYM (Đài Loan)	Dịch vụ bảo dưỡng	1992
7	Yamaha (Nhật)	Dịch vụ bảo dưỡng	1999
8	Swatch (Thụy Sĩ)	Bán lẻ	1998
9	Aptech (Ấn Độ)	Đào tạo	1999
10	Oracle (Mỹ)	Dịch vụ	1994

STT	Thương hiệu nhượng quyền nước ngoài tại Việt Nam	Lĩnh vực	Năm
11	Gloria Jean's Coffee (Úc)	Thức uống	2007
12	Pizza Hut (Mỹ)	Thức ăn nhanh	2006
13	Best Denki (Nhật)	Bán lẻ	2005
14	Cartridge World (Úc)	Bán lẻ	2007
15	Walt Disney (Mỹ)	Án bản phẩm, văn phòng phẩm	2007
16	Curves (Mỹ)	Chăm sóc sức khỏe	2005
17	Bourbon Group (Pháp)	Bán lẻ	1994
18	Parkson (Malaysia)	Bán lẻ	2005
19	Metro Cash & Carry (Đức)	Bán lẻ	2001
20	COCA Suki (Thái Lan)	Thực phẩm	2007
21	Sotheby's International Realty Affiliates (Mỹ)	Bất động sản	2008
22	Dilmah (Sri Lanka)	Thức uống	1996
23	Medicare (Anh)	Bán lẻ	2000
24	World of Sport (Singapore)	Bán lẻ	2005

Franchise: Chọn hay Không?

STT	Thương hiệu nhượng quyền nước ngoài tại Việt Nam	Lĩnh vực	Năm
25	Schu (Singapore)	Bán lẻ	2004
26	CJ Food Villen (Hàn Quốc)	Thực phẩm	2007
27	Valentino Rudy (Ý)	Thời trang	2005
28	Pierre Cardin (Pháp)	Thời trang	1997
29	Fuji (Nhật)	Bán lẻ	1997
30	Dale Carnegie Training	Đào tạo	2007
31	Kodak (Mỹ)	Bán lẻ	
32	Charles & Keith (Singapore)	Bán lẻ	2008

Nguồn: Thống kê chưa đầy đủ của tác giả 2008

Thời gian qua đã có khá nhiều đoàn doanh nghiệp nhượng quyền quốc tế chủ động tìm đối tác nhượng quyền tại Việt Nam thông qua các Hội chợ triển lãm nhượng quyền, các phòng thương vụ của các nước, Trung tâm Xúc tiến thương mại đầu tư Việt Nam... Trong số đó, nhiều nhất là doanh nghiệp của các nước Thái Lan, Singapore, Mỹ... Hiện nay, một số thương hiệu đã hoàn tất những công việc cần thiết chuẩn bị cho hoạt động nhượng quyền

tại Việt Nam. Sắp tới, chắc chắn chúng ta sẽ chứng kiến thêm nhiều thương hiệu nổi tiếng của thế giới có mặt ở Việt Nam như McDonald's (Mỹ), 7-Eleven (Mỹ), Bread Talk (Singapore)...

Làn sóng nhượng quyền nước ngoài đang dâng lên rất cao trong thời gian gần đây. Có thể bằng hình thức này hay hình thức khác nhưng rõ ràng là họ đang thực hiện công việc của mình tại Việt Nam một cách rất bài bản và chuyên nghiệp. Vấn đề là các nhà nhượng quyền Việt Nam sẽ chuẩn bị những gì cho cuộc chơi đẳng cấp sắp tới? Họ đã nhận thức được đầy đủ những thách thức từ làn sóng này? Tôi nghĩ rằng, có thể vì rất nhiều lý do khách quan và chủ quan họ vẫn chưa thật sẵn sàng cho cuộc đua nhượng quyền sắp tới.

Có thể thấy rằng, do lĩnh vực nhượng quyền còn khá mới mẻ tại Việt Nam nên chỉ có một số ít thương hiệu Việt đã và đang áp dụng hình thức này. Tuy chưa thể nói là đã đạt đến thành công hay thật sự bền vững nhưng ít nhiều những thương hiệu này đã gây được tiếng vang, tạo được niềm tin cho những thương hiệu đến sau tự tin thực hiện hình thức nhượng quyền thương mại. Có thể kể đến một số thương hiệu đã và đang thực hiện nhượng quyền như Trung Nguyên, Phở 24, Kinh Đô, Foci, Ninomaxx, T&T, Thế giới di động... Trong đó, Trung Nguyên được xem là nhà tiên phong với sự khởi đầu khá sớm, bắt đầu nhượng

Franchise: Chọn hay Không?

quyền từ năm 1998. Thời gian đầu, Trung Nguyên được xem như một “hiện tượng” bởi hệ thống các quán cà phê nhượng quyền có mặt ở khắp mọi nơi, trải dài từ Nam đến Bắc và thực sự là một thế lực của cà phê Việt Nam đối với khu vực và trên thế giới⁵¹. Đến nay, tuy sức mạnh đã giảm nhiều so với vài năm trước nhưng Trung Nguyên cũng đã để lại nhiều bài học bổ ích cho nhiều nhà nhượng quyền Việt Nam trong thời gian tới. Trung Nguyên cũng đã phát triển nhượng quyền thương mại một số quán đáng kể trong nước và một số điểm ở nước ngoài như Nhật, Singapore, Thái Lan, Campuchia... Còn Phở 24 được xem là thương hiệu thực hiện việc nhượng quyền bài bản nhất. Thương hiệu Phở 24 được nhiều người biết đến và đã gặt hái được những thành tựu đáng kể. Tuy nhiên, Phở 24 có duy trì được hệ thống này phát triển bền vững hay không còn là vấn đề thời gian. Đến nay Phở 24 đã có vài chục cửa hàng trong nước và nhượng quyền sang một số nước như Philippines, Singapore, Nhật Bản...

⁵¹ Xem thêm: *Trung Nguyên – Quá khứ vàng son và tương lai nhọc nhằn*

**Những thương hiệu Việt Nam đã và chuẩn bị
triển khai nhượng quyền**

STT	Thương hiệu nhượng quyền	Lĩnh vực	Năm
1	Cà phê Trung Nguyên	Thức uống	1998
2	Thời trang FOCI	Thời trang	1998
3	AQ Silk	Thời trang	2002
4	G7-Mart	Bán lẻ	2006
5	Phở 24	Thực phẩm	2005
6	Siêu thị thế giới di động	Bán lẻ	2005
7	Kinh Đô Bakery	Thực phẩm	2006
8	Hủ tíu Nam Vang Tylum	Thực phẩm	2006
9	T&T Fashion Shoes	Thời trang	
10	NINOMAXX	Thời trang	
11	Nhà Vui	Bất động sản	2006
12	24/Seven	Bán lẻ	
13	Coop Mart	Bán lẻ	
14	V-24h	Bán lẻ	2006
15	Trường đào tạo Việt Mỹ VATC	Đào tạo	

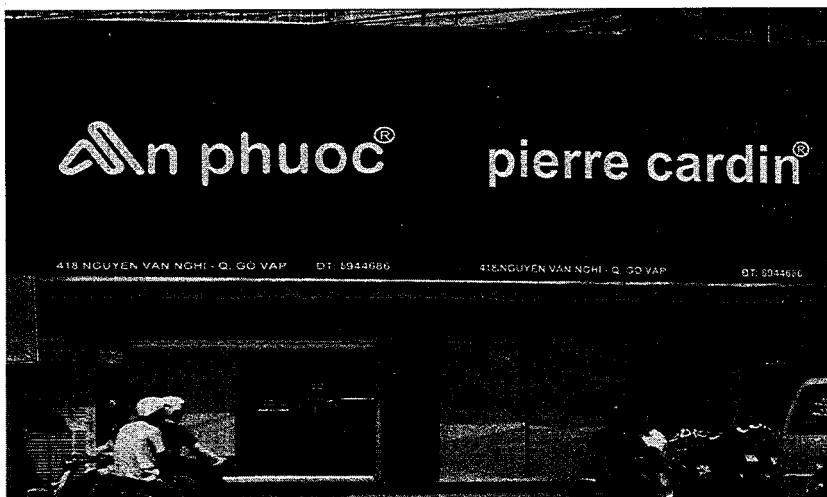
Franchise: Chọn hay Không?

STT	Thương hiệu nhượng quyền	Lĩnh vực	Năm
16	Nước mía siêu sạch Shake	Thức uống	2005
17	Alo Trà	Thức uống	
18	Vissan	Bán lẻ	
19	Trà sữa trân châu Tapio Cup	Thức uống	

Nguồn: Thống kê chưa đầy đủ của tác giả, 2008

Phần lớn các thương hiệu Việt Nam đã hoặc đang chuẩn bị bước vào con đường nhượng quyền thương mại dường như đều trong giai đoạn học hỏi và trải nghiệm là chính. Có thể thấy Coop-Mart đang có những bước chuẩn bị rất bài bản sau những trải nghiệm rất thành công bằng cách lập công ty cổ phần chuyên phát triển hình thức này trong thời gian tới. Tôi nghĩ rằng với sự chuẩn bị của mình, Coop-Mart có nhiều cơ hội để cạnh tranh với các hệ thống nhượng quyền nước ngoài trong cùng lĩnh vực. Có thể thấy Foci đang có những bước tiến vững chắc trong việc xây dựng hệ thống cửa hàng của mình. Có thể thấy chuỗi cửa hàng Pierre Cardin – An Phước, dù hiện thời do nhà sản xuất đầu tư và vận hành nhưng hoàn toàn có thể áp dụng nhượng quyền trong thời gian tới. Tôi cho rằng, trong sáu lĩnh vực mà tôi đã đề cập ở phần trên, các nhà nhượng quyền Việt Nam phần nào đó đều có lợi thế nhất định.

Tuy nhiên, nhìn vào hệ thống nhượng quyền hiện tại của thương hiệu Việt, có thể thấy rằng qui mô về hệ thống nhượng quyền còn rất khiêm tốn. Bên cạnh đó, số lượng cửa hàng trên mỗi hệ thống là rất thấp, khoảng dưới 8 cửa hàng. Điều này cho thấy ánh hưởng của các hệ thống nhượng quyền tại Việt Nam chỉ mang tính khu vực và còn rất khiêm tốn. Ngoài ra, khi đi sâu nghiên cứu, các hệ thống này còn những yếu kém mà nếu không kịp thời sửa chữa sẽ phải đối diện với những rủi ro hoàn toàn không tránh khỏi.



Hệ thống này có thể triển khai nhượng quyền thành công trong vài năm tới?

Nguồn: Tư liệu của tác giả

Franchise: Chọn hay Không?

Trước hết, có thể thấy đó là vấn đề kiểm soát hệ thống nhượng quyền. Hệ thống nhượng quyền cần tuân thủ vấn đề kiểm soát từ hình ảnh thương hiệu, chất lượng sản phẩm, nguồn cung cấp cho hệ thống và các chương trình marketing... Một khi hệ thống mất đi tính thống nhất thì đương nhiên hệ thống ấy vận hành theo một cách thức khác hẳn. Đó chỉ là hệ thống thương mại hay bán hàng hay đại lý được ký kết trong hợp đồng với điều khoản đặc biệt mà thôi.

Hơn nữa, một số hệ thống nhượng quyền hiện tại chưa thể hiện được sự khác biệt vượt trội so với các hệ thống thông thường khác, đặc biệt là chưa có được sự trải nghiệm thực sự thành công ở các vị trí có các yếu tố thuận lợi khác nhau. Trước đây, khi nhắc đến quần áo, tôi thường được giới thiệu về thương hiệu NinoMaxx và thực sự thương hiệu này đã có chỗ đứng trên thị trường Việt Nam. Tuy nhiên, nếu ngày nay bạn đến NinoMaxx tại đường Hai Bà Trưng sẽ không có quá nhiều khác biệt so với Việt Thy hay một số cửa hàng bán quần áo bên cạnh. Bạn cũng sẽ thấy các bảng giảm giá được treo giống như các cửa hàng khác. Đôi khi các bảng này rất ấn tượng, tỉ lệ giảm giá cũng rất lớn từ 50% trở lên... Có thể trong một thời gian ngắn hạn, một thời điểm cụ thể doanh thu của cửa hàng này có tăng lên. Nhưng thương hiệu ấy vô hình dung được đồng hóa với các thương hiệu còn lại. Người ta

không còn nhận ra sự khác biệt cơ bản nào giữa NinoMax với các thương hiệu khác. Để tạo ra sự khác biệt, Công ty Thời Trang Việt đâu nhất thiết phải chọn cách như vậy!

Một ví dụ khác là Phở 24. Mặc dù được ghi nhận là rất thành công về mặt thương hiệu và được khách hàng đón nhận, nhưng nếu quan sát kỹ hơn có thể thấy rằng với mức giá một tô phở tối thiểu là 32.000 đồng như hiện nay không phải nơi nào khách hàng cũng có thể chấp nhận được. Việc bán tô phở đó ở Quận 1 với việc bán nó ở Tân Bình hay Bình Thạnh..., tôi cho rằng, sẽ rất khác nhau. Do vậy, điều đương nhiên là sẽ có một số cửa hàng của Phở 24 gặp khó khăn thực sự trong việc thu hút khách hàng. Phở 24 đối diện với vấn đề kiểm soát hệ thống khi các nhà nhận quyền sáng tạo ra các loại thức ăn, thức uống khác khi chưa được cho phép nhằm gia tăng hiệu quả đầu tư của mình.

Mặt khác, nhiều hệ thống nhượng quyền hiện nay ở Việt Nam chưa tối ưu hoá các chi phí trong việc vận hành hệ thống. Gánh nặng chi phí sẽ là trở ngại rất lớn khi phát triển ra các khu vực với lợi thế về địa điểm, khu vực, mức sống... không cao như các lựa chọn ban đầu. Như một nghiên cứu mà tôi đã trình bày ở phần trên của cuốn sách, để vận hành một cửa hàng có 20 bàn, Trung Nguyên hay Phở 24 cần ít nhất là 8 nhân viên phục vụ và chia ca, trong khi đó KFC hay McDonald's chỉ là 2 thậm chí là 1 nhân viên. Nếu mô hình này được thiết lập

Franchise: Chọn bay Không?

ở các địa điểm thuận lợi như trung tâm Quận 1, Quận 3... thì sẽ không là vấn đề gì nhưng các địa điểm như vậy là rất hữu hạn. Nếu bạn thiết lập mô hình đó tại Bình Chánh hay Nhà Bè thì điều gì sẽ xảy ra? Do vậy, nếu mô hình quá cồng kềnh thì cơ hội cho những cửa hàng phát triển tiếp theo sau là rất thấp.

Ngoài ra, dường như một số hệ thống nhượng quyền hiện tại thường không duy trì được cam kết ngay từ ban đầu khi hệ thống gặp các thách thức do biến động của thị trường hay đối thủ cạnh tranh. Hơn nữa, các kế hoạch phát triển đôi khi còn thụ động trong việc xử lý các sự cố từ thị trường. Đôi khi chỉ vì những mục đích ngắn hạn, chỉ vì sự tồn tại ngắn hạn mà bên nhượng quyền và nhận quyền sẵn sàng bỏ qua các cam kết ngay từ đầu khi thiết lập hệ thống. Đôi khi vì không có một kế hoạch bài bản và chi tiết, việc mở các cửa hàng ở các phạm vi không hợp lý dẫn đến cạnh tranh trong nội bộ hệ thống... Một lý do sâu xa là tiềm lực tài chính của các hệ thống này còn có hạn và kinh nghiệm thực hiện chuyển giao hệ thống này còn rất thiếu và yếu.

Thêm vào đó, trong khi các hệ thống nhượng quyền nước ngoài có một kế hoạch marketing bài bản nhắm đến các giá trị “vô hình” trên cơ sở các giá trị hữu hình là hệ thống và các sản phẩm vượt trội thì hệ thống nhượng quyền Việt Nam hiện nay dường như lại làm ngược lại, có nghĩa là

tập trung khai thác giá trị từ các sản phẩm hữu hình. Do vậy, hầu như các thông điệp đó trở nên “bình thường” trong tâm trí của khách hàng. Bạn sẽ nghĩ gì và quyết định như thế nào nếu phải lựa chọn uống một ly cà phê ngon để sáng tạo với việc uống một ly cà phê ngon? Tôi nghĩ rằng, sự sáng tạo đó, không gian sáng tạo đó mới thật là sản phẩm sâu xa mà hệ thống cần bán. Rõ ràng rằng, sản phẩm đó sẽ khó có sự thay thế và hầu như là không thể bắt chước.

Bên cạnh đó, nguồn nhân lực để thực thi hệ thống cũng là một bài toán nan giải cho các nhà nhượng quyền Việt Nam. Tôi cho rằng, tìm một người để nói cho khách hàng hiểu công dụng của dầu gội dầu bao giờ cũng dễ dàng hơn việc nói cho họ biết về không gian sáng tạo từ việc uống một ly cà phê. Do vậy, chuẩn bị một nguồn nhân lực có trình độ và kinh nghiệm trong việc phát triển hệ thống, kiểm soát hệ thống và chuyển giao niềm tin về sự thành công tuyệt đối của hệ thống cũng như làm cho sự cam kết luôn được tôn trọng rõ ràng là giống như tìm cây xanh trong bão tuyet vậy.

Do vậy, nếu các yếu điểm trên chưa được khắc phục thì hiển nhiên chất lượng của các yếu tố chuyển giao vốn đã thấp sẽ lại còn thấp hơn, chất lượng của các yếu tố quan hệ lại càng không được đề cập đến. Điều tất yếu là có một số hệ thống thành công bước đầu nhưng lại lăng lê rút lui

trong một thời gian sau đó. Thật ra, tôi vẫn thường hay tiếc rằng giá như có được sự truyền thông, hỗ trợ, đào tạo... đầy đủ từ chính phủ và từ các tổ chức liên quan thì có lẽ các hệ thống này đã có cơ hội phát triển. Hình thành một hệ thống đã khó, giữ hệ thống lại càng khó hơn và những tác động dây chuyền liên quan đến hệ thống này là rất lớn, “thắng cũng thua lớn mà thua cũng thua đậm”. Kéo theo đó là những hệ quả về lao động, việc làm và nhiều vấn đề liên quan khác nữa cho xã hội.

Mặc dù vẫn còn nhiều hạn chế trong việc hình thành và phát triển hệ thống này nhưng hiệu quả của nó là không thể phủ nhận. Tôi thực sự khâm phục các nhà nhượng quyền Việt Nam vì sự quả cảm và tinh thần sáng tạo của họ. Tôi biết rằng, để hình thành một hệ thống lớn thì đầu tiên luôn là một hệ thống nhỏ, muốn trở thành một cây đại thụ có cành to, tán rộng, gốc lớn và rễ sâu thì trước tiên vẫn là một cây con. Nếu không có người tưới cây, bảo vệ cây và chăm sóc đúng cách thì dù có những lợi thế nhất định thì cây đó cũng khó mà trưởng thành. Hệ thống nhượng quyền Việt Nam cũng vậy, rất cần sự quan tâm đầy đủ từ chính phủ, các cơ quan thông tin và nhất là từ khách hàng. Tất cả cùng nỗ lực, cam kết và thực thi thì con tàu này sẽ càng vững vàng hơn trong giông bão. Sâu xa hơn nữa, cần xây dựng một văn hóa làm việc tập thể và

biết chia sẻ thì cơ hội hình thành những hệ thống rộng về số lượng và sâu về chất lượng sẽ không còn xa nữa. Chúng ta thực sự đã bắt đầu!

Ở khía cạnh nhượng quyền ra nước ngoài, dường như con số các doanh nghiệp nhượng quyền Việt Nam có mặt ở các nước còn rất khiêm tốn. Trung Nguyên và Phở 24 được xem là các “anh tài” hiếm hoi của Việt Nam có mặt ở nước ngoài. Tuy nhiên, hoạt động của các đơn vị này ở nước ngoài cũng chưa đáng kể và sự thành công hay thất bại sẽ còn chờ đợi câu trả lời của thời gian. Gần đây, có một số doanh nghiệp khác của Việt Nam cũng đang có những kế hoạch rất táo bạo để phát triển hình thức kinh doanh này ra nước ngoài. Nhưng đến nay, do nhiều nguyên nhân mà các kế hoạch này dường như chỉ dừng lại ở mức độ thăm dò là chủ yếu.

Có thể thấy một trong những nguyên nhân làm cho việc phát triển ra nước ngoài của các nhà nhượng quyền Việt Nam chưa tiến triển là do công tác thông tin, tìm hiểu phong tục, tập quán, thói quen, các yếu tố về pháp luật... chưa được thực hiện một cách đầy đủ và chi tiết. Rất nhiều trường hợp nhượng quyền mô hình hay sản phẩm ra nước ngoài mà không xét xem sản phẩm đó hay mô hình đó có phù hợp với đặc thù khu vực hay không? Do vậy, khi nhượng quyền ra nước ngoài gấp rất nhiều khó khăn do sự

cạnh tranh của sản phẩm cùng loại hoặc sản phẩm không phù hợp do thị hiếu tiêu dùng nước ngoài có nhiều sự khác biệt. Bên cạnh đó, việc trải nghiệm hệ thống thành công ở nước ngoài trước khi tiến hành nhượng quyền gần như chưa được thực hiện. Phần lớn do các nhà nhận quyền nước ngoài tự đảm nhiệm. Do vậy mà vấn đề kiểm soát, vận hành, kiểm tra hàng hay dịch vụ, doanh thu... trong hệ thống cửa hàng nhượng quyền này còn gặp rất nhiều khó khăn.

Ngoài ra, phần lớn các nhà nhượng quyền Việt Nam có điều kiện tài chính không dồi dào, việc đào tạo chuyển giao còn nhiều lúng túng, nguồn nhân lực cho nhượng quyền quốc tế còn rất thiếu và rất yếu, các vấn đề về luật pháp các nước sở tại, các đánh giá về thị trường, năng lực của các nhà nhận quyền khu vực và thậm chí là hợp đồng nhượng quyền, cẩm nang vận hành... cũng chưa được thực hiện một cách đầy đủ và cẩn trọng. Do vậy, những khó khăn tất yếu sẽ xảy ra khi các nhà nhượng quyền ấy lệ thuộc quá lớn vào năng lực hay sự cam kết từ các nhà nhận quyền nước ngoài.

Sự thật là nếu các nhà nhận quyền này thể hiện sự tin tưởng, sự say mê và cam kết tuân thủ theo hệ thống thì cửa hàng đó còn giữ được một chút bản sắc của mô hình mẹ còn ngược lại thì gần như không thể biết được. Đến khi hệ thống không còn gì để mất nữa thì những vấn đề kiện

tụng hay mất bạn hàng, mất đối tác là điều không thể tránh khỏi.

Nguyên nhân sâu xa nữa là các nhà nhượng quyền Việt Nam khi nhượng quyền quốc tế còn khá đơn độc. Trong khi các thông tin, hiểu biết về thị trường, năng lực tài chính, kinh nghiệm quản lý, vận hành hệ thống... còn rất hạn chế thì các doanh nghiệp này thường “tự bơi” để phát triển hệ thống của mình. Vai trò của nhà nước, các tổ chức liên quan đến nhượng quyền Việt Nam dường như đứng ngoài các hoạt động này. Trong khi một hệ thống thành công không chỉ đem lại lợi nhuận hay danh tiếng cho nhà nhượng quyền... mà còn là uy tín và danh dự của cả một đất nước. Bạn không thể bắt người khác phải suy nghĩ giống mình mà nên biết người ta đã suy nghĩ về mình như thế nào.

Do vậy, những doanh nghiệp tiên phong này cần sự đồng hành của cả một đất nước. Nhà nước, các tổ chức và luật pháp... cần phải có những kế hoạch dài hạn, hỗ trợ và vun đắp cho các hệ thống nhượng quyền còn non trẻ này để tạo ra các vườn ươm cho hệ thống nhượng quyền Việt Nam phát triển. Mọi sự thờ ơ hay chậm chạp... đều làm cho mọi cơ hội của Việt Nam qua đi.

Tuy nhiên, hiện nay đã có một số tổ chức, hiệp hội thực hiện việc quảng bá, xúc tiến hoạt động nhượng quyền

như Câu lạc bộ Nhượng quyền thương mại Việt Nam, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Trung tâm xúc tiến thương mại và đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh... thông qua việc tổ chức các buổi hội thảo, triển lãm tại Việt Nam và tổ chức cho các doanh nghiệp trong nước tham gia các buổi hội thảo, triển lãm về nhượng quyền của nước ngoài nhằm tìm kiếm đối tác và học hỏi kinh nghiệm. Mặt khác, chính phủ cũng triển khai Dự án "Hỗ trợ phát triển mạng lưới bán lẻ Việt Nam" trong đó có hoạt động hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam xây dựng và phát triển mô hình kinh doanh nhượng quyền thương mại được thực hiện từ tháng 5 năm 2006. Tất cả như là những nỗ lực nhằm xây dựng và phát triển hệ thống nhượng quyền Việt Nam mạnh về chiều rộng và chiều sâu.

Bên cạnh đó, Việt Nam đang từng ngày hội nhập vào nền kinh tế thế giới. Do vậy, các thông lệ kinh doanh quốc tế, luật về kinh doanh, luật liên quan đến sở hữu trí tuệ, bản quyền, sở hữu công nghiệp... và nhất là các luật liên quan đến nhượng quyền thương mại đang từng bước được hoàn thiện. Bằng việc đề cập đến nhượng quyền thương mại trong Luật Thương mại năm 2006, Nghị định 35/2006/NĐ-CP và Thông tư 9/2006/TT-BTM phần nào tạo ra hành lang pháp lý ngày một vững chắc cho hình thức nhượng quyền thương mại phát triển bền vững tại quốc gia đang phát triển này.

Tuy nhiên, các nỗ lực đó có hiệu quả hay không còn phụ thuộc rất nhiều vào nỗ lực của từng doanh nghiệp và vấn đề về thời gian. Việc hoàn thiện hệ thống pháp luật, nhất là các qui định về chuẩn mực đạo đức, phí nhượng quyền, phí vận hành, quảng cáo, tiếp thị...và sớm hình thành Hiệp hội nhượng quyền Việt Nam cũng như thông tin, tuyên truyền một cách rộng rãi hình thức này ra xã hội và đặc biệt là giảng dạy ở các trường đại học, trung học chuyên nghiệp..., là những việc cần làm. Ta biết rằng, hình thức này rất phù hợp cho các doanh nghiệp có qui mô vừa và nhỏ. Ta cũng biết rằng, con người Việt Nam có khát vọng vươn lên, có sức trẻ và cần cù sáng tạo. Ta cũng còn biết rằng một nền kinh tế mạnh, vững chắc là nền kinh tế không phải dựa vào các toan tính ngắn hạn, “lướt ván”, đầu cơ mà phải bắt đầu bằng một nền sản xuất vững mạnh trong đó có sự tham gia của nhiều thành phần kinh tế.

Ta cũng biết rằng để vừa duy trì mức tăng trưởng cao vừa kiềm chế lạm phát ở mức độ cho phép thì không có con đường nào tốt hơn là gia tăng hiệu quả đầu tư vào các dự án và khuyến khích tiêu dùng. Trong khi hiệu quả đầu tư của các dự án hiện nay của Việt Nam mà đặc biệt là các dự án đầu tư trong lĩnh vực bất động sản đang rất bão động vì rất nhiều nguyên nhân thì nếu thực hiện theo hình thức nhượng quyền, các chi phí ngầm hay tiêu cực

phát sinh hầu như là không tồn tại. Trong khi hoạt động kinh doanh hiện nay tại Việt Nam vẫn chưa tạo được nhiều động lực để khuyến khích tiêu dùng thì với hệ thống nhượng quyền thương mại rộng khắp, dịch vụ tăng lên, giá cả hợp lý hơn thì khách hàng có điều kiện thuận lợi để gia tăng chi tiêu.

Trong lúc nhà nước đang khuyến khích mọi thành phần kinh tế tham gia phát triển kinh doanh thì dường như việc tham gia này chỉ ở trong một số phạm vi nhất định, đâu đó vẫn còn các hiện tượng “gà nhà”, “xin cho” thì hình thức nhượng quyền thương mại lại tạo ra rất nhiều cơ hội kinh doanh cho nhiều thành phần kinh tế khác nhau mà đặc biệt là các doanh nhân trẻ, vốn đầu tư ít và thiếu kinh nghiệm... Trong khi chính phủ đang ra sức củng cố quan hệ, uy tín của mình trên trường quốc tế thì hình thức này là con đường gián tiếp truyền bá đất nước, con người, văn hoá ra thế giới bên ngoài nhanh nhất...

Mặc dù vẫn còn những khó khăn và hạn chế nhất định của hình thức này khi áp dụng tại Việt Nam, nhưng những ưu thế thực sự của hình thức này là có thực và đã được minh chứng qua rất nhiều mô hình kinh tế khác nhau. Ở Việt Nam, cơ hội để bình minh tươi sáng đang đến qua con đường phát triển kinh doanh bằng hình thức nhượng quyền thương mại nhưng thách thức của hoàng hôn cũng đang cận kề. Tất cả như đặt vào tay chúng ta,

những người nắm giữ vận mệnh đất nước có những quyết định và lựa chọn. Làm giàu cho mình, cho đất nước và cho quê hương này, xây dựng một văn hóa kinh doanh giàu tính cam kết, tin cậy và góp phần quảng bá quê hương Việt Nam xinh đẹp này ra thế giới... thì nhượng quyền thương mại là một trong những hình thức tối ưu mà Việt Nam nên nghĩ đến.

McDonald's

Tượng đài nhượng quyền Mỹ

Trở lại với Nước Mỹ – con tàu lớn của những vùng biển lớn, nơi có một tượng đài nhượng quyền mà ai ai trong quốc gia này khi nhắc đến đều biết và đều lấy làm kiêu hãnh. Mặc dù không phải ai cũng thích và sử dụng nhưng thực sự cái tên đó đã và mãi là niềm tự hào của họ.

Đó là McDonald's – tượng đài nhượng quyền của Mỹ.

Trở lại câu chuyện về huyền thoại nhượng quyền thương mại McDonald's, thành thật tôi không thích hamburger và

cũng không khuyến khích những người mà tôi quan tâm dùng bánh hamburger. Nhưng sự thành công của họ và những ảnh hưởng của họ đến những nơi mà họ đặt chân đến rất đáng để chúng ta trân trọng. Nhiều khi, bạn đến một cửa hàng McDonald's không phải chỉ để dùng bánh hamburger mà để lắng nghe tinh thần Mỹ trong những chiếc bánh đó. Thực sự, McDonald's ngày nay là một thế lực và ảnh hưởng của hệ thống này là cả một đại dương mênh mông. Vì sao họ làm được điều kỳ diệu từ những chiếc bánh ấy?

McDonald's có thất bại không? Sự thật là điều đó đã xảy ra vào cuối năm 1953, sau những nỗ lực nhượng quyền của anh em McDonald hoàn toàn thất bại. Sự thiếu tính kỷ luật của một hệ thống nhượng quyền, thiếu sự đồng bộ của sản phẩm và thiếu việc kiểm tra giám sát hệ thống không phải là những nguyên nhân chính mà sâu xa là quan điểm kinh doanh lệch lạc của họ. Khi đó, về cơ bản, họ xem nhượng quyền thương mại như là cách "làm tiền" từ những người nhận quyền mà không cần xây dựng một qui trình, chuyển giao và tổ chức để giám sát chất lượng hoạt động của các đại lý nhượng quyền của mình.

Công ty McDonald's được hai anh em nhà Richard và Maurice McDonald sáng lập nên vào năm 1937. Họ đã lập nên một dây chuyên chế biến thức ăn nhanh đầu tiên trong một nhà hàng nhỏ ở phía đông Pasadena, California.

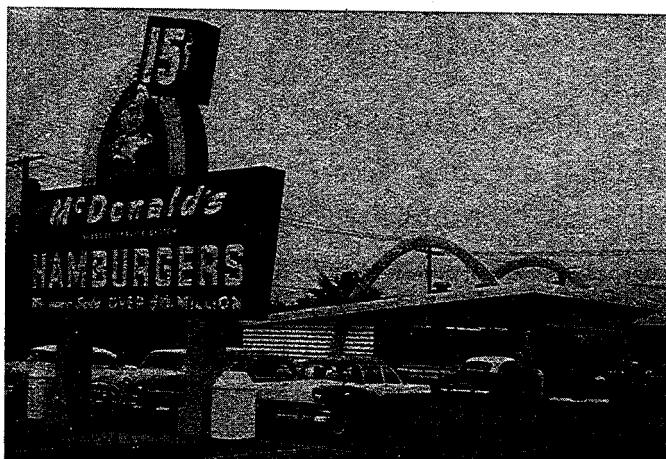


i'm lovin' it

Năm 1954, ông Ray Kroc – một nhân viên bán hàng sữa ở Mỹ – đã đàm phán với anh em nhà McDonald và được công ty McDonald's nhượng quyền sản xuất và bán sản phẩm McDonald's trên toàn nước Mỹ sau những nỗ lực thất bại của anh em họ vào những năm 1953. Ông Kroc chỉ trả cho công ty McDonald's 950 USD vào thời điểm mà các công ty nhượng quyền khác nhượng quyền nhà hàng và cửa hàng kem ở mức giá cao nhất là 50.000 USD. Ông Kroc lấy phí dịch vụ (phí vận hành) là 1,9% cho mỗi sản phẩm ông ta bán được, 0,5% thuộc về anh em nhà McDonald. Năm 1961, anh em nhà McDonald đã bán hẳn công ty của mình với giá 2,7 triệu USD.

Công ty McDonald's lần đầu tiên mở rộng việc sản xuất và kinh doanh ra nước ngoài vào năm 1967 tại Canada. Chẳng bao lâu sau đó, ông George Cohon mua giấy phép của công ty McDonald's ở miền đông Canada và mở cửa hàng đầu tiên của mình năm 1968. Sau đó Cohon tiếp tục xây dựng, phát triển một mạng lưới cửa hàng McDonald's gồm 640 nhà hàng ở Canada, khiến McDonald's ở Canada trở

thành nơi kinh doanh có lãi nhất so với McDonald's ở những nơi khác ngoài nước Mỹ trong thời gian này.



Cửa hàng McDonald's đầu tiên của Ray Crock – 1955

Nguồn: www.mcdonalds.com

Chính sự nhượng quyền của McDonald's là nhân tố chủ yếu dẫn đến sự thành công của công ty này trên thị trường quốc tế. Một khi McDonald's nhượng quyền cho một đối tác địa phương, các món ăn nhanh của McDonald's vốn đặc sệt Mỹ bỗng tự động trở thành một cái gì đó rất địa phương cả về phương diện sản phẩm lẫn dịch vụ. McDonald's hiện nay có trên 23.000 nhà hàng ở khắp 121 nước trên toàn thế giới. Khoảng 80% trong số

Franchise: Chọn bay Không?

nha hàng này là nha hàng nhượng quyền, có doanh thu năm 2006 khoảng 21,6 tỷ USD⁵².

Một trong những mục tiêu của McDonald's là tạo ra một hệ thống sản phẩm tiêu chuẩn, dù bán ở Singapore, Tây Ban Nha hay Nam Phi thì sản phẩm cũng rất giống nhau. Tuy nhiên, vì nhiều lý do khác nhau, công ty buộc phải thích nghi với tập quán hay luật lệ địa phương, kể cả biến đổi cho phù hợp với khẩu vị và sở thích của người tiêu dùng và có khi McDonald's biến đổi để phù hợp với luật lệ và tôn giáo của quốc gia, chẳng hạn như ở Israel, công ty đã bán Big Macs không có phô mai do muốn tách thịt và các sản phẩm sữa ra riêng theo phong tục địa phương. Ở Ấn Độ, công ty phục vụ món McNuggets rau và món bánh Maharaja Mac thịt cừu. Những sáng tạo này là cần thiết ở những quốc gia theo đạo Hindu không ăn thịt bò và đạo Hồi không ăn thịt heo.

Còn nhiều ví dụ khác cho thấy công ty McDonald's đã biến đổi cho thích nghi với nhu cầu của người tiêu dùng địa phương. Ở những thị trường nhiệt đới, công ty thêm vào thực đơn món nước ổi. Ở Đức thì có món bia và bánh McCroissants. Ở Thổ Nhĩ Kỳ thì có yaourt lạnh, còn ở Ý thì có caphê espresso và mì lạnh. Ở Nhật có món bánh

⁵² Nguồn: www.wikipedia.org và www.entrepreneur.com

burger Teriyaki burger, ở Hà Lan có món burger ăn chay. Ở Philipines thì có món McSpaghetti. Món bánh McLaks (bánh sandwich cá hồi) ở Nauy, món McHuevo (bánh hamburger với trứng) ở Uruguay. Ở Thái Lan, McDonald's giới thiệu món bánh burger heo Samurai ăn với sốt ngọt. Đây chính là những ví dụ minh họa cho việc McDonald's điều chỉnh sản phẩm cho thích hợp với môi trường kinh doanh quốc tế.

Tuy vậy, dẫu có thay đổi chút ít và có thêm vào một số món nhưng cấu trúc thực đơn trong nhà hàng McDonald's về cơ bản là nhất quán trên toàn thế giới. Điều này đảm bảo cho McDonald's duy trì được tính xuyên suốt hệ thống bánh hamburger của mình. Đây được xem là một trong những đặc điểm khác biệt để hệ thống nhượng quyền này phát triển bền vững.

Bên cạnh đó, yếu tố chất lượng được công ty kiểm soát chặt chẽ. Đội Kiểm định chất lượng của công ty chịu trách nhiệm về việc giám sát chất lượng sản phẩm của McDonald's, sản phẩm trong nhà hàng, tại các nhà cung cấp và trong tất cả mọi khâu của qui trình sản xuất. Việc kiểm định chất lượng bao gồm việc kiểm tra chất lượng liên tục, việc giám sát công đoạn chế biến, phân phối, kiểm tra đột xuất hoặc theo định kỳ thiết bị sản xuất, trung tâm phân phối và nhà hàng. Công ty thậm chí còn

kiểm tra cả các nhà cung cấp nguyên liệu thứ yếu, các nông trại, giám sát việc thu hoạch trên đồng hay để kiểm tra chất lượng hạt giống trước khi gieo hạt.

Các nhà sản xuất McDonald's phải tuân thủ các qui định nghiêm ngặt về sản phẩm, các qui định này mô tả chính xác số lượng và chất lượng các nguyên liệu thô sử dụng cho từng loại sản phẩm và chất lượng sản phẩm cuối cùng. Công ty có một qui trình kiểm tra chất lượng sản phẩm rất chi tiết. Bên cạnh việc kiểm tra các số liệu kỹ thuật do các nhà sản xuất cung cấp, công ty còn thường xuyên lấy mẫu hàng tồn kho tại các trung tâm phân phối để kiểm tra nhằm đảm bảo sản phẩm McDonald's luôn tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật công ty đã qui định.

Việc kiểm tra chất lượng sản phẩm lại tiếp tục khi sản phẩm được mang đến cửa hàng. Hàng chỉ được bán sau khi được kiểm tra về chất lượng và độ an toàn. Tất cả nhân viên phục vụ trong nhà hàng đều được huấn luyện về an toàn thực phẩm, vệ sinh và các qui trình chuẩn bị thực phẩm. Đây là một qui trình làm việc mang tính toàn cầu của công ty và cũng là một trong những đặc điểm nổi bật của nhà hàng McDonald's. Điều này giúp cho chất lượng các yếu tố chuyển giao được đảm bảo cao nhất.

McDonald's xây dựng chính sách giá phù hợp với đặc điểm từng thị trường. Công ty biết rằng quá trình chuẩn

hoá sản phẩm có thể giúp công ty tiết kiệm chi phí. Tuy vậy, thành công của công ty thực ra lại nằm ở khả năng thích nghi với các môi trường kinh doanh đặc thù của họ. Điều này thể hiện rõ nhất qua chính sách giá của McDonald's, một chính sách giá mang tính địa phương, không mang tính toàn cầu. Quan trọng hơn thế, không phải công ty chỉ có các chính sách giá khác cho các nước nằm trong danh sách, mà công ty còn có chính sách giá phù hợp cho từng loại thị trường. Tại sao McDonald's lại chọn chính sách giá như vậy?

Nguyên nhân là do mục tiêu của McDonald's là tăng thị phần. Với McDonald's, nhu cầu dùng thức ăn nhanh McDonald's của người tiêu dùng trong một nước chính là thước đo để công ty tiến hành định giá cho phù hợp. Ví dụ như ở Mỹ, một cái bánh Big Mac có đồ chiên kèm theo có giá ngang bằng lương của một nhân viên văn phòng tại Chicago trong 14 phút. Tuy nhiên, ở Nigeria, một bữa ăn như thế có giá bằng với tiền lương làm trong vòng 11 tiếng 23 phút của một người dân ở Lagos. Vì thế, tùy vào mức thu nhập của dân cư địa phương mà giá sản phẩm McDonald's sẽ được xác định cho phù hợp. Theo tôi, đây là một chính sách rất phù hợp để hệ thống này phát triển bền vững ở các quốc gia có điều kiện kinh tế khác nhau.

Đào tạo được McDonald's đặc biệt quan tâm và coi đây là yếu tố then chốt cho tính thống nhất của hệ thống cũng

như chất lượng chuyển giao được đảm bảo cao nhất. McDonald's lập trường đại học hamburger ở bang Illinois, USA, chủ yếu là để đào tạo giám đốc nhà hàng, phụ tá cho các giám đốc và các nhà nhượng quyền tiềm năng. Khoá học được đào tạo bằng 22 thứ tiếng khác nhau đảm bảo cho tất cả các nhà nhượng quyền tiềm năng ở khắp nơi trên thế giới thấu hiểu tường tận các qui trình và thông điệp được McDonald's chuyển tải. Mặc dù giáo trình được chuẩn hóa sử dụng cho tất cả các nhà hàng của công ty trên toàn thế giới nhưng phương pháp giảng dạy thì được điều chỉnh cho thích hợp với nhu cầu của học viên. Để kịp thời đáp ứng sự phát triển của mình, McDonald's còn hình thành một số trung tâm đào tạo khác ở Munich, Tokyo, Sydney, London và Trung quốc.

Ở nhiều nước, chỉ việc xây dựng nhà hàng và tìm các loại thực phẩm thích hợp với tiêu chuẩn công ty đã đòi hỏi công ty phải thuê thêm một đội ngũ nhân viên hỗ trợ như kỹ sư, công nhân xây dựng và chuyên gia về nông nghiệp. Điều này nhằm đảm bảo nhà hàng McDonald's luôn đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật và cũng là một ví dụ chứng minh McDonald's áp dụng yếu tố toàn cầu hóa.

Do vậy, điều không có gì ngạc nhiên là các qui trình sản xuất sản phẩm McDonald's giống nhau ở khắp mọi nơi, cách bày biện nhà bếp trong mỗi nhà hàng là như nhau. Tuy việc thích ứng với địa phương làm cho thực đơn

của mỗi nước, mỗi khu vực có khác nhau đôi chút nhưng tất cả những điểm khác nhau này tại các cửa hàng phải được sự cho phép của Công ty McDonald's.

Hơn nữa, McDonald's chuẩn hóa các máy bán hàng bằng các phần mềm tạo ra những lợi ích rất thuận tiện cho khách hàng và hầu như khách hàng có thể dễ dàng chọn hàng hoá thông qua hình ảnh là chủ yếu. Điều này làm cho việc ghi nhớ các tên gọi của sản phẩm không còn cần thiết nữa nhất là khi sản phẩm đó được dịch sang nhiều thứ tiếng. Đôi khi không phải dễ dàng để chuyển tải từ tiếng này sang tiếng khác mà vẫn đảm bảo giữ nguyên được ý nghĩa ban đầu. Hơn nữa, việc áp dụng công nghệ cũng làm cho chi phí vận hành ở mỗi cửa hàng được tính toán tối ưu, đảm bảo cho hệ thống dễ dàng xâm nhập vào nhiều vùng miền có những điều kiện khác nhau.

Để tìm kiếm đại lý nhượng quyền, một trang quảng cáo đã được đăng trên tạp chí thương mại với dòng tựa đầy quyến rũ: "Đây có thể là 60 giây quan trọng nhất trong đời bạn". Khám phá thú vị nhất ở trường hợp này là mặc dù họ sở hữu các sản phẩm có chất lượng, qui trình kiểm soát được đảm bảo, các qui trình chuyển giao hoàn hảo nhưng dường như họ không "chú tâm" đến việc đó hơn là chuyển tải thông điệp "THÀNH CÔNG" đến các nhà nhận quyền tiềm năng. McDonald's là thành công và thông điệp ấy được chuyển tải đều đặn đến nhà nhận quyền. Chính

thông điệp ấy mới là sản phẩm chuyển giao thật sự mà McDonald's đã chuyển giao đến hệ thống nhượng quyền của mình. Chính sự khuyến khích thành công của người nhận nhượng quyền trước và xây dựng sự trung thành của họ là một trong những thành công của McDonald's.

Tuy nhiên, suy cho cùng, bản thân McDonald's đóng một vai trò chính ngay từ đầu trong việc chọn nhà cung cấp cho người mua nhượng quyền của mình với những lợi thế về giá cả, hệ thống quản lý, cách thức chuyển giao... và đặc biệt là tính chất độc đáo của sản phẩm "mềm" được chuyển giao cho các nhà nhận quyền. Đây cũng là triết lý mang tính hợp lý trong kinh doanh hoàn hảo vì một công ty nhượng quyền không thể thành công mà không có mối quan hệ hài hòa với đối tác nhượng quyền của mình. Bằng cách đối xử bình đẳng với các đối tác nhượng quyền của mình, hành động theo quyền lợi của hệ thống khiến cho những người mua nhượng quyền có được niềm tin ngay từ đầu khi gia nhập và đã hành động bằng chính sự cam kết tuân thủ hệ thống mà các nhà nhượng quyền đã thiết lập.

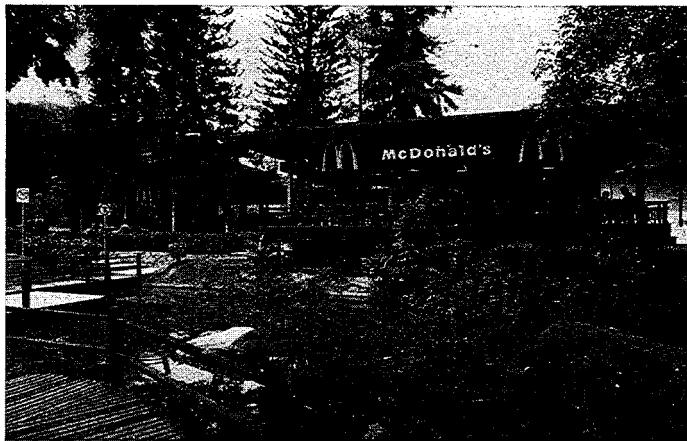
Điều thực sự làm tôi tâm đắc ở đây là khả năng dẫn dắt ý tưởng thành công từ nhà nhượng quyền chuyển sang cho hệ thống, các nhà nhận quyền – những ông chủ – đã nỗ lực không ngừng cho sự thành công chung đó. Họ rõ ràng hành động không chỉ cho quyền lợi riêng tư mà mà

còn cho quyền lợi của cả một hệ thống trong đó không thể không nói đến bản thân Công ty McDonald's.

Nếu nói McDonald's là chiếc bánh hamburger ngon nhất thì có một ngày sẽ có một chiếc bánh hamburger ngon hơn, độc đáo hơn thay thế. Nhưng nếu nói McDonald's là thành công thì có lẽ sẽ rất khó có sự thay thế nào tương xứng trong trường hợp này ít nhất là trong một khoảng thời gian "đủ dài" nào đó. Do vậy, ngay cả khi McDonald's gặp một số khó khăn tại một số thị trường mới thì triết lý thành công ấy vẫn không hề mất giá trị. Khi đó, người ta lại nghĩ rằng "chúng ta đang trên con đường thành công" mà thôi. Một sản phẩm được chuyển từ hữu hình sang vô hình là một nghệ thuật gìn giữ bản sắc, bản quyền độc đáo mà không phải công ty nào cũng có thể vận dụng thành công.

Tuy nhiên, thành công trong kinh doanh là cái gì đó vừa siêu hình nhưng cũng rất thực tế. Nhà đầu tư chỉ thực sự cảm nhận được điều này khi thương hiệu mà họ đang kinh doanh ngày càng được biết đến và khoản tiền thu được ngày một lớn hơn. Do vậy, McDonald's rất cẩn trọng trong việc quyết định mở rộng hệ thống của mình. Mặc dù, họ hiện đang sở hữu những công nghệ chuyển giao tiên tiến nhất, quy trình kiểm soát vượt trội nhất, quy trình đào tạo đủ làm cho các nhà nhận quyền có được niềm tin vào sự thành công mạnh mẽ nhất nhưng sự thành công

thực sự chỉ có thể đến khi từng hệ thống ấy thành công. Bởi vậy mà họ luôn là người cẩn trọng. Một hệ thống thành công thì từ sự thành công ấy mà triết lý “McDonald’s là thành công” như luôn được củng cố và từ đó vươn xa hơn. Do vậy, ta sẽ không có gì ngạc nhiên khi KFC luôn là nhà tiên phong ở các thị trường mới còn McDonald’s như một chiếc máy ủi cứ chầm chậm tiến vào các vùng đất mới này với hành trang là cả một nghệ thuật của sự thành công trong cuộc sống.



Một cửa hàng McDonald's tại Singapore ngày nay
Nguồn: www.mcdonalds.com

Như vậy, mặc dù McDonald's gặp không ít những thất bại ngay từ khi khởi nghiệp và tại một số quốc gia có nền văn hóa đặc thù nhưng phải thừa nhận rằng họ là những

bậc thầy về công nghệ nhượng quyền. Từ những chiếc bánh hamburger rất đơn giản, thông qua một qui trình kiểm soát chặt chẽ, một hệ thống vận hành tối ưu với công nghệ phù hợp, đào tạo bài bản và chuyển giao chu đáo, họ đã chuyển cho các nhà nhượng quyền, chuyển cho hệ thống và cho khách hàng một sản phẩm hoàn toàn khác. Đó là sản phẩm “Thành công”. Chất lượng các yếu tố chuyển giao như là liều thuốc tinh thần để từng ngày chất lượng các yếu tố càng được củng cố. Sản phẩm “Thành công” ấy từng ngày, từng giờ được hệ thống chuyển tải đến từng vùng miền xa xôi. Cho đến một thời điểm nào đó, khách hàng đến với McDonald's không phải chỉ để dùng chiếc bánh hamburger mà là gặt hái thành công trên con đường làm giàu của mình.

Với tôi, McDonald's thực sự là một mô hình đáng để được học tập. Điều này không phải chỉ bắn thân tôi mà đã từ lâu lăm rồi những người từng đến với McDonald's vẫn luôn có niềm tự hào như vậy.

7-Eleven

Công nghệ và sự tiện lợi

Mgày còn nhỏ, câu chuyện về Thạch Sanh hạ chằn tinh luôn làm tôi thích thú. Một con người bé nhỏ, đời thường nhưng với lòng gan dạ, trí dũng đã làm cho con chằn tinh to lớn phải khuất phục. Ngày nay, câu chuyện ấy cũng không mất đi giá trị của nó, nhất là trong bối cảnh kinh doanh, khi mà những ông lớn trong ngành phân phối như Wal-Mart hay Carre-Four cũng phải nể phục 7-Eleven nhỏ bé nhưng linh hoạt. Cuộc chiến đó vẫn đang tiếp diễn và kết cục như thế nào vẫn còn chờ thời gian trả

lời. Nhưng tôi tin sẽ còn đó những kết cục có hậu cho những con người, những hệ thống biết lắng nghe hơi thở của thời đại với sự chuẩn bị chu đáo và bài bản để đồng hành cùng con người trong thời đại mới này. Tôi muốn nói đến 7-Eleven – công nghệ và sự tiện lợi.

Năm 1927, 7-Eleven được thành lập tại Mỹ. Năm 1964, 7-Eleven bắt đầu hoạt động theo hình thức nhượng quyền thương mại. Đến năm 2007, 7-Eleven là hệ thống nhượng quyền ấn tượng nhất trên thế giới với hơn 30.600 cửa hàng, trong đó khoảng trên 5.500 cửa hàng tại Mỹ, hoạt động rất mạnh tại Nhật, Canada,...và có mặt trên 17 quốc gia, có doanh thu hàng năm khoảng 15 tỉ USD⁵². Hiện nay, 7-Eleven có hơn 32.000 nhân viên hoạt động trong hệ thống của mình. Theo Ông Joseph DePinto – Tổng giám đốc điều hành của 7-Eleven – nói rằng, trung bình trên thế giới cứ 4, 5 tiếng là có một cửa hàng 7-Eleven ra đời, mới thấy được tốc độ phát triển của hệ thống này như thế nào hiện nay. Ngày nay, 7-Eleven sau vài lần chuyển đổi hiện là sở hữu của công ty Seven & I – doanh nghiệp hoàn toàn của Nhật Bản.

Điều gì làm cho 7-Eleven thành công như vậy?

Trước hết, đó là sự tiện lợi. Người ta có thể bắt gặp các siêu thị nhỏ nhắn này trên khắp ngõ ngách của các

⁵² Nguồn: www.entrepreneur.com

thành phố. Không bề thế như Wal-Mart hay Cosco... nhưng sự linh hoạt đã làm nên sự khác biệt cho hệ thống này. Nếu có dịp thăm Thái Lan hay Singapore, bạn sẽ thấy cái tinh tế mà hệ thống này mang lại. Khi bạn cần một con dao, chai dầu hay một gói cà phê... rõ ràng bạn sẽ chọn một cửa hàng nào đó gần nhà để mua. Nếu khi đến, bạn nhận được một thái độ niềm nở tiếp đón, bạn nhận được hàng hóa có chất lượng cao với giá cả rất cạnh tranh, bạn có thấy hài lòng không? Nếu món hàng đó không có, thì chỉ trong một thời gian rất ngắn, bạn sẽ được cung cấp, bạn có hài lòng không? Bạn đang đói bụng và muốn tìm cái gì đó để ăn nhưng đã là 1 giờ sáng rồi, nếu bạn biết có một hệ thống cửa hàng đang sẵn sàng phục vụ bạn ở khắp nơi, bạn có hài lòng không? Tất cả như được hệ thống này, những con người này thấu hiểu và sẵn sàng phục vụ bạn. Do vậy mà có tới 6 triệu khách hàng hàng năm ở Mỹ ghé và mua hàng tại 7-Eleven trong khi các ông lớn như Wal-Mart hay Carre-Four... không làm được điều tương tự.

Hơn thế nữa, hệ thống này sở hữu một công nghệ phầm mềm rất độc đáo giúp cho các nhà quản lý hoàn toàn chủ động trong việc phân loại hàng hóa, kiểm soát xuất nhập hàng hóa cũng như rất thân thiện với khách hàng. Điều này tạo ra một lợi thế vô cùng to lớn đối với việc kinh doanh bán lẻ. Ta cũng biết rằng, kinh doanh các loại hàng hóa thông dụng thường có mức lợi tức rất thấp.

Lợi nhuận thu được chủ yếu nhờ vào số lượng và kiểm soát chi phí. Điều này 7-Eleven làm rất tốt.

Một lần tôi có dịp ghé thăm một cửa hàng như vậy tại Thái Lan, nhìn cách bài trí rất gọn gàng, qui mô cửa hàng nhỏ nhưng hàng hoá lại khá phong phú. Tôi có hỏi người quản lý rằng: “Giả sử có biến động về giá thì cửa hàng của anh có điều chỉnh kịp thời theo yêu cầu của hệ thống không?”. Người quản lý trả lời: “Điều ấy chúng tôi vẫn hay làm và hệ thống này lập tức thay đổi chỉ trong vòng 5 phút”. Điều này cho thấy hệ thống công nghệ hữu hiệu như thế nào trong môi trường kinh doanh đầy biến động ngày nay.

Cũng như bao hệ thống nhượng quyền khác, 7-Eleven cũng quản lý xuyên suốt đầu vào của hệ thống. Tất cả hàng hóa trong hệ thống đều phải thông qua nhà nhượng quyền. Tuy nhiên, cũng như McDonald's, hệ thống này cũng chấp nhận có sự khác biệt ở các vùng miền khác nhau. Cũng theo lời Ông DePinto phát biểu: “Nhanh chóng là ưu điểm của chúng tôi. Một doanh nghiệp có qui mô toàn cầu nhưng chúng tôi biết “nhập gia tùy tục”. Các đại lý nhượng quyền của chúng tôi nắm bắt được tiếng nói của khách hàng địa phương nơi họ đang kinh doanh”. Tất nhiên, các hàng hoá này đều phải được sự đồng ý của hệ thống trước khi tiến hành.

Trước khi chuyển giao hệ thống, 7-Eleven cũng có 6 tuần đào tạo cho các nhà nhượng quyền nhằm đảm bảo các yếu tố chuyển giao có chất lượng cao nhất. Việc thường xuyên gặp gỡ các nhà nhượng quyền giúp cho nhà nhượng quyền như hiểu hơn về văn hoá và con người từng khu vực. Mặc dù, hệ thống này dường như tạo mọi sự chủ động cho các nhà nhượng quyền, giúp họ cảm thấy mình thực sự là một người chủ nhưng các nguyên tắc trong việc kiểm soát hệ thống, các yếu tố về chất lượng và qui trình quản lý, vận hành luôn được đảm bảo ở tình trạng tốt nhất. Điều này làm cho hệ thống 7-Eleven không ngừng được mở rộng và phát triển.

7-Eleven rất coi trọng chất lượng các yếu tố quan hệ và coi đó như giải pháp cho sự phát triển bền vững của mình. Với phương châm: “Quản lý và phục vụ không tách rời nhau”, nhà nhượng quyền này thể hiện sự cam kết không chỉ với khách hàng mà ngay đến hệ thống đại lý nhượng quyền của mình. Các chương trình đào tạo được thực hiện kết hợp với các buổi nói chuyện nhằm đảm bảo toàn hệ thống thấm nhuần triết lý phục vụ này. Hơn thế nữa, 7-Eleven tổ chức họp hàng quý với các nhà nhượng quyền để lắng nghe và thảo luận với họ các chính sách phù hợp với xu hướng thị trường mà họ đang hoạt động. Điều này được ông DePinto nhắc lại:

“Từ những thông tin của họ, chúng tôi sẽ có những quyết sách cho toàn hệ thống nhằm đảm bảo quyền lợi cho khách hàng, các nhà nhượng quyền và bản thân công ty”. Hơn thế nữa, ngay cả khi những đại lý vì một lý do nào đó không tiếp tục thì hoàn toàn có thể sang nhượng lại cửa hàng của mình cho người khác dưới sự cho phép của nhà nhượng quyền. Điều này càng làm cho các nhà nhượng quyền cảm thấy yên tâm hơn khi tham gia vào hệ thống của 7-Eleven. Ngoài ra, trong một vài năm tới, 7-Eleven cho phép một số cửa hàng bên ngoài gia nhập vào hệ thống nhượng quyền của mình bằng cách thỏa mãn các yêu cầu cũng như tuân thủ qui trình hoạt động của 7-Eleven. Điều này càng làm cho hệ thống vốn đã mạnh nay lại càng mạnh hơn nữa.

Một đặc điểm rất quan trọng góp phần làm nên sự thành công của hệ thống này nằm ở đặc thù “trung dung” của việc phân phối. Điều này có nghĩa là hệ thống chỉ làm nhiệm vụ phân phối các hàng hóa từ các nhà cung cấp với hoặc không gắn nhãn hiệu 7-Eleven phù hợp các yêu cầu về qui cách và chất lượng do nhà nhượng quyền đưa ra. Bản thân hệ thống thường không sở hữu bất kỳ một loại hàng hóa nào hoặc ít nhất là trong giai đoạn đầu. Điều này càng làm cho các nhà cung cấp cảm nhận được sự bình đẳng trong việc tiếp nhận hàng hóa, cũng

như là cung cách đối xử hoàn toàn không thiên vị cho bất kỳ nhà cung cấp nào.

Đặc điểm “trung dung” này còn được thể hiện ở chỗ trong hệ thống phân phối của mình, tất cả các cửa hàng đều được đối xử bình đẳng như nhau, nhà nhượng quyền không thiên vị trong bất cứ trường hợp nào về cung cấp hàng hoá hay việc tuân thủ cam kết hay các quyền lợi nào khác. Điều này giúp cho các nhà nhận quyền trong hệ thống cảm nhận được tính minh bạch, công bằng khi tham gia. Như vậy, đối với các nhà cung và đối với hệ thống của mình, quan điểm “trung dung” luôn là thước đo quan trọng cho bất cứ quan hệ giao dịch nào trong hệ thống nhượng quyền của 7-Eleven.

Cũng như McDonald's, với yếu tố chuyển giao có chất lượng, một hệ thống phần mềm hữu dụng, giá cả cạnh tranh và chất lượng quan hệ luôn được duy trì, nhà nhượng quyền đã chuyển giao một sản phẩm hoàn toàn mới cho khách hàng, đó là sự tiện lợi và thành công chung. Triết lý ấy luôn ngày một vững chắc để đưa hệ thống này đến những vùng miền xa xăm của trái đất này. Nếu bạn nghĩ rằng 7-Eleven là một siêu thị mini thì chắc chắn sẽ có những siêu thị lớn hơn qua mặt. Nhưng nếu 7-Eleven là sự tiện lợi thì những đại gia như Wal-Mart liệu có làm được hay không? Đó phải chăng là những điều làm nên sự thành công ngày một bền vững của 7-Eleven trong thời đại này?



Một cửa hàng 7-Eleven tiện lợi ở Nhật

Nguồn: www.google.com

Quốc gia và vùng lãnh thổ 7-Eleven hiện diện

Quốc gia/Lãnh thổ	Cửa hàng đầu tiên (Năm)	Số lượng cửa hàng (2007)
Mỹ	1968	595
Canada	1969	466
Mexico	1971	810
Nhật	1971	11.883
Úc	1977	364

Franchise: Chọn bay Không?

Quốc gia/Lãnh thổ	Cửa hàng đầu tiên (Năm)	Số lượng cửa hàng (2007)
Thụy Điển	1978	76
Đài Loan	1980	4.705
Hong Kong, Quảng Đông, Quảng Châu & Macau	1981, 1992, 1996, và 2005	1.298
Singapore	1983	415
Philippines	1984	311
Malaysia	1984	877
Na uy	1986	97
Puerto-Rico	1987	11
Hàn Quốc	1989	1.750
Thái Lan	1989	4.279
Đan Mạch	1993	69
Trung Quốc	2004	60

Nguồn: www.7-eleven.com

Tại Việt Nam, với sự mở cửa hội nhập với thị trường thế giới, với tiềm năng của các ngành hàng bán lẻ được đánh giá là rất sôi động trong những năm tới, các doanh nghiệp Việt Nam cũng tham gia vào thị trường phân phối này với nhiều cách thức khác nhau. Trong bối cảnh đó, G7 Mart ra đời. Chỉ sau một tháng kể từ ngày chính thức chuyển từ Công ty TNHH G7 Mart thành Công ty CP TM&DV G7 Mart, ngày 5 tháng 8 năm 2006, đã có 500 cửa hàng tiện lợi và 70 trung tâm thương mại mang thương hiệu G7 Mart đi vào hoạt động trên toàn quốc. Theo dự kiến của các nhà sáng lập hệ thống, đến năm 2010, G7 Mart sẽ tiếp quản số cửa hàng lên đến 10.000, 18 kho bán sỉ và 7 trung tâm thương mại. Ở giai đoạn cuối, các trung tâm thương mại Việt Nam sẽ được xây dựng tại nước ngoài với tên gọi là Viettown để đưa hàng hoá, văn hoá... Việt Nam ra thế giới⁵³.

G7 Mart với chiến lược nhằm tập hợp các nhà sản xuất Việt Nam để hình thành nên một hệ thống phân phối vững mạnh đủ sức cạnh tranh với các tập đoàn phân phối nước ngoài. Sức mạnh của G7 Mart là sự liên kết, lấy mục tiêu phát triển thương hiệu Việt làm đầu. Hơn thế nữa, G7 Mart được hình thành trên cơ sở tập hợp các cửa hàng tạp hóa nhỏ lẻ bằng cách trang bị, nâng cấp,

⁵³ Nguồn: www.g7mart.com

thay đổi phương thức quản lý, cung cách phục vụ để hướng các cửa hàng này thành chuỗi cửa hàng kinh doanh tiện lợi theo mô hình phân phối hiện đại. Bên cạnh đó, thông qua những biện pháp cụ thể như cung cấp hệ thống nhận diện, huấn luyện phương thức bán hàng hiện đại, cung cấp giải pháp chuẩn hóa trong trưng bày hàng, hệ thống quản lý bán lẻ, hệ thống bảng hiệu quảng cáo, đầu tư tài chính, huấn luyện kỹ năng và cung cấp các giải pháp bán hàng chuyên nghiệp, áp dụng các phần mềm, giải pháp IT trong quản lý hàng hóa... G7 sẽ giúp tăng thêm sức mạnh cũng như hiện đại hóa dần dần một phần hệ thống bán lẻ truyền thống.

Cũng giống như chuỗi cửa hàng tiện lợi 7-Eleven, G7 Mart tập trung phân phối các mặt hàng như thực phẩm ngọt, thực phẩm mặn, hoá mỹ phẩm, rượu bia, nước giải khát, thuốc lá, thuốc tây, báo chí, thẻ điện thoại di động, dịch vụ thanh toán hoá đơn, máy ATM,... Thêm vào đó, G7 Mart nỗ lực hợp sức với nhà sản xuất nhằm thống nhất giá bán tại tất cả các cửa hàng G7 Mart trên cả nước và xây dựng các khu trung tâm thương mại Việt Nam tại nước ngoài mang tên “Viettown” để đem sản phẩm Việt Nam ra thị trường thế giới.

Theo chiến lược trên, các nhà sáng lập mong muốn cùng lúc đem lại lợi ích cho khách hàng, chủ cửa hàng và

nhà sản xuất. Cụ thể là đối với khách hàng sẽ có cơ hội mua được hàng hóa đúng giá và với giá cả cạnh tranh hơn so với chợ và siêu thị. Hơn nữa, hệ thống cửa hàng G7 Mart có quy mô nhỏ nhưng phân bố rộng rãi, khách hàng có thể dễ dàng tìm thấy một cửa hàng G7 Mart ngay gần nơi mình sống. Bên cạnh đó, khách hàng cũng được hưởng những dịch vụ tiện ích và hiện đại từ cửa hàng nhờ việc sắp xếp các kệ hàng rất khoa học và hợp lý, cộng với môi trường thoáng mát và sạch sẽ tạo cảm giác thoải mái cho người mua hàng.

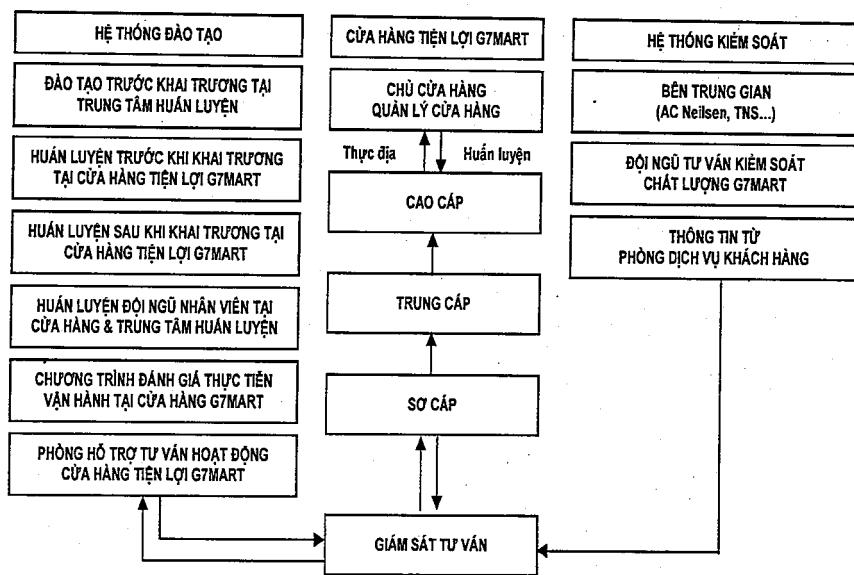
Ngoài ra, các chủ cửa hàng có điều kiện nâng cấp cửa hiệu của mình nhằm thu hút thêm khách mua hàng lân cận và địa phương. Điều này góp phần làm tăng lượng sản phẩm bán ra và có lợi nhuận cao hơn nhờ nhận hàng trực tiếp với giá rẻ hơn từ nhà sản xuất. Nhà sản xuất sẽ có cơ hội gia tăng lượng hàng hóa của mình cùng với sự lớn mạnh về số lượng của các cửa hàng G7 Mart trên cả nước và ở nước ngoài.

Bên cạnh đó, G7 Mart khẳng định các ưu thế của mình bằng cách chuyển những lợi thế từ hệ thống phân phối truyền thống là mặt bằng thuận lợi và lượng khách hàng ổn định, nhưng thiếu sự chuyên nghiệp, kỹ thuật, công nghệ và sự liên kết sang mô hình mới thông qua việc phối hợp với họ qua nguồn vốn đầu tư ban đầu để

nâng cấp cửa hàng từ 50 – 200 triệu đồng tùy qui mô và vị trí của từng cửa hàng. Điều này giúp G7 Mart biến yếu điểm của mình thành lợi thế trong việc tận dụng các cửa hàng tạp hoá có sẵn bằng cách nâng cấp sửa chữa, cung cấp giải pháp chuẩn hóa trong trưng bày hàng, hệ thống quản lý bán lẻ, hệ thống bảng hiệu quảng cáo,... Mở rộng thị trường quảng cáo rộng khắp thông qua hệ thống bảng hiệu. Từ đó mà hệ thống nhượng quyền này trong một thời gian ngắn có thể phát triển từ qui mô nhỏ lẻ, manh mún sang hệ thống hiện đại và có qui mô lớn hơn rất nhiều lần.

Các nhà sáng lập hệ thống này kỳ vọng sẽ được các nhà sản xuất, phân phối vừa và nhỏ ủng hộ, hợp tác để cùng chia sẻ những cơ hội từ thị trường mới nổi này bằng cách cùng xây dựng một hệ thống phân phối mạnh về số lượng và chất lượng. Điều này nhằm giúp hệ thống phân phối của Việt Nam nhanh chân tạo dựng được hình ảnh thương hiệu và tranh thủ sự tín nhiệm của người tiêu dùng trong nước trước khi các tập đoàn phân phối, bán lẻ trên thế giới xâm nhập thị trường đầy tiềm năng này thông qua lộ trình mà Việt Nam đã cam kết khi gia nhập vào Tổ chức thương mại thế giới.

Qui trình đào tạo của hệ thống G7 Mart



Nguồn: Website của Công ty CP TM&DV G7 Mart

Trong việc phát triển hệ thống, G7 Mart có một hệ thống các qui trình chuyển giao rất đầy đủ và hiệu quả, các trung tâm đào tạo được thiết kế phù hợp với đặc điểm từng vùng miền để sẵn sàng cho sự chuyển giao nhanh chóng của hệ thống này trong thời gian tới. Ngoài ra, cũng như các hệ thống nhượng quyền khác trên thế giới, G7 Mart cũng đặt ra các điều kiện để trở thành thành viên của chuỗi cửa hàng thuộc hệ thống nhượng quyền này, nhà nhận quyền cần đảm bảo các yêu cầu về vị trí địa lý, diện

tích sử dụng, hiệu quả hoạt động của cửa hàng trước khi gia nhập hệ thống. Nhà nhận quyền sẽ được chuyển giao các qui trình quản lý, phần mềm quản lý cũng như tham gia vào các khoá huấn luyện đào tạo từ cơ bản đến chuyên sâu để đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của mình ngày càng phát triển hơn nữa.

Có thể thấy về mặt lý thuyết, G7 Mart đã linh hôi được những ưu điểm của các hệ thống nhượng quyền bán lẻ thành công trên thế giới trước đây, cụ thể là 7-Eleven. Đây là những điều kiện cần thiết để một hệ thống nhượng quyền phát triển. Bằng chứng là trong một thời gian ngắn, hệ thống này đạt được một kết quả rất ấn tượng và đã để lại một tiếng vang, một cái nhìn mới về hệ thống phân phối tiện lợi hiện đại ở Việt Nam. Mặc dù không xa lạ gì trên thế giới nhưng ở Việt Nam thì đây vẫn là một hiện tượng mới. Tuy nhiên, khi nhìn qua các tham vọng này, chúng ta có thể nhận thấy một số vấn đề cần đánh giá lại nếu muốn hệ thống này hoạt động hiệu quả và bền vững.

Trước hết, các nhà sản xuất sẽ ủng hộ hệ thống này như thế nào khi hệ thống này phát triển? Ông Đào Xuân Khương – Phó giám đốc phụ trách kinh doanh Mê Linh Plaza có nhận xét: “Về các mặt như địa điểm, kinh nghiệm quản lý, nguồn hàng, con người... G7 Mart đều yếu. G7 Mart đã không cam kết được một năm doanh số là bao nhiêu trong khi những hãng khác họ làm được cho nên các

nha cung cấp đã không sẵn lòng xuất hàng cho G7 Mart. G7 Mart là một ý tưởng rất hay nhưng cũng như những hệ thống khác có thể họ chưa ra đúng lúc". Điều này cho thấy, dường như hệ thống này chưa thật sự chuẩn bị đầy đủ các điều kiện cần thiết để đảm bảo cho một hệ thống phát triển nhanh và tiến tới bền vững trong thời gian ngắn.

Hơn thế nữa, theo quan sát cũng như trải nghiệm từ các hệ thống nhượng quyền phân phối bán lẻ tương tự, chẳng hạn như hệ thống 7-Eleven mà tôi đã trình bày ở trên, quan điểm "trung dung" đã không được triệt để áp dụng trong trường hợp này. Như chúng ta đều biết, G7 Mart được hình thành bằng cách tách một phần từ Công ty cà phê Trung Nguyên. Do vậy, một trong những trọng trách là gánh việc phân phối cho các nhãn hàng cà phê, trà mà Trung Nguyên hiện đang sản xuất. Hơn nữa, bản thân hệ thống này vẫn đang tải sản phẩm cà phê hòa tan 3 trong 1 mang thương hiệu G7. Điều này tạo ra sự mất cân bằng trong hệ thống các nhà cung cấp của mình. Nếu bạn đang là nhà sản xuất Vinacafe, bạn có sẵn sàng tham gia hệ thống này không? Dù muốn hay không hệ thống này sẽ ưu tiên cho các sản phẩm "nhà" của mình.

Tương tự như vậy, đối với hệ thống nhượng quyền, các nhà nhận quyền tham gia hệ thống G7 Mart sẽ cảm thấy không được đối xử công bằng khi một số nhà phân phối Trung Nguyên trước đó cũng nhận được những quyền lợi

khác biệt so với họ... Như vậy, bản thân triết lý của G7 Mart sẽ gặp phải sự phản ứng của cả nhà sản xuất và cả nhà phân phối. Điều này rõ ràng làm cho G7 Mart gặp rất nhiều khó khăn trong việc thuyết phục các nhà sản xuất hay thậm chí là nhà nhượng quyền tham gia hệ thống của mình.

Từ việc không tuân thủ tuyệt đối nguyên tắc “trung dung” của hệ thống phân phối, cũng như không cam kết được doanh số từ các nhà sản xuất nên G7 Mart đã không đánh tan được mối hoài nghi về tính công bằng của hệ thống nhượng quyền. Hơn nữa, nhiều nhà sản xuất trước đó tại Việt Nam và nước ngoài cũng đã thiết lập các hệ thống phân phối rất hiệu quả theo yêu cầu phát triển của công ty chẳng hạn như hệ thống của Vinamilk, hệ thống của Nestle, hệ thống của Công ty 3A, hệ thống Vinacafe... Theo quan sát của chúng tôi, trừ một số hệ thống có đặc thù riêng, hầu như những hệ thống phân phối trên cùng chia sẻ chung hệ thống các cửa hàng bán lẻ. Đây lại là mục tiêu mà G7 Mart muốn thay thế để chuyển thành hệ thống nhượng quyền của mình. Liệu chừng những nhà sản xuất này có chấp nhận san sẻ bớt sức mạnh từ hệ thống của mình bằng cách tham gia vào hệ thống mới G7 Mart khi mà tương lai có thể “trói chân, trói tay” họ không?

Hơn thế nữa, tham gia vào hệ thống G7 Mart, hầu như những cơ hội để quảng bá nhãn hiệu, thương hiệu... của các

nhà sản xuất này phụ thuộc vào các chương trình chung của hệ thống nhượng quyền mới. Rõ ràng cả hai mục tiêu doanh số và thương hiệu sẽ bị lệ thuộc. Điều này sẽ là những trở lực lớn cho sự gia nhập hệ thống mà G7 Mart kỳ vọng.

Có thể còn đó một số lượng những nhà sản xuất nhỏ lẻ, chưa có tiếng tăm trên thị trường hoặc những thương hiệu nước ngoài khi thâm nhập thị trường Việt Nam sẽ chấp nhận tham gia hệ thống này. Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp nhỏ trong nước, hệ thống nhượng quyền mới sẽ giải quyết ra sao với bài toán chất lượng? Đối với các nhà sản xuất hoặc nhập khẩu từ nước ngoài, liệu chúng họ cam kết theo hệ thống hay không? Câu hỏi này thực sự chưa thể trả lời. Nhưng giả sử như họ có cam kết tuân thủ hệ thống thì G7 Mart vô hình chung là hệ thống của các sản phẩm nước ngoài. Điều này liệu chúng có phù hợp với triết lý mà các nhà sáng lập đưa ra không?

Dẫu rằng với triết lý là tập hợp nguồn lực của Việt Nam vì mục tiêu chung, nhưng bản thân sâu xa hệ thống này hàm chứa những mối hoài nghi về mục tiêu chung đó của tất cả các thành phần tham gia hệ thống. Vì suy cho cùng, nếu tham gia vào hệ thống này họ sẽ chấp nhận cuộc chơi do G7 Mart điều khiển nhưng sự cân bằng quyền lực trong phân phối và lợi nhuận không được phân chia một cách công bằng. đương nhiên, sẽ có nhiều nhà sản xuất

lớn với các hệ thống bán hàng hiệu quả có sẵn sẽ rất cân nhắc khi tham gia hệ thống mới.

Như vậy, hệ thống G7 Mart sẽ đối diện với việc thiếu lượng hàng cung cấp cho hệ thống và chủng loại cũng sẽ không phong phú như cam kết ban đầu. Hệ lụy là các nhà nhận quyền khi tham gia hệ thống này vừa phải tuân thủ các qui định của một hệ thống nhượng quyền vừa phải đối diện với việc doanh thu tại cửa hàng mình sẽ giảm hơn so với trước khi gia nhập. Để cải thiện tình hình, các nhà nhận quyền bằng cách này hay cách khác sẽ **nhập** các nguồn hàng khác không rõ nguồn gốc hay là các nguồn hàng từ các nhà cung cấp quen thuộc trước đây của mình để bán trong hệ thống mới. Áp lực cam kết chất lượng, kiểm soát tính thống nhất hệ thống nhượng quyền từ G7 Mart có nguy cơ bị đe dọa.

Bên cạnh đó, tưởng chừng như việc phát triển nhanh chóng hệ thống thông qua việc nâng cấp các cửa hàng truyền thống sẽ là một lợi thế cho hệ thống này nhưng thực ra lại là một áp lực rất lớn cho công tác đào tạo, kiểm soát hệ thống và nhất là nguồn nhân lực để triển khai hệ thống này. Bạn hãy thử hình dung cần bao nhiêu con người để đánh giá hệ thống, đào tạo đại lý, chuyển giao, kiểm soát... một hệ thống gồm 10.000 cửa hàng? Bằng chứng là trong một thời gian rất dài áp lực tuyển dụng

luôn đè nặng lên đôi vai của bộ phận nguồn nhân lực của công ty này.

Vì sao 7-Eleven có thể áp dụng việc nâng cấp này thành công mà G7 Mart là chưa phù hợp? Bởi một lẽ đơn giản rằng, hệ thống của họ đã trải nghiệm trong một thời gian dài, thành công trong một thời gian dài và nguồn lực để đáp ứng cho sự phát triển hệ thống cũng đã chuẩn bị một cách đầy đủ. Điều này thì rõ ràng G7 Mart chưa làm được. Hay nói đúng hơn, G7 Mart đã hội đủ các yếu tố chuyển giao nhưng chất lượng của các yếu tố khi chuyển giao chưa thật sự thuyết phục.

Do xuất phát với sự chuẩn bị chưa đầy đủ như vậy, hơm nữa hệ thống G7 Mart chưa từng được trải nghiệm thành công ở bất cứ nơi nào thì rõ ràng những người tham gia vào hệ thống không thể không có sự hoài nghi. Họ dễ tham gia hệ thống bởi nhận được sự đầu tư từ hệ thống, từ những cam kết của hệ thống. Rõ ràng, không ai là không đồng ý khi nhận được đầu tư để cải tạo cửa hàng cũ của mình, được nhận hàng hoá tốt, giá cả cạnh tranh... Nhưng nói họ đã có niềm tin không thì câu trả lời có thể sẽ làm cho G7 Mart phải suy nghĩ.

Hơn nữa, không phải cửa hàng nào cũng chấp nhận gia nhập bởi họ bị ràng buộc với những nhà sản xuất lớn mạnh khác. Đặc biệt là các cửa hàng có vị trí thuận lợi, doanh thu

cao thì thường không phải một sớm một chiều có thể thay đổi được. Đến đây rõ ràng là hệ thống này đã gặp những thách thức thật sự. Do vậy, cơ hội đàm phán với các cửa hàng này tham gia hệ thống sẽ không cao. Nhưng do áp lực phát triển hệ thống như kế hoạch, buộc nhà nhượng quyền chọn những cửa hàng có vị trí và doanh thu tương đối hoặc thấp chí là thấp. Điều này lại làm cho hệ thống mất đi lợi thế như đã cam kết ban đầu. Điều gì sẽ xảy ra nếu một trong bất cứ cửa hàng nào hoạt động không thành công? Tôi cho rằng, niềm tin của hệ thống ngay lập tức sẽ phản tác dụng. Từ đó mà rất dễ hiểu niềm tin và sự cam kết cũng không được các nhà nhượng quyền tôn trọng một cách xuyên suốt trong quá trình triển khai phát triển hệ thống nhượng quyền G7 Mart trong thời gian qua.

Có một bài báo được đăng trong Tạp chí Doanh nghiệp và thương hiệu với tiêu đề: “G7 Mart – có dám lên vết xe đổ”⁵⁴, trong đó đề cập đến các thách thức cũng như các nỗ lực mà hệ thống này đang thực hiện... như một lời cảnh báo với hệ thống này về một viễn cảnh thất bại hoàn toàn có thể xảy ra. Trong khi hệ thống đang chưa thật sự được kiểm soát, chất lượng các yếu tố chuyển giao chưa được quan tâm đầy đủ, chất lượng các yếu tố quan hệ đang được “hoài nghi” hơn bao giờ hết. Rõ ràng hệ thống này còn rất

⁵⁴ Nguồn: Tạp chí doanh nghiệp và thương hiệu ngày 10/12/2007

nhiều điều để cải tiến, để có thể tồn tại, trưởng thành và phát triển.

Tôi chọn hai hệ thống này trong phần nhượng quyền trong lĩnh vực phân phối không nằm ngoài mục đích là tìm ra các nguyên nhân trả lời câu hỏi vì sao có những hệ thống cùng hội tụ những yếu tố thuận lợi nhưng hoàn toàn không có nghĩa là sẽ cùng phát triển giống nhau. Kinh doanh bằng hình thức nhượng quyền, nhất là trong lĩnh vực phân phối bán lẻ, không phải chỉ cần hội đủ các yếu tố “cơ học” như nguồn vốn, các yếu tố chuyển giao... mà quan trọng hơn hết là cách truyền tải những triết lý, những cam kết luôn được tôn trọng và sự ủng hộ từ hệ thống thông qua các mối quan hệ được hình thành và phát triển trong quá trình hoạt động. Phải chăng hệ thống này đang bỏ qua những yếu tố then chốt đó?

Trong bối cảnh Việt Nam hiện nay, để những hệ thống nhượng quyền bán lẻ như G7 Mart phát triển một cách bền vững thì không còn cách nào tốt hơn là tách hoạt động sản xuất hàng hoá ra khỏi hoạt động phân phối. Điều này có nghĩa là nên tuân thủ nguyên tắc “trung dung” vốn là kim chỉ nam cho các hoạt động nhượng quyền phân phối theo dạng cửa hàng tiện lợi. Điều này, như tôi đã phân tích ở trên, sẽ làm cho các nhà sản xuất đánh giá được sự công bằng trong quá trình cung ứng hàng hóa, thanh toán và phát triển. Trong trường hợp của G7 Mart,

sẽ là tốt hơn rất nhiều nếu hệ thống này chấp nhận chuyển đổi sang một cái tên mới. Trong đó, không bao hàm hoặc tạo ra sự gợi nhớ nào giữa cà phê hòa tan G7 hay cà phê Trung Nguyên với hệ thống nhượng quyền phân phối tiện lợi. Điều này sẽ rất quan trọng cho mục tiêu tập hợp sức mạnh tập thể của các nhà sản xuất Việt Nam trong công cuộc hội nhập này.

Hơn thế nữa, đặc thù hệ thống hiện tại ở trong nước đòi hỏi những nhà nhượng quyền nên cân nhắc việc cân bằng quyền lực trong phân phối hàng hoá của các nhà sản xuất vốn đã có hệ thống phân phối riêng của mình. Thực sự thì sẽ không có nhà sản xuất nào, nếu đã có hệ thống phân phối hiệu quả riêng, chấp nhận câu chuyện chuyển giao điều này cho người khác vốn có thể là đối thủ của mình. Do vậy, nếu vì một tương lai chung cho một hệ thống vững mạnh cần tạo ra một sân chơi bình đẳng hơn cho các nhà sản xuất. Sẽ là hợp lý khi các nhà sản xuất này cùng góp phần tạo ra một hệ thống phân phối chung. Khi đó, nhiệm vụ phát triển hệ thống nhượng quyền bán lẻ này không còn đặt vào bất cứ nhà sản xuất nào. Câu hỏi đặt ra là liệu những nhà sản xuất này có đồng ý ngồi chung trên một con thuyền hay không, đó mới là vấn đề. Câu chuyện làm việc theo nhóm, chia sẻ thành công... sẽ còn là một điệp khúc dài nếu những người có trách nhiệm không vì tương lai của một dân tộc hay một đất nước hùng cường mà cùng nhau nhìn về một hướng.

Thực ra, cuộc chiến trong lĩnh vực kinh tế khốc liệt không kém gì các cuộc chiến tranh quân sự. Có điều thay bằng súng ống nơi chiến trường là nguồn lực tài chính, con người và các kế hoạch kinh doanh hiệu quả và sáng tạo. Nhưng ở cả hai cuộc chiến này đều cần lăm một tập thể thống nhất biết vì mục tiêu chung, biết vì quyền lợi chung. Nơi nào có sự đoàn kết nhất trí, nơi đó cơ hội thành công lớn hơn bao giờ hết. Áp lực cạnh tranh trong lĩnh vực phân phối đang nóng lên từng ngày. Nhiều tập đoàn phân phối nước ngoài đã, đang và sẽ xuất hiện ngày càng nhiều tại Việt Nam. Họ có tài chính, nguồn lực, kinh nghiệm quản lý... Họ có triết lý kinh doanh đã được trải nghiệm. Họ có sự đoàn kết vì thành công chung. Chúng ta sẽ đối diện với họ như thế nào? Chúng ta sẽ hợp sức lại vì mục tiêu cao hơn, vĩ đại hơn hay tách ra để mỗi hệ thống làm theo cách riêng của mình, cạnh tranh lẫn nhau...để rồi “lặng lẽ” nhìn sân chơi tiềm năng này vốn hoàn toàn nằm trong tay của mình lại rơi vào tay những hệ thống phân phối đến từ nước ngoài?

Hệ thống phân phối nói chung và những hệ thống nhượng quyền tiện lợi như G7 Mart nói riêng có ý nghĩa hết sức quan trọng cho nền kinh tế đất nước, đặc biệt là cho các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Nó ví như mạch máu nuôi cơ thể vậy. Các bộ phận trên cơ thể ấy sẽ ra sao nếu các mạch máu chỉ là những mạch bị tắc nghẽn? Thời gian không còn chờ đợi, đã đến lúc thay những khẩu hiệu suông bằng những hành động cụ thể. Đã đến lúc thay

những lời hô hào trong các hội nghị hay diễn đàn, thay những lời phàn nàn này nọ bằng cách ngồi lại với nhau với trái tim hoà cùng nhịp điệu và với niềm tin, sự chia sẻ chân chính để cùng hoạch định một chiến lược chung. Đã đến lúc dân tộc này thể hiện khát vọng chung vì một đất nước Việt Nam hùng cường thực sự. Tôi vẫn mong rằng, với một quốc gia giàu tiềm lực như Việt Nam, những hệ thống như G7 Mart sẽ được chính phủ, cộng đồng doanh nghiệp và khách hàng ủng hộ để cùng nhau xây dựng thương hiệu phân phối đẳng cấp quốc gia và thậm chí là trên toàn thế giới. Đây cũng là cách thể hiện khát vọng của con người Việt Nam sáng tạo, cần cù và biết đứng lên mạnh mẽ từ khó khăn và trong khó khăn.

Trung Nguyên

Quá khứ vàng son & tương lai nhọc nhằn

Nếu hỏi tôi rằng: “Bạn ngưỡng mộ hệ thống kinh doanh nhượng quyền nào nhất?”. Tôi sẽ không ngần ngại trả lời: “Đó là hệ thống nhượng quyền cà phê Trung Nguyên”. Nhưng nếu hỏi tôi rằng: “Hệ thống nào làm cho bạn trăn trở, khắc khoải nhiều nhất?”. Câu trả lời của tôi sẽ vẫn là hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên. Bởi lẽ, đây là hệ thống đã từng cho tôi cơ hội để được trải nghiệm với hình thức nhượng quyền thương mại mới mẻ. Đây cũng là nơi cho tôi thể hiện được những khát vọng của đời

người. Nhưng cũng chính hệ thống này cũng đem lại cho tôi nhiều trăn trở, suy tư. Tôi viết về Trung Nguyên không phải để hoài niệm về quá khứ, tôi chọn Trung Nguyên không ngoài mục đích nào khác hơn là đi tìm một lời lý giải chân thành nhất về hệ thống này. Vì sao một hệ thống từng là hiện tượng và là niềm tự hào của người Việt Nam trước đây lại đang nhọc nhằn tìm chỗ đứng trong thời điểm hiện tại?

Hệ thống nhượng quyền cà phê Trung Nguyên được biết đến như một hệ thống cà phê tiên phong trong hình thức đổi chứng và nhượng quyền. Bằng chất lượng cà phê tuyệt hảo và một phong cách kinh doanh đổi chứng sáng tạo, Trung Nguyên đã chinh phục thị trường Việt Nam và thế giới. Đã có những năm mà khi nhắc đến Trung Nguyên, khách hàng đã dành cho thương hiệu này một sự tự hào. Nói đến cà phê là nói đến Trung Nguyên, đi uống cà phê là đến cà phê Trung Nguyên và hiện tượng cà phê Trung Nguyên với những con người trẻ, giàu khát vọng và với phong cách kinh doanh sáng tạo đã chinh phục được niềm tin yêu của khách hàng và bạn bè quốc tế. Thành công đến, Trung Nguyên tiên phong trong hình thức kinh doanh nhượng quyền để tập trung sức mạnh của mọi đối tác, mọi khách hàng. Thuật ngữ “Gia đình Trung Nguyên” như là một cam kết đúng nghĩa của một đại gia đình Trung Nguyên trong tương lai. Trung Nguyên đến đâu, noi đó

thay đổi diện mạo, Trung Nguyên tạo ra phong cách uống cà phê độc đáo mà trước đây không có được. Thành công vang dội của Trung Nguyên đã được cộng đồng xã hội thừa nhận bằng sự tưởng thưởng của chính phủ, cộng đồng doanh nghiệp và khách hàng.

Ngày 19 tháng 6 năm 1996, Häng cà phê Trung Nguyên chính thức thành lập tại Buôn Ma Thuột, tỉnh Đaklak. Năm 1998, Trung Nguyên chính thức có mặt tại Thành phố Hồ Chí Minh. Năm 2000, Hệ thống nhượng quyền của Trung Nguyên phát triển rộng khắp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tháng 8 năm 2001, Trung Nguyên chính thức có mặt tại Hà Nội, đánh dấu sự phát triển trên toàn lãnh thổ Việt Nam. Năm 2002, Trung Nguyên vươn ra quốc tế, chuyển nhượng thành công tại Nhật Bản, Mỹ, Singapore, Thái Lan... Đến đây, hệ thống nhượng quyền cà phê Trung Nguyên đã trở thành hệ thống nhượng quyền đầu tiên áp dụng thành công mô hình nhượng quyền tại Việt Nam. Với hơn 500 đại lý nhượng quyền, phủ khắp Việt Nam và một số nước trên thế giới, có thể nói, Trung Nguyên đã đem lại niềm tự hào cho ngành cà phê Việt Nam nói riêng và cho nền kinh tế Việt Nam nói chung.

Có thể thấy trong thời gian đầu thành lập và đỉnh cao là những năm 2001–2002, Hệ thống nhượng quyền cà phê Trung Nguyên đã phát huy được sự vượt trội của hình thức

này so với các hình thức kinh doanh khác với tốc độ phát triển rất nhanh chóng trên phạm vi cả nước, những địa điểm thuận lợi nhất đã được các nhà đầu tư chọn cho việc hợp tác với Trung Nguyên, phong cách trang trí ấn tượng đậm nét Tây Nguyên, hình thức đối chứng với nhiều sự lựa chọn hơn cho khách hàng. Đặc biệt, thông điệp của hệ thống là "Mang đến bạn nguồn cảm hứng sáng tạo mới" và sau đó là "Khơi nguồn sáng tạo" đã tạo ra một phong cách uống cà phê khác, đó là "Uống cà phê không phải chỉ uống vị đắng của cà phê mà vì một phong cách uống", với Trung Nguyên, đó là "Uống để sáng tạo". Cùng với chất lượng cà phê khác biệt, phong cách khác biệt và cách làm khác biệt, Trung Nguyên đã là sự lựa chọn cho hầu hết các đối tượng khách hàng tại Việt Nam và bè trên toàn thế giới.

Tuy nhiên, liên tiếp trong những năm tiếp theo, mặc dù hiệu quả về mặt doanh thu vẫn không giảm, nhưng rõ ràng hệ thống này đang ngày càng đánh mất đi hình ảnh của mình trong lòng người tiêu dùng. Hệ thống nhượng quyền cà phê Trung Nguyên ngày càng không thống nhất và bị thu hẹp. Ngày nay, ngay khi tôi đang viết về trường hợp này thì nhiều nơi trên đất nước Việt Nam này, ngay cả Thành phố Hồ Chí Minh hay Hà Nội, Trung Nguyên thực sự không còn là biểu tượng nữa. Thậm chí theo quan sát, tổng hợp của chúng tôi, con số 500 cửa hàng nhượng quyền này có thể chỉ còn trên các báo cáo, còn thực tế đã

khác đi rất nhiều. Do đâu mà hệ thống này từ một hệ thống vững mạnh đã trở nên "bấp bênh" như vậy?

Trước hết, trong lĩnh vực nhượng quyền, phải thừa nhận rằng Trung Nguyên đã đạt được những thành tựu rất ấn tượng. Tôi cho rằng, là nhà tiên phong trong lĩnh vực nhượng quyền tại Việt Nam, Trung Nguyên xứng đáng nhận được sự ghi nhận và trọng thị. Bởi suy cho cùng, không phải chỉ đem lại lợi ích cho bản thân hệ thống này mà Trung Nguyên đã góp phần làm cho quá trình nhận thức nhượng quyền thương mại tại Việt Nam tiến một bước dài trong quá trình hội nhập. Bằng chứng là nhiều nhà sản xuất, phân phối khác của Việt Nam đã, đang và sẽ nghiên cứu mô hình này nhằm áp dụng vào lĩnh vực kinh doanh của mình. Tuy nhiên, do là hệ thống tiên phong nên Trung Nguyên không tránh khỏi những “trục trặc” trong quá trình hình thành và phát triển hệ thống. Vấn đề là các nhà sáng lập hệ thống này đã hiệu chỉnh như thế nào để hệ thống ngày càng ổn định và phát triển mới là vấn đề đáng được xem xét và suy nghĩ.

Quả thực, rõ ràng Trung Nguyên đã thành công trong việc xây dựng một thương hiệu mạnh. Với thương hiệu ấy và bằng mô hình kinh doanh sáng tạo của mình, Trung Nguyên đã trải nghiệm rất thành công trên nhiều khu vực khác nhau. Đây là công cụ hữu hiệu để Trung Nguyên tiến hành xây dựng hệ thống nhượng quyền thương mại thành

công cho mình. Và bằng chứng là Trung Nguyên đã từng làm rất tốt điều này.

Ngoài ra, hệ thống nhượng quyền cà phê Trung Nguyên đã xây dựng thành công mô hình nhượng quyền khác biệt, qui trình đào tạo, qui trình vận hành, hồ sơ nhượng quyền, hợp đồng nhượng quyền, đã xây dựng được đội ngũ tư vấn hỗ trợ chuyên nghiệp, các chương trình chăm sóc khách hàng, đại hội khách hàng... Có thể nói, chất lượng các yếu tố chuyển giao đã được Trung Nguyên duy trì ở mức độ rất cao. Thực tế cho thấy các nhà nhượng quyền trong hệ thống trong thời gian đầu đã trở nên giàu có hơn và sự đầu tư của họ đã phát sinh hiệu quả đáng kể trong ngắn hạn.

Tuy nhiên, hệ thống bắt đầu có những biểu hiện trực trặc khi liên tiếp nhận được sự phàn nàn từ hệ thống các nhà nhượng quyền. Các lời phàn nàn này được ghi nhận như chất lượng cà phê không đảm bảo hay việc cho phép mở các cửa hàng quá gần nhau làm cho hiệu quả kinh doanh của từng cửa hàng riêng lẻ không như mong đợi. Thực ra, nguyên nhân sâu xa là việc chấp thuận cho các nhà nhượng quyền gia nhập hệ thống quá dễ dàng, không có công cụ sàng lọc, hồ sơ nhượng quyền quá sơ sài dẫn đến nhiều nhà nhượng quyền không tuân thủ một cách đầy đủ các yêu cầu cần thiết của một đại lý nhượng quyền. Mặc khác, "mô hình tam giác" trong phát triển hệ thống chưa tính đến sự tác động của các đại lý nhượng quyền

trong cùng một khu vực, mật độ quá dày đã dẫn đến một thực tế là các đại lý cạnh tranh lẫn nhau để thu hút khách dẫn đến sự không tuân thủ các tiêu chí đã được cam kết ban đầu.

Đáng lẽ nhà nhượng quyền cần nhìn nhận lại hệ thống để cải thiện tình hình nhưng thực tế diễn ra không như vậy. Hệ thống vẫn tiếp tục được triển khai, có những thời điểm trong một tháng có trên 30 cửa hàng nhượng quyền được thành lập. Do vậy mà các lời phàn nàn ngày một nhiều hơn với mức độ ngày một gay gắt hơn. Tuy nhiên, việc giải quyết các trục trặc trong hệ thống không triệt để dẫn đến bản thân hệ thống các nhà nhượng quyền âm thầm cạnh tranh lẫn nhau. Hơn thế nữa, để tạo những điểm khác biệt nhằm tăng hiệu quả kinh doanh, các cửa hàng này không ngừng sáng tạo ra thêm nhiều thực đơn mới, nhiều hình thức mới và tất nhiên nhà nhượng quyền chưa được thông báo hoặc đồng ý. Rõ ràng, bản thân hệ thống này đã không còn tính thống nhất cần thiết như một hệ thống nhượng quyền thương mại đúng nghĩa.

Theo khảo sát và đánh giá của chúng tôi qua hơn 100 cửa hàng, hầu như mỗi cửa hàng đều có sự khác biệt về cách trang trí, hàng hoá... Tại các vùng miền xa các thành phố lớn, vấn đề tuân thủ hệ thống càng ít được quan tâm hơn. Hơn nữa, ngoài cung cấp cà phê, Trung Nguyên hầu như không quản lý các sản phẩm

được bán trong cửa hàng của mình. Điều dễ hiểu là chất lượng của các sản phẩm này không đồng nhất và không đồng bộ. Thật tiếc, bởi đây lại là một trong những điều kiện cốt lõi để đảm bảo hệ thống nhượng quyền phát triển bền vững.

Hơn thế nữa, việc triển khai các chương trình đào tạo, kiểm tra, hỗ trợ khách hàng chưa được thực hiện một cách triệt để, chỉ tốt trong thời gian đầu và thưa dần cho những lần về sau. Nguyên nhân sâu xa là nguồn nhân lực quá mỏng, thiếu tâm huyết và nhất là phải tập trung cho việc mở rộng thị trường. Do vậy, các thắc mắc của các đại lý cũng không được giải quyết triệt để và chu đáo. Điều này làm gia tăng thái độ bất hợp tác của hệ thống đối với nhà nhượng quyền. Rõ ràng, khi những qui định, qui trình chưa được thực hiện một cách nghiêm túc, khi thông tin bị gián đoạn, khi những cải tiến không được thực hiện thì rõ ràng hệ thống đã không thực sự vận hành tốt. Tuy nhiên, ở thời điểm đó, các nhà vận hành Trung Nguyên chưa thực sự ý thức được nguy cơ này vì hệ thống vẫn đang được phát triển rất tốt. Trường hợp này thật giống như McDonald's⁵⁵ trong những ngày đầu phát triển.

⁵⁵ Xem thêm: McDonald's – Tượng đài nhượng quyền Mỹ

Bên cạnh đó, vì những lý do khách quan và chủ quan mà trong một thời gian ngắn, thương hiệu cà phê Trung Nguyên xuất hiện với nhiều kiểu dáng, hình dạng khác nhau. Điều này thực sự làm cho hệ thống nhận diện của cà phê Trung Nguyên không còn tính thống nhất. Do vậy càng làm cho người tiêu dùng khó phân biệt được đâu là Trung Nguyên nhượng quyền và đâu là Trung Nguyên giả... Thực ra, việc giải quyết không triệt để nạn làm nhái, làm giả hệ thống và nhãn hiệu cũng làm cho hệ thống nhận diện này càng trở nên phức tạp hơn. Nhưng nguyên nhân sâu xa vẫn do các nhà điều hành Trung Nguyên khi liên tiếp cho thay đổi hệ thống nhận diện trong khi những kiểu dáng cũ không được thu hồi một cách hoàn toàn. Điều tất yếu là trên thị trường tồn tại quá nhiều hệ thống nhận diện khác nhau đều xuất phát từ hai chữ Trung Nguyên và hệ quả như thế nào chắc bạn cũng đã tưởng tượng được. Thật tiếc, đây cũng là một trong những điều tiên quyết mà Trung Nguyên cần phải xem lại để hệ thống nhượng quyền phát triển bền vững.

Đến đây, bạn có thể hình dung được tình trạng “bát nháo”, “thật giả – giả thật” của hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên tại Việt Nam như thế nào. Một số hình ảnh dưới đây sẽ cho bạn cái nhìn đầy đủ hơn.

Franchise: Chọn hay Không?

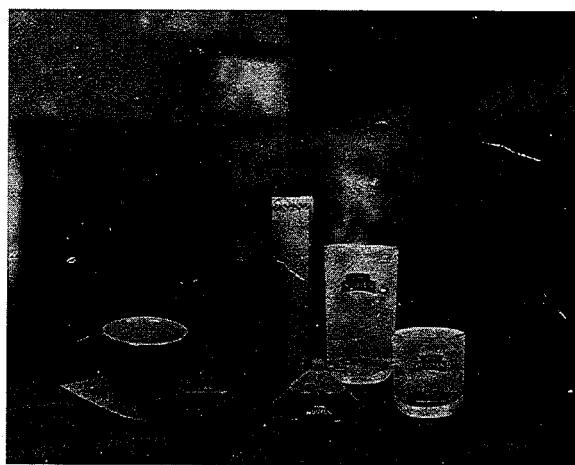


Cửa hàng nhượng quyền của Trung Nguyên nhìn từ bên ngoài.





Bên trong một cửa hàng nhượng quyền của Trung Nguyên.



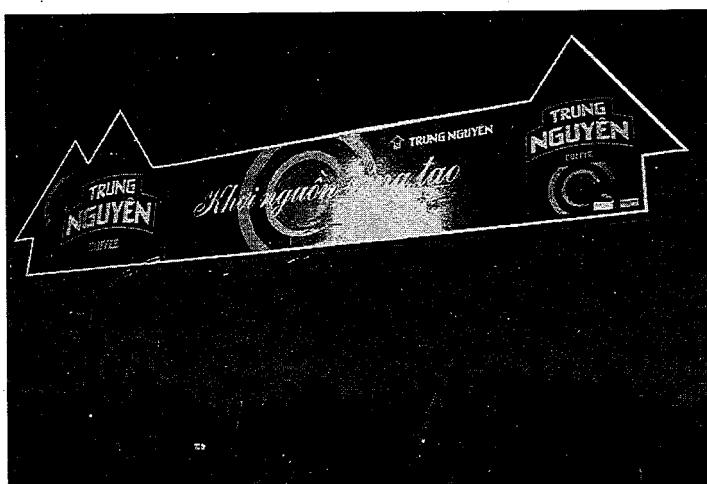
Một số vật phẩm của hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên.

Franchise: Chọn bay Không?

Những hình thức “khác” hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên



Và đây...



Bên cạnh đó, theo tìm hiểu của chúng tôi, Trung Nguyên cho phép nhiều nhà cung cấp tham gia vào việc phân phối hàng hoá trong hệ thống nhượng quyền này mà không có sự kiểm soát triệt để. Nói cách khác, hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên hoàn toàn có thể đặt hàng ở các nơi mà không cần sự cho phép từ nhà nhượng quyền. Điều này càng làm cho hệ thống này vốn đã phức tạp lại càng phức tạp hơn. Như vậy, mặc dù vẫn là một công ty cà phê có danh tiếng và được người tiêu dùng tin cậy, thị phần cà phê bột ở Việt Nam của Trung Nguyên rất cao, thị phần cà phê Trung Nguyên ở thị trường nước ngoài đang tăng lên nhanh chóng, nhưng với hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên thì không có kết quả như vậy.

Mô hình nhượng quyền của Trung Nguyên đã “dẫm phải” những tử huyệt mà, theo quan sát của chúng tôi, không có mô hình nhượng quyền nào trên thế giới thành công gấp phai. Trung Nguyên không kiểm soát được nguồn hàng hoá được bán tại hệ thống, Trung Nguyên không kiểm soát được chất lượng phục vụ, sản phẩm trong hệ thống, Trung Nguyên lại không có một hệ thống nhận diện, mô hình kinh doanh thống nhất và nhất là niềm tin và sự cam kết từ hệ thống đã bị bào mòn qua thời gian khi không được nhà nhượng quyền quan tâm và giải quyết một cách thấu đáo. Ở một chừng mực nào đó, Trung Nguyên đã

không còn bước đi bằng hình thức nhượng quyền ngay trên con đường mà công ty này đã thành công.

Trên phương diện quốc tế, mặc dù Trung Nguyên nhượng quyền thành công ở một số nước, nhưng việc kiểm tra, giám sát hệ thống gần như giao phó cho các nhà nhận quyền khu vực. Hơn nữa, tên gọi của hệ thống ngày thật khó để phát âm đối với người nước ngoài và khẩu vị cà phê Việt Nam đậm đặc cũng thực sự chưa phải là sự lựa chọn của khách hàng. Nguyên nhân của các vấn đề trên xuất phát từ nguồn lực tài chính còn hạn chế, nguồn nhân lực thiếu và nhất là Trung Nguyên đã không có bước đánh giá thị trường ở nước ngoài một cách đầy đủ, nhất là các tính chất về văn hóa, xã hội mà tôi đã từng đề cập. Thật tiếc, đây cũng là một trong những điều tiên quyết cho hệ thống nhượng quyền thành công ở nước ngoài. Do vậy, ở một góc độ nào đó, nhượng quyền Trung Nguyên ở thị trường nước ngoài chỉ đang dừng lại ở một kết quả rất khiêm tốn.

Vì những khiếm khuyết không được khắc phục như vậy, hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên ngày càng mất đi tính tiên phong, sáng tạo khác biệt vốn có của nó. Ngày qua ngày, người ta nhắc đến hệ thống nhượng quyền này như là một nơi bán cà phê ngon không hơn không kém. Không gian sáng tạo, tiên phong của tuổi trẻ được thay bằng chất lượng của từng hạt cà phê Trung

Nguyên. Tôi đã giới thiệu qua những mô hình nhượng quyền thành công trên thế giới. Trong đó tôi đặc biệt nhất mạnh đến sản phẩm chuyển giao vô hình mà các hệ thống này đem đến. Trung Nguyên trước đây đã từng làm được điều tương tự như vậy. Nếu khách hàng biết rằng, Trung Nguyên là một công ty cà phê ngon thì nhất định một ngày nào đó sẽ có một công ty cà phê nào đó có chất lượng ngon hơn hay khác biệt hơn qua mặt. Điều này là lý lẽ hiển nhiên muôn đời nay vẫn vậy. Nhưng nếu Trung Nguyên là khởi nguồn của sự sáng tạo, đến với cà phê Trung Nguyên là đến với không gian sáng tạo bên ly cà phê ngon thì rõ ràng không phải nhà sản xuất nào cũng có thể so sánh được. Do vậy, “sản phẩm sáng tạo” mới đích thực là sản phẩm cần được chuyển giao đến hệ thống.

Nếu so sánh thông điệp “khơi nguồn sáng tạo” và “giúp suy nghĩ mạnh hơn”, tôi cho rằng thông điệp sáng tạo vẫn tuyệt vời hơn cả. Sáng tạo bao hàm nhiều ý nghĩa cả trong đời sống và tình cảm, sáng tạo có thể tạo ra được nhiều thứ và để gọi là sáng tạo thì ý tưởng đó, sản phẩm đó phải thật sự khác biệt, ấn tượng và tiên phong. Nếu biết rằng, Trung Nguyên là nơi khơi nguồn những sáng tạo đó thì thông điệp giúp suy nghĩ mạnh hơn thật không thể so sánh bằng. Thật tiếc, đã lâu lắm rồi, tôi và rất nhiều khách hàng yêu thích Trung Nguyên đã không còn nghe

được các thông điệp sáng tạo đó nữa. Tôi thật không hiểu tại sao lại có thể xảy ra như vậy.

Mặc dù Trung Nguyên trong những năm gần đây có những cải tiến, như chuẩn hóa hệ thống nhận diện, thiết lập một số địa điểm chuẩn cho hệ thống, lập phòng trưng bày các sản phẩm cung cấp, tiến hành thăm hỏi đại lý, nhưng hiệu quả thực sự cho hệ thống này vẫn còn cần thời gian để trả lời. Do vậy, dù được đánh giá là thành công trong việc mở rộng hình thức nhượng quyền song Trung Nguyên đã lơ là việc kiểm soát các tiêu chí của một hệ thống nhượng quyền chuẩn. Chất lượng các yếu tố chuyển giao và các yếu tố quan hệ chưa được quan tâm một cách đúng mực, mô hình kinh doanh đối chứng khác biệt không còn được duy trì... đã làm cho hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên không còn là hệ thống nhượng quyền đúng nghĩa. Trung Nguyên đang đánh mất những lợi thế vô cùng to lớn của mình trong quá khứ để phát triển với một tương lai nhọc nhằn ở phía trước.

Thực ra, tìm ra các khuyết điểm đã khó và nhìn nhận các khuyết điểm đó để cải tiến càng khó hơn gấp bội phần. Nhưng tôi vẫn tin rằng, sau cơn mưa trời lại sáng và Trung Nguyên có cơ hội một lần nữa trở lại. Lần trở lại này sẽ vững vàng hơn, mạnh mẽ hơn rất nhiều so với trước đây, để hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên nói riêng và nhiều hệ thống nhượng quyền Việt Nam khác tự

hào sánh vai với nhiều hệ thống nhượng quyền nước ngoài bước vào sân chơi đầy thách thức và biến động này. Do đâu tôi vẫn có niềm tin này?

Trước hết vì tôi có tình cảm đặc biệt với hệ thống này. Tôi biết vẫn còn đó những con người giàu khát vọng chinh phục. Vẫn còn đó những bí quyết vượt trội mà những người tiên phong này đang nắm giữ. Vẫn còn đó một hậu phương cà phê vững chắc được thế giới thừa nhận và nhất là có hàng triệu con tim đang dành cho hệ thống này sự ủng hộ. Những con người đó sẽ lại một lần nữa làm nên điều kỳ diệu ngay trên quê hương này.

Như tôi đã trình bày ở trên, thật may mắn, không như nhiều hệ thống nhượng quyền chưa thành công khác, Công ty cà phê Trung Nguyên vẫn còn một thành quả rất quan trọng mà có thể dựa vào đó để hệ thống nhượng quyền có thể được hồi sinh một cách vững vàng nhất – đó chính là thương hiệu cà phê Trung Nguyên. Đứng trên góc độ doanh thu từ việc mua bán cà phê Trung Nguyên, thương hiệu này hiện nay vẫn là thương hiệu được người tiêu dùng tin tưởng. Thị phần cà phê Trung Nguyên tại Việt Nam đang chiếm một tỉ trọng rất cao. Do vậy, hoàn toàn có thể tận dụng lợi thế này để xây dựng trở lại hệ thống nhượng quyền kiêu hãnh trước đây.

Tuy nhiên, để làm được việc này một cách bền vững, hơn lúc nào hết Trung Nguyên cần giải quyết bài toán về

hệ thống nhận diện. Do vậy, cần kiên quyết trong việc thu hồi tất cả các hệ thống nhận diện hiện có mặt trên thị trường. Làm cho thị trường trở nên “sạch hơn”, giống như ta làm sạch ao trước khi thả lượt cá mới vậy. Điều này có thể làm cho Trung Nguyên mất đi một ít khách hàng nhưng sẽ đảm bảo cho hệ thống nhượng quyền được phát triển sau này có tính thống nhất hơn. Như vậy, từ bảng hiệu, hộp đèn, cẩm nang nhận quyền, phong cách bài trí trang trí, hợp đồng nhượng quyền, PR... cần nghiên cứu và thống nhất trở lại.

Song song với hoạt động này, tốt nhất Trung Nguyên nên đầu tư trở lại một số điểm kinh doanh cà phê, với phong cách truyền thống Tây Nguyên nhưng phải mang được hơi thở thời đại, năng động, trẻ trung... Khôi phục trở lại mô hình cà phê “đối chứng” vì đây là điểm khác biệt mà Trung Nguyên đã từng có. Chúng tôi đã trao đổi với hơn 200 khách hàng uống cà phê khắp các miền của đất nước suốt năm 2007, cảm nhận của họ về việc đối chứng vẫn không hề thay đổi. Rõ ràng, đây là điểm cần phát huy trở lại đối với hệ thống nhượng quyền này. Thực ra, điều này cũng không có gì mới lạ, ngay Starbuck với hệ thống trải dài khắp trái đất vẫn duy trì rất tốt hình thức đối chứng này. Vấn đề là khi duy trì hình thức này, cần duy trì chất lượng đồng nhất ở tất cả các cửa hàng. Điều này

chỉ có thể được thực hiện tốt khi được đào tạo chuyên nghiệp và phát huy tốt vai trò của ban kiểm tra chất lượng sản phẩm.

Trong các cửa hàng chuẩn này, điều rất quan trọng là kiểm soát được sản phẩm được bán. Có thể chấp nhận một vài sự khác biệt trong từng khu vực, vùng miền khác nhau, nhưng điều cốt lõi là Trung Nguyên tuyệt đối kiểm soát được các loại thực đơn này. Chính Trung Nguyên chứ không ai khác sẽ cung cấp các hàng hoá này vào hệ thống của mình. Cần xây dựng các trung tâm cung ứng sau khi hệ thống phát triển với qui mô trên cả nước. Thực ra, điều này cũng không quá khó khăn cho Trung Nguyên hiện tại khi hệ thống phân phối của Trung Nguyên đang hoạt động trên cả nước. Như McDonald's, thực đơn có trên 70 món khác nhau và chấp nhận thay đổi một số món trong từng khu vực khác nhau⁵⁶ nhưng cho đến hiện tại họ đang làm rất tốt khâu cung cấp này.

Thêm vào đó, cần xây dựng trở lại thông điệp “Khơi nguồn sáng tạo” duy nhất cho toàn hệ thống. Các thông điệp này cần thể hiện xuyên suốt trong các chương trình marketing, PR, sự kiện và tất cả các hoạt động khác liên quan đến hoạt động của hệ thống nhượng quyền thương

⁵⁶ Xem thêm: *McDonald's – Tượng đài nhượng quyền Mỹ*

mại. Trong đó, nhất thiết phải có các hoạt động gắn liền với sự sáng tạo và liên tưởng trở lại với ly cà phê Trung Nguyên. Đây là một nghệ thuật và là điều kiện sống còn cho hệ thống này ngày càng trở nên mạnh mẽ hơn. Như tôi đã chia sẻ, nếu hệ thống này cạnh tranh với các quán khác về qui mô đầu tư và chất lượng sản phẩm thuần túy sẽ là một bước đi không khôn ngoan. Hệ thống nhượng quyền cần truyền tải các thông điệp và hệ thống mới là thước đo quan trọng cho sự thành công của hệ thống nhượng quyền.

Khi quá trình kinh doanh đến một thời điểm nhất định, khi mà sự trải nghiệm thành công đã được kiểm định trở lại, nhất là tính toán chi phí vận hành tối ưu, khi mà sự quan tâm của khách hàng đủ lớn từ hệ thống này, Trung Nguyên bắt đầu nhượng quyền thương mại. Đến đây, tôi nghĩ rằng, nên xây dựng trở lại truyền thống của “Gia đình Trung Nguyên” trước đây. Các mối quan hệ, hành xử phải thể hiện được thiện chí và sự tin cậy. Chúng ta không thể tiếp tục để lời phàn nàn hôm nay nhiều hơn hôm qua mà phải là ngược lại. Tiến tới là niềm tin trong hệ thống cũng như sự cam kết thực thi hệ thống. Chúng ta cần xây dựng trở lại “Mô hình tam giác”, mô hình này đến nay vẫn không mất đi ý nghĩa của nó. Tất nhiên, mô hình này cần được tính toán sao cho bản thân hệ thống nhượng quyền không cạnh tranh nội bộ với nhau như trước đây.

Để làm được điều này, hồ sơ nhượng quyền cần được liệt kê các yêu cầu nhằm sàng lọc các nhà nhận quyền ngay từ đầu. Trung Nguyên không thể nóng vội, sơ sài trong việc chọn lựa các đối tác nhượng quyền này. Bởi điều này thực sự ảnh hưởng đến sự tồn vong của hệ thống. Chúng ta biết rằng, bản thân các hệ thống nhượng quyền không thể kiểm soát hết tất cả hoạt động của hệ thống mình. Do vậy, chọn lựa kỹ ngay từ đầu sẽ là một trong những bước đi quan trọng cho việc ổn định hệ thống trong thời gian tới.

Điều hiển nhiên, Trung Nguyên cũng cần xây dựng trở lại một trung tâm đào tạo đúng nghĩa. Trung tâm này không chỉ đào tạo cho các nhà nhận quyền từ triết lý công ty, các qui trình quản lý, vận hành... mà còn chuyển giao cho họ tiềm thức mô hình thành công từ sự sáng tạo. Tiềm thức này thực sự quan trọng đối với họ trong việc tạo dựng niềm tin cũng như sự cam kết trong thời gian tới. Bên cạnh đó, trung tâm này còn đào tạo nhân viên phục vụ, nhân viên quản lý cũng như các nhà điều hành để cung ứng ra bên ngoài. Do vậy, hoạt động của trung tâm đào tạo là một công việc thường xuyên, chuyên sâu và có tính định hướng xuyên suốt theo chiến lược phát triển của công ty.

Trung Nguyên với khả năng của mình phải kiểm soát được quá trình xây dựng các cửa hàng nhận quyền. Điều này có thể thực hiện rất tốt khi Trung Nguyên có một

lượng nhà cung cấp dồi dào ở nhiều địa phương khác nhau. Các hạng mục đầu tư cần chi tiết hoá đến mức có thể. Điều này nhằm đảm bảo rằng, cửa hàng nhượng quyền có tính thống nhất như yêu cầu của mình. Rõ ràng rằng, không phải chỉ có bảng hiệu, đồng phục hay hệ thống đối chứng... có thể làm ra một cửa hàng nhượng quyền mà là tổng hòa tất cả các yếu tố vô hình và hữu hình để tạo nên một hệ thống. Đây thực sự là một điều kiện hết sức quan trọng cho hệ thống phát triển bền vững. Đành rằng, điều này có thể làm cho Trung Nguyên chậm hơn một chút nhưng sẽ bền vững còn hơn là làm ngược lại để rồi mất kiểm soát và có thể là mất luôn cả hệ thống.

Dựa vào nền tảng “Gia đình Trung Nguyên” trước đây. Trung Nguyên mới cần có những kế hoạch thật cụ thể để xây dựng các mối quan hệ ngày một tốt đẹp hơn. Những buổi hội họp, dã ngoại hay tham quan, những sự tưởng thưởng ghi công... cần được thường xuyên duy trì. Thành công của hệ thống bắt nguồn từ những nhà nhận quyền này và bất cứ vấn đề phát sinh đều phải được ưu tiên giải quyết từ hệ thống này. Chúng ta không thể làm ngược từ công ty xuống hệ thống mà nhất thiết là từ hệ thống đến công ty. Quan điểm này cần phải được quán triệt, chuyển giao hoàn toàn cho đội ngũ nhân sự của công ty.

Trung Nguyên cần xây dựng lại nguồn nhân lực mạnh và tâm huyết. Lấy hiệu quả, lấy phản ứng từ hệ thống làm

thước đo cho năng lực làm việc. Nguồn nhân lực này cần được đào tạo một cách chuyên nghiệp từ sản phẩm đến triết lý nhượng quyền, chuyển tải các thông điệp một cách đầy đủ và hiệu quả từ công ty đến hệ thống và ngược lại. Nguồn nhân lực này phải thực sự là những người yêu hệ thống, trăn trở cùng hệ thống... Không thể để tồn tại những con người thiếu hành động mà thừa lời nói trong bộ máy này. Chúng ta cần những người xả thân vì một hệ thống vững mạnh chứ không bao giờ cần một lời nói dịu dàng dễ nghe mà từng ngày từng ngày là nguyên nhân làm xói mòn niềm tin nơi tổ chức của mình.

Thực ra, “gian thần” thời nào chẳng có, vấn đề là những người lãnh đạo có công tâm hay đủ sáng suốt để nhìn nhận điều đó hay không? Người xưa nói: “thuốc đắng dã tật, sự thật mất lòng”. Những người thẳng thắn thường có những lời nói khó nghe, nhưng nếu nghe được rồi thì thường là rất đúng. Thực ra, những lời nói ấy thường là tự đáy lòng, họ bức xúc và họ trình bày. “Gian thần” thì có bao giờ có được sự thấu hiểu nên cũng sẽ chẳng bao giờ có sự bức xúc. Lời nói của họ rất nhẹ nhàng nhưng nhiều khi chẳng chứa đựng điều gì hay ho cả. Tôi nói nhiều về nguồn lực này vì một lẽ đơn giản rằng, những con người này sẽ hoặc là làm cho hệ thống tốt hơn hoặc là làm cho hệ thống xấu đi rất nhiều mà đôi khi hệ thống kiểm soát không thể thực hiện tốt vai trò trong trường hợp này, bởi vì một

trong những nhiệm vụ của họ là phát triển và kiểm soát hệ thống nhượng quyền. Do vậy, có được nguồn nhân lực mạnh và chuyên nghiệp thì hệ thống nhượng quyền Trung Nguyên sẽ có cơ hội thành công hơn bao giờ hết.

Trên bình diện quốc tế, phải thừa nhận rằng thương hiệu Trung Nguyên khó có thể triển khai nhượng quyền thành công như mong đợi. Tại sao chúng ta không tạo ra một thương hiệu đi kèm để triển khai ở nước ngoài? Điều này thực ra cũng không mấy khó khăn nếu hệ thống này tuân thủ hình thức nhận diện, cung cách phục vụ... từ công ty mẹ. Bên cạnh đó, việc sàng lọc các nhà nhượng quyền tại nước ngoài cũng cần được quan tâm một cách triệt để. Các hoạt động nghiên cứu thị trường, thị hiếu, văn hóa nhất thiết được thực hiện trước khi tiến hành hoạt động nhượng quyền.

Đôi khi, chúng ta không nhất thiết phải chuyển “y chang” hệ thống thực đơn ra nước ngoài mà cần phải điều chỉnh hệ thống thực đơn cho ngày càng phù hợp với đất nước mà Trung Nguyên thâm nhập. Tôi đã trình bày về McDonald’s, về KFC... và rất nhiều hệ thống khác. Họ có sự linh hoạt đối với các vùng miền khác nhau nhưng chung nhất là các vấn đề kiểm soát. Các nhà nhận quyền này nhất thiết phải được đào tạo bài bản theo yêu cầu của Trung Nguyên và cần tuân thủ các yêu cầu của một hệ

thống chuẩn thống nhất. Tất cả những yêu cầu này cần được thể hiện chi tiết trong hợp đồng nhượng quyền.

Mọi vấn đề về vi phạm các yêu cầu của hệ thống cần có biện pháp xử lý thích đáng và trong một thời hạn nhất định. Trường hợp hệ thống nhượng quyền nước ngoài càng phải nghiêm khắc hơn. Vì hệ thống ấy không phải chỉ ảnh hưởng đến một công ty mà đôi khi là cả diện mạo quốc gia. Tôi chưa thấy một cửa hàng McDonald's nào vi phạm điều này trên bình diện thế giới. Tôi cho rằng, bởi họ có những qui định rất ngặt nghèo về để phát triển nhượng quyền và chúng ta hoàn toàn có thể làm được như vậy.

Chiến lược marketing cần phải xây dựng xuyên suốt với ý tưởng trọng tâm là khơi nguồn sáng tạo. Sự sáng tạo này cần được thể hiện một cách tinh tế trong tất cả các thông điệp, hoạt động và trong tất cả mọi hành vi giao tiếp, cư xử với nhau... Sáng tạo cần phải tiên phong, Trung Nguyên cần xây dựng các chương trình nhằm khẳng định sự tiên phong của mình. Hoạt động này cần thể hiện có tính thường kỳ và đột xuất để khách hàng có thể cảm nhận được hơi thở của Trung Nguyên. Khi đó, sản phẩm thực sự để tiến hành nhượng quyền đó là sự sáng tạo và sẽ được chuyển đến khách hàng thông qua hệ thống nhượng quyền của mình. Tôi cho rằng, nếu họ đến với Trung Nguyên vì một ly cà phê ngon hoặc vì bất cứ món nào

trong thực đơn vì sự sáng tạo hay Trung Nguyên là sáng tạo sẽ có ý nghĩa vô cùng to lớn cho sự trường tồn của Trung Nguyên sau này.

Từ đó có thể thấy rằng, người ta có thể đến KFC vì sự hiện đại, đến với 7-Eleven vì sự tiện lợi, đến với McDonald's vì sự thành công thì không có lý do gì họ không đến với Trung Nguyên vì sự sáng tạo. Tôi vẫn mong rằng, một ngày gần nhất hệ thống này trở lại đúng với chính mình và tương lai đang chờ đợi những nhà tiên phong vững vàng đi về phía trước.

Phở 24

Liệu ngựa ô có chồn chân?

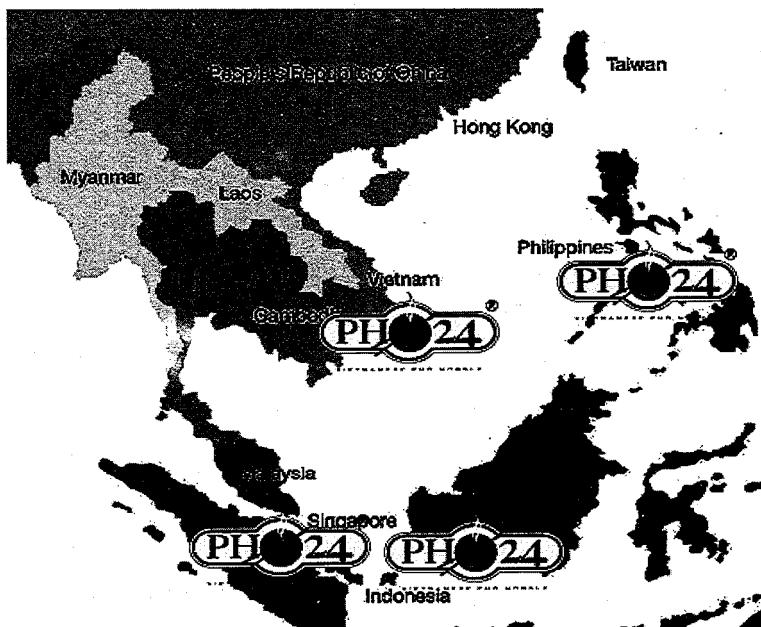
Oó thể thấy rằng, trong rất nhiều các món ăn truyền thống của Việt Nam thì phở là một trong những món ăn ngon. Ở nhiều vùng miền trong cả nước, phở thường là món ăn được ưu tiên để đai bạn tri giao. Phở Việt Nam có những đặc trưng riêng là vậy. Mặc dù tại Việt Nam có rất nhiều thương hiệu phở nổi tiếng nhưng có một hệ thống các cửa hàng phở được những người sáng lập ra nó chăm chút đến từng chi tiết một và ngày càng xuất hiện nhiều nơi trên đất nước Việt Nam xinh tươi, thậm chí còn vươn

mình kiêu hãnh ra nước ngoài. Hệ thống này áp dụng một cách bài bản hình thức nhượng quyền thương mại vốn được xem là mô hình thích hợp cho các ngành kinh doanh thực phẩm trên toàn thế giới. Tôi muốn nói đến Phở 24.

Phở 24 là chuỗi cửa hàng phở cao cấp thuộc Nam An Group – một tập đoàn chuyên kinh doanh về nhà hàng Việt Nam, thành lập vào năm 2000 tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tháng 6 năm 2003, cửa hàng phở đầu tiên được thành lập tại Thành phố Hồ Chí Minh. Tháng 12 năm 2004, Phở 24 có mặt lần đầu tiên tại Hà Nội. Liên tiếp những năm sau đó, Phở 24 xuất hiện ở rất nhiều tỉnh thành của Việt Nam như Huế, Đà Nẵng, Nha Trang, Vũng Tàu, Bình Dương.... Tháng 7 năm 2005, Phở 24 mở cửa hàng đầu tiên ở Jakarta, Indonesia, đánh dấu một bước tiến vượt bậc của hệ thống này trên phạm vi quốc tế. Tháng 6 năm 2006, Phở 24 tiếp tục có mặt tại Manila, Philippines... Tại Diễn đàn doanh nghiệp toàn cầu (Singapore), Phở 24 đã lọt vào vòng chung khảo “Giải thưởng quốc tế về nhượng quyền” do Hiệp hội nhượng quyền châu Á – FLA (Franchising & Licensing Asia) tổ chức cùng với 7 thương hiệu hàng đầu thế giới.

Mục tiêu trong năm 2007, Phở 24 sẽ tăng số cửa hàng ở Việt Nam lên con số 80 và mở nhiều cửa hàng Phở 24 ở

Singapore, Thái Lan, HongKong, Malaysia, Đài Loan, Hàn Quốc, Nhật Bản... Tính đến ngày 20 tháng 3 năm 2007, Phở 24 có số lượng cửa hàng cả trong và ngoài nước đã lên đến con số 50.



Phở 24 vươn mình ra nước ngoài

Nguồn: www.pho24.com.vn

Theo phát biểu của nhà nhượng quyền, Phở 24 có ý nghĩa gồm 24 thành phần là nước, thịt, xương ống, muối, tiêu, đường, nước mắm, hành tây, hành tím, hành lá, hồi,

đinh hương, gừng, quế, thảo quả, ngò gai, củ cải trắng, chanh, ớt, ngò rí, bánh phở tươi, rau, quế, giá. Ngoài ra, Phở 24 còn có ý nghĩa là cần 24 giờ chuẩn bị cho một nồi nước dùng thơm ngon để chế biến phở và trong tương lai Phở 24 còn mang ý nghĩa là phục vụ 24/24 giờ mỗi ngày.

Có thể nhận thấy mô hình này có một số ưu điểm nổi bật, đó là mô hình nhà hàng phở vừa hiện đại vừa mang bản sắc văn hóa Việt Nam. Trang trí nội thất hiện đại, thực hiện chế biến với một qui trình đảm bảo an toàn vệ sinh cao nhất. Đặc biệt, trong hương vị không sử dụng bột ngọt mà nước dùng ngọt nhờ hầm bằng xương ống chân bò, bánh phở đạt tiêu chuẩn, không sử dụng chất bảo quản, hàn the. Khẩu vị Phở 24 được chế biến theo công thức riêng, không quá ngọt cũng không quá mặn. Kết hợp những tinh hoa về chế biến phở của các miền như vị béo trong nước dùng, độ dai mềm tự nhiên của phở Hà Nội, vị ngọt đậm đà của phở Nam Bộ, vị thơm của hoa hồi, quế chi của phở Nam Định, nên dù là người Việt Nam hay du khách nước ngoài đều hài lòng với khẩu vị Phở 24.Thêm vào đó, cách bài trí món ăn đẹp, bắt mắt cùng với tô, đĩa, muỗng... trắng tinh làm bằng sứ cao cấp tạo cảm giác ngon mắt và sành điệu cho người thưởng thức.

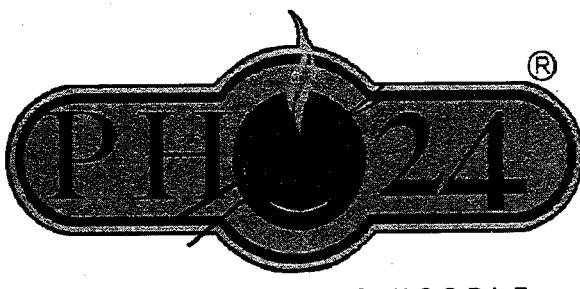
Phở 24 chọn cách làm nhượng quyền thương mại, tuy khá mới mẻ nhưng thích hợp với môi trường kinh doanh Việt Nam. Trong đó, công tác nghiên cứu thị trường, mô

hình kinh doanh đến phương thức nhân rộng mô hình kinh doanh được thực hiện rất nghiêm túc thông qua chiến lược hợp tác và nhượng quyền. Ngoài ra, Phở 24 điều hành mọi hoạt động từ phục vụ, bếp, pha chế, vệ sinh...được tiêu chuẩn hóa, hệ thống hóa rõ ràng, gọn gàng, dễ hiểu, dễ áp dụng để tiện cho việc huấn luyện đào tạo đội ngũ nhân viên của các cửa hàng nhượng quyền, đặc biệt là tại nước ngoài. Tất cả được thể hiện qua quyển cẩm nang hoạt động nhượng quyền.

Hơn thế nữa, việc trang trí quán được tiêu chuẩn hóa phù hợp với việc nhân rộng mô hình. Tên gọi, nhãn hiệu đã được cân nhắc yếu tố quốc tế ngay từ đầu, làm sao cho người nước ngoài dễ đọc dễ nhớ. Hệ thống các cửa hàng luôn nhất quán từ tên hiệu, cách bài trí trang trí... Điều này làm cho hệ thống phở luôn có sự đồng nhất, dễ nhận biết trên thị trường. Việc tuyển dụng và xây dựng đội ngũ cán bộ chủ chốt đủ năng lực phù hợp với kế hoạch phát triển của công ty luôn được quan tâm và có kế hoạch rất bài bản. Phở 24 mô hình hóa tất cả mọi công đoạn và đều đăng ký bảo hộ bản quyền. Việc đăng ký bảo hộ thương hiệu luôn được ưu tiên. Đến nay Phở 24 đã bảo hộ thương hiệu này tại Việt Nam và hầu hết các nước trên thế giới.

Phở 24 luôn đồng hành cùng nhà nhượng quyền. Do vậy, thông thường các hợp đồng không thể hiện việc mua đứt bán đoạn mà thường thể hiện sự gắn kết trong suốt 5

năm. Bằng cách này nhà nhượng quyền muốn đảm bảo rằng cửa hàng đã thực sự được trải nghiệm, nhà nhận quyền đã hội đủ những kinh nghiệm cần thiết để tự mình điều hành cửa hàng. Do đó, Phở 24 chọn lựa đối tác nhận quyền rất chặt chẽ, người nhận quyền phải có sự đam mê tuyệt đối với mô hình kinh doanh, có khả năng, kinh nghiệm quản trị, điều hành và phải có đủ vốn đầu tư.



*Thương hiệu này sẽ còn phát triển mạnh mẽ trong tương lai?
Nguồn: www.pho24.com.vn*

Cũng như mọi hệ thống nhượng quyền khác, Phở 24 thu hai loại phí, phí nhượng quyền khoảng từ 15.000 đến 20.000 USD/cửa hàng. Phí vận hành khoảng từ 3 đến 4% doanh thu của từng cửa hàng. Mức đầu tư ban đầu cho một cửa hàng Phở 24 từ 50.000 đến 60.000 USD. Khoản tiền này do nhà nhận quyền tự bỏ ra để đầu tư theo yêu cầu của nhà nhượng quyền. Khi nhượng quyền ra nước ngoài, Phở 24 thực hiện theo thứ tự các bước như mở một cửa hàng

thử nghiệm trước, sau đó ký hợp đồng khai thác độc quyền thương hiệu và mô hình kinh doanh cho đối tác có uy tín và khả năng. Thêm vào đó, để quyết định đầu tư mở rộng thị trường, Phở 24 luôn cân nhắc yếu tố văn hoá, phong tục tập quán của từng địa phương mà điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ cho phù hợp nhất. Ngoài ra, hệ thống này rất chú trọng đến chất lượng và uy tín khi xuất khẩu thương hiệu ra nước ngoài.

Theo định hướng phát triển của mình, Phở 24 đặt mục tiêu đến năm 2008 phát triển 100 cửa hàng trong nước và 100 cửa hàng tại nước ngoài. Nhà nhượng quyền này quan niệm rằng, xuất khẩu phở cũng là một cách quảng bá hình ảnh Việt Nam với bạn bè quốc tế vì Phở 24 có mong muốn mỗi thực khách bản địa khi bước chân vào cửa hàng Phở 24 là đặt chân vào đất nước Việt Nam và đến với văn hóa Việt Nam. Ngoài ra, nhà nhượng quyền này còn ấp ủ kế hoạch làm loại “Phở 24 fast food”. Có thể đây là một hướng đi mới của hệ thống này trong những năm tới.

Sự kiện ngày 12 tháng 09 năm 2006 vừa qua, VinaCapital thông qua quỹ Vietnam Opportunity Fund (VOF) công bố khoản đầu tư hơn 3 triệu USD vào chuỗi cửa hàng Phở 24. Với khoản đầu tư này, nhà nhượng quyền cho biết sẽ đầu tư vào “nhà máy, xưởng chuyên nghiệp” làm bánh phở và gia vị. Điều này càng làm cho quyết tâm của nhà nhượng

quyền này trong việc nâng cấp hơn nữa chất lượng sản phẩm cung cấp thêm cụ thể và hiện thực hơn. Tuy nhiên, khoản đầu tư 3 triệu USD của VinaCapital trên thực tế là một sức ép tích cực để Phở 24 chuyển đổi từ công ty mang nặng tính gia đình thành một tập đoàn với hệ thống và quy trình quản lí chuyên nghiệp.

Để thu hút khách hàng nước ngoài, Phở 24 chọn hình thức quảng bá bằng cách liên kết với các công ty du lịch lữ hành như Saigontourist, Vietravel... và nhiều công ty du lịch khác. Với cách quảng bá như vậy, Phở 24 tiết kiệm được chi phí quảng bá thương hiệu mà mang lại hiệu quả rất cao, cụ thể lượng khách hàng nước ngoài biết đến Phở 24 ngày càng nhiều. Chính sự quảng bá này đã thu hút được sự chú ý của một số đối tác nhận quyền từ nước ngoài và nhà nhượng quyền có nhiều cơ hội để chọn lựa, đánh giá đối tác của mình. Do vậy mà những nhà nhận quyền của thương hiệu Phở 24 thường là những doanh nhân có tiềm lực về tài chính, có trình độ kiến thức kinh doanh, có kinh nghiệm trong kinh doanh... Chẳng hạn chủ cửa hàng nhượng quyền Phở 24 ở Jakarta – Indonesia là một doanh nhân thành đạt, chủ cửa hàng Phở 24 ở Manila – Philippines là một nhân vật khá nổi tiếng trong giới kinh doanh, một cố vấn kinh tế và nắm giữ quyền kinh doanh một số thương hiệu nổi tiếng. Qua cách chọn lựa đối tác nhận quyền này, ta thấy chủ thương hiệu Phở 24 rất

thành công và có khả năng phát triển chuỗi cửa hàng nhượng quyền thương mại ở các quốc gia. Điều này cũng sẽ giúp hạn chế được nhiều rủi ro trong việc vi phạm hợp đồng nhượng quyền thương mại.

Với một kế hoạch rất chi tiết và bài bản như vậy, hệ thống Phở 24 gặt hái được những thành công ban đầu như vậy là điều đương nhiên có thể nhìn thấy. Chất lượng các yếu tố chuyển giao và chất lượng các yếu tố quan hệ luôn được nhà nhượng quyền quan tâm và bồi đắp. Theo tôi, đây là hệ thống nhượng quyền bài bản nhất tại Việt Nam hiện nay và tất nhiên sẽ còn gặt hái được những thành công vang dội trong thời gian tới.

Đáng lẽ ra, tôi đã dừng bài viết của mình về Phở 24 ở đây vì tôi nghĩ rằng không còn điều gì đáng hơn để viết nữa. Nhưng có một việc xảy ra, rất nhỏ, nhưng khiến tôi thật sự rất quan tâm vì câu chuyện ấy liên quan đến Phở 24 – đối tượng mà tôi đang chia sẻ cùng bạn.

Một chiều nọ, tôi cùng với hai người bạn dự định ghé vào quán Phở 24 trên đường Nam Kỳ Khởi Nghĩa – nơi tôi cũng biết có quán Phở 24. Tự tin vì mình đã biết địa chỉ, tôi xung phong đi trước dẫn đường. Chạy qua chạy lại nhiều lần nhưng tôi không sao tìm ra được quán phở ngày nào. Như vậy đó... và tôi bắt đầu đi sâu tìm hiểu về hệ thống này, nhất là yếu tố về hiệu quả đầu tư ban đầu.

Trong suốt một tuần tìm hiểu, chúng tôi chọn một quán ở trung tâm thành phố, một quán ở vùng Bình Thạnh và một quán ở Quận 2 để quan sát. Kết quả thu được làm tôi không sao tin được. Rõ ràng, giả sử với số lượng khách mà chúng tôi thu thập được trong tuần quan sát được qui đổi cho suốt năm thì con số 50.000USD đầu tư ban đầu, chi phí vận hành, phí nhượng quyền, tiền thuê mướn mặt bằng... sẽ là một bài toán nan giải cho các nhà đầu tư. Một trong những nguyên nhân là với giá bán bình quân là 32.000 đồng/tô phở, không phải ai cũng chấp nhận, ngay cả quán gần Hồ Con Rùa cũng không thể có lượng khách đông như mong đợi. Tìm hiểu kỹ hơn nữa tại Hà Nội – nơi mà món phở là món ăn được yêu thích, thì các cửa hàng Phở 24 cũng không có được vị thế tương xứng. Tôi vẫn thấy Phở Vuông hay thậm chí là các quán phở truyền thống Hà Nội được người Hà thành và du khách thập phương chọn lựa nhiều hơn.

Bạn biết Phở 24 không? Theo bạn, Phở 24 có ngon không? Cùng với số tiền như nhau, bạn sẽ ăn phở ở đâu?... Những câu hỏi như vậy được chúng tôi trao đổi rất thân mật với rất nhiều khách hàng trong suốt năm 2007. Phần lớn khách hàng đều biết về Phở 24 nhưng tỷ lệ những người đồng ý Phở 24 ngon thì không như chúng tôi nghĩ. Điều này cho thấy Phở 24 rất thành công về mặt thương

hiệu nhưng để thu hút họ đến với Phở 24 không phải chỉ cần như vậy. Rõ ràng rằng, nhà nhượng quyền bằng cách này hay cách khác chuyển tải thông điệp đến khách hàng là Phở 24 là phở ngon của Việt Nam. Nhưng để đạt được điều đó rõ ràng không phải là câu chuyện dễ dàng và nhà nhượng quyền này còn rất nhiều việc để hoàn thiện.

Như đã trình bày ở trên, nhà nhượng quyền thật có lý khi lấy thương hiệu Phở 24 để nhượng quyền. Thương hiệu này cân nhắc sao cho người Việt Nam và người nước ngoài khi đọc lên đều có thể hiểu và cảm nhận đầy đủ. Điều này thì nhà nhượng quyền đã đúng. Tuy nhiên, vì luôn mong muốn chuyển tải thông điệp Phở 24 là phở ngon từ Việt Nam, nên điều gì sẽ xảy ra nếu thực sự phở đó không ngon, ít nhất là theo quan điểm của khách hàng? Tôi đến Phở 24 là để ăn phở, vì tôi biết và hiểu như vậy. Do đó, ngoài ưu điểm là dễ dàng chuyển tải thông điệp đến khách hàng như trên thì còn đó nhược điểm là bạn khó có thể dùng thương hiệu này để bán thức ăn khác. Điều gì sẽ tiếp tục xảy ra khi tại các quán Phở 24 bán bún bò, hay lẩu hay bánh mì nhỉ? Khi đó bạn sẽ gọi là Bún bò Phở 24 hay Lẩu Phở 24 hay Bánh mì Phở 24? Chà, chẳng dễ dàng cảm nhận chút nào!. Vậy mà những món ăn như vậy đã có tại một số cửa hàng Phở 24 mà tôi cùng các đồng nghiệp tiếp cận.

Thêm vào đó, mặc dù hệ thống có những qui định, đào tạo rất bài bản... nhưng qui trình vận hành qua các bước như vậy đòi hỏi lực lượng nhân sự tương đối nhiều từ khâu phục vụ, lễ tân, bảo vệ, nhà bếp... Điều này sẽ làm cho chi phí vận hành trong từng quán sẽ rất cao. Như tôi đã trình bày ở trên, nếu lựa chọn được địa điểm đẹp, dân cư có thu nhập cao hoặc có nhiều người nước ngoài thì có lẽ không là vấn đề gì nhưng những địa điểm như vậy ở Việt Nam là không nhiều. Do vậy, việc phát triển và mở rộng hệ thống như kế hoạch ra các vùng miền có ưu thế ít hơn liệu chừng có khả thi không?

Nghiên cứu các mô hình nhượng quyền thương mại thành công trên thế giới có hình thức kinh doanh tương tự như mô hình này, ta có thể thấy những KFC, McDonald's... và nhiều cái tên khác nữa. Họ, bằng mọi cách truyền đạt thông điệp đến khách hàng để tạo tính xuyên suốt của hệ thống, chẳng hạn KFC là gà rán hay McDonald's là hamburger nhưng bản thân thương hiệu KFC hay McDonald's không liên quan hoặc ít có liên tưởng đến sản phẩm mà họ bán. Do vậy, khi mà dịch cúm gia cầm bùng phát ở Việt Nam, KFC vẫn tồn tại bằng món cá... hoàn toàn xa lạ với những gì họ đã làm trước đây và họ vẫn không đánh mất họ. Thật thú vị biết bao.

Tôi đã từng chia sẻ cùng bạn rằng, trong hình thức nhượng quyền thương mại, nếu Phở 24 chỉ được biết đến là

Phở ngon từ Việt Nam thì tất nhiên một ngày đẹp trời nào đó sẽ có một tô phở ngon khác thay thế. Điều này là qui luật hiển nhiên giống như mặt trời luôn mọc ở hướng đông và lặn ở hướng tây vậy. Nếu McDonald's không phải là sản phẩm của sự thành công hay Trung Nguyên là sản phẩm của sáng tạo thì những hệ thống này liệu chừng có được những thành quả vĩ đại như vậy không? Tất nhiên để tạo được các sản phẩm vô hình “bất khả chiến bại” đó, nhất định họ đã có những sản phẩm, những hệ thống có sự khác biệt vượt trội⁵⁷.

Do vậy, mặc dù hệ thống này hội đủ các điều kiện cần cho một hệ thống nhượng quyền phát triển, nhưng thực sự hệ thống này chưa chứng minh được một sản phẩm vượt trội. Một hệ thống thực sự chưa được trải nghiệm thành công đầy đủ ở những điều kiện khác nhau. Thành công về mặt thương hiệu giúp họ hình thành hệ thống nhưng để phát triển ổn định và bền vững hệ thống đòi hỏi nhiều yếu tố khác, trong đó không thể không kể đến chất lượng vượt trội của sản phẩm chuyển giao và hiệu quả đầu tư tài chính⁵⁸. Do vậy, phải chăng chú ngựa ô này đang có những dấu hiệu chồn chân?

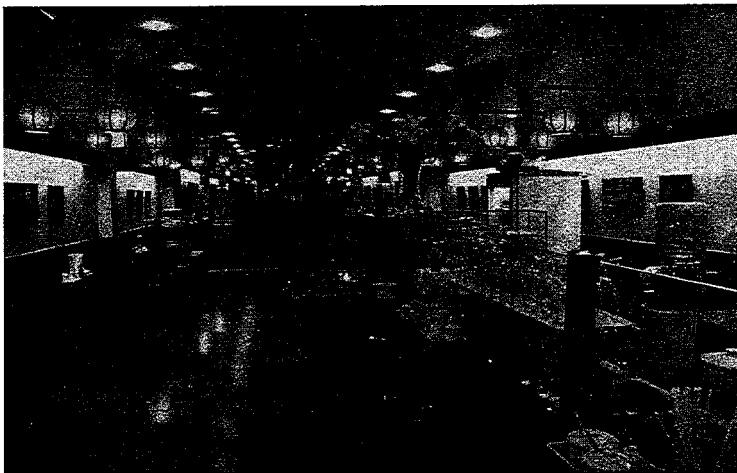
⁵⁷ Xem thêm: *McDonald's – Tượng đài nhượng quyền Mỹ*

Trung Nguyên – Quá khứ vàng son và tương lai nhoc nhần

⁵⁸ Xem thêm: *Con đường của niềm tin và của sự cam kết*

Franchise: Chọn hay Không?

Thực ra, tôi vẫn nghĩ rằng, để xét đến sự thành công hay thất bại trong một khoảng thời gian nhất định là một điều không tưởng. Nhưng nhìn nhận một cách trung thực để cải tiến nó thì rõ ràng là điều cần và nên làm. McDonald's trở thành tượng đài hay 7-Eleven kiêu hãnh như hiện tại đều bắt đầu bằng sự khó khăn, thừa nhận những điều còn tồn tại và chuyển mình tiến về phía trước. Tôi vẫn mong những hệ thống như Phở 24 có được những bước tiến mạnh mẽ và vững vàng không phải chỉ ở Việt Nam mà còn trên toàn thế giới. Những hệ thống này là niềm tự hào của người Việt Nam, của con tàu Việt Nam trong đại dương mênh mông đầy sóng gió này. Mong lắm thay!



Mô hình nhượng quyền Phở 24 tại Việt Nam

Nguồn: www.pho24.com.vn

Đến đây, tôi đã cùng bạn lần lượt đi từ nhượng quyền thế giới đến tình hình nhượng quyền một số nước tiêu biểu trong đó có Việt Nam – quốc gia mà tôi mong muốn đề cập nhiều nhất. Tôi đã trăn trở rất nhiều để hoàn thành cuốn sách này. Mặc dù trong sâu xa, tôi biết mình đang làm một việc đúng đắn. Nhưng cuộc sống, mấy ai chịu được lời nói thẳng hay chỉ thích nghe những lời ngọt ngào nhưng sáo rỗng đến vô hồn. Nhưng đó lại là cuộc sống thật và trắng đen, sáng tối, đắng cay ngọt bùi... luôn đan quyền vào nhau để tạo nên thế giới này.

Trong kinh doanh cũng vậy, người ta thường muốn nói đến thành công và tránh nói về thất bại. Thực ra, con người cũng có lý khi quyết định như vậy. Nhưng mấy ai hiểu được rằng không có con đường nào bằng phẳng thênh thang, chỉ có những con đường gập ghềnh đầy sỏi đá mà những người đi trên con đường đó không sợ chồn chân mồi gối mới đạt đến đỉnh cao. Mấy ai biết rằng để có được một GM kiêu hùng như ngày nay thì cũng chính doanh nghiệp này đã đứng trước bờ vực phá sản và họ đã nhận ra cũng như biết nói về những sai lầm của mình.

Những thành công trước mắt là tiền đề cho doanh nghiệp chuyển mình từ tồn tại đến tốt và đến bền vững. Trong việc chuyển mình như vậy, thành công hay thất bại

đều được trân trọng. Thành công sẽ cho ta nhiều động lực nhưng thất bại lại cho ta nhiều bài học. Chỉ có cách tiếp cận một cách khoa học, không phiến diện với những thành công hay thất bại thì bản thân chúng ta mới trưởng thành và chính sự trưởng thành đó sẽ làm cho doanh nghiệp ngày càng phát triển và càng trở nên vĩ đại.

Do vậy, trong phạm vi cuốn sách này, tôi chọn cách phân tích những thành công hay chỉ ra những điều chưa được từ các hệ thống nhượng quyền trên thế giới và Việt Nam. Những trường hợp được nêu trong sách được phân tích theo quan điểm khoa học mà tôi có cơ hội được lĩnh hội cũng như những trải nghiệm mà tôi có cơ hội được tiếp xúc và quan sát. Những trường hợp được đề cập trong cuốn sách này không hàm ý khen chê, cũng không phê phán. Tôi chọn những điển hình mà theo tôi sẽ tìm ra được những bài học cho những ai quan tâm đến việc phát triển hình thức này để tìm ra con đường làm giàu cho mình và cho đất nước mình.

Tại Việt Nam – quê hương tôi, tôi chọn Trung Nguyên vì đây là mô hình đầu tiên áp dụng hình thức nhượng quyền tại Việt Nam và Phở 24 là mô hình được coi là phát triển theo hình thức nhượng quyền bài bản nhất để làm cơ sở phân tích của mình. Tôi mong muốn ngày càng có nhiều

hệ thống phát triển thực sự vững mạnh và những người đang đi trên con đường nhượng quyền này ngày càng vững vàng hơn để chinh phục bản thân, chinh phục Việt Nam và chinh phục thế giới.

Như vậy, cuốn sách là một tập hợp từ tổng quan nhượng quyền thế giới đến tổng quan nhượng quyền một số nước tiêu biểu và cuối cùng chúng ta dừng lại ở một số mô hình nhượng quyền tiêu biểu để hiểu xem vì sao họ thành công và vì sao họ chưa làm được như vậy? Câu trả lời cuối cùng, Franchise: Chọn hay không? Xin được dành cho bạn.

Franchise: Chọn hay Không?

"*C*uộc đời là một dòng sông chảy ra biển lớn". Dù bạn có chủ định hay không có chủ định thì cuộc đời vẫn vậy. Ta sinh ra, lớn lên, trưởng thành... rồi về chiêu và theo gió cuốn đi. Kết cục của cuộc đời như những dòng sông tìm về biển lớn. Do vậy, chọn lựa một cuộc đời có ý nghĩa là đóng góp sức lực, trí tuệ của mình cho đất nước, cho quê hương. Để từ đó thấy được giá trị thực sự của mình khi ta sinh ta, tồn tại và trưởng thành.

Trong bối cảnh kinh tế thế giới đang ngày một sôi động và nhiều thách thức, đòi hỏi mỗi thành phần trong thế giới này phải có ý thức trong việc bảo vệ thiên nhiên và bảo tồn những nét đẹp, truyền thống văn hóa đa dạng của nhân loại... Trong đó, không thể không nói đến phát huy mọi tiềm lực để phát triển kinh tế được bắt nguồn từ mỗi quốc gia và mỗi dân tộc. Vì *đói nghèo không bao giờ mang đến văn minh và cũng sẽ không bao giờ nâng cao được giá trị cuộc sống*. Thế giới hiện thực chứng minh rằng, những quốc gia hùng mạnh về kinh tế, về tri thức thì quốc gia ấy có tiếng nói có thể dẫn dắt, có thể ảnh hưởng rất lớn đến nhiều nền kinh tế khác. Những doanh nghiệp có thực lực về kinh tế thì những ảnh hưởng của họ không còn nằm trong những quyết định bổ nhiệm hay miễn nhiệm nhân viên của họ. Do vậy mà nước Mỹ mới đóng vai trò đầu tàu, Trung Quốc đang nổi lên hay Nga đang khẳng định sức mạnh. Hơn nữa, nếu bạn không phải là Bill Gates, bạn có dễ dàng diện kiến với thủ tướng hay tổng thống các nước không?

Tôi đã từng ao ước rằng, nếu mỗi người Việt Nam đều trở nên giàu có, sung túc thì liệu những Trần Thanh Lan có tha hương rồi nhận lấy một kết cục đau đớn tại Hàn Quốc như vậy không? Liệu vấn nạn đục khoét, tham nhũng có hoành hành như vậy không? Liệu nạn quan liêu cửa quyền có còn tiếp tục được níu kéo cho đến thế kỷ 21 không? Nạn bô học hàng loạt liệu có xảy ra? Hay nạn trấn

lột, cướp giật và nhiều tệ nạn khác có bùng phát như dịch bệnh như vậy không? Liệu những bác sỹ trước khi cho thuốc có còn nghĩ xem thuốc có giá bao nhiêu không?

Tôi cũng từng tự hỏi rằng, người Việt Nam có truyền thống đấu tranh bất khuất, cần cù sáng tạo và nhiều khát vọng..., vì sao vẫn còn đó quá nhiều mảnh đời, nhiều thân phận mà mỗi khi nhắc đến ta không khỏi chạnh lòng? Vì sao nhiều vùng quê Việt Nam dù có vị trí địa lý thuận lợi, có sức nước, sức người...nhưng vẫn còn đó những mảnh đời tha hương, những cuộc sống lầm than cơ cực? Ta có thể làm được như Nhật Bản đã từng làm vào những năm 1945 hay không? Tất cả phụ thuộc vào sự lãnh đạo, sự quyết tâm và đồng lòng của cả một dân tộc. Nhưng tôi tin con tàu Việt Nam sẽ vững vàng vượt qua giông bão để tiến về phía trước như dân tộc này đã từng vượt qua những thách thức trong lịch sử ngàn năm gìn giữ nước mình.

Để làm giàu chân chính, không có con đường nào khác hơn là tiếp cận cách làm khoa học và tin cậy. Vì nếu bạn thất tín một lần thì bạn sẽ không còn cơ hội để thất tín thêm lần tiếp nữa. Sẽ không còn những cơ hội để sửa sai như trước đây và tất cả đã sẵn sàng cho một cuộc chơi bình đẳng vì một tương lai tốt đẹp. Do vậy chọn lựa cho mình cách đi nào vừa phù hợp với năng lực của mình trong thời gian đầu và có cơ hội phát triển bền vững mai sau là điều cần cân nhắc và suy nghĩ.

Trên bình diện một đất nước, một quốc gia vững mạnh là quốc gia có một nền kinh tế, chính trị, xã hội, văn hoá... hùng mạnh. Trong đó, kinh tế đóng vai trò đầu tàu để dẫn dắt quốc gia ấy tiến mạnh về phía trước. Tại các nước đang phát triển như Việt Nam, với trên 70% dân số sống ở nông thôn, ngoài những dự án xây dựng, dự án phát triển kinh tế, dự án hạ tầng trọng điểm... thì việc cùng lúc khuyến khích các thành phần này tham gia vào phát triển kinh tế sẽ là bước đi hữu hiệu cho một đất nước phồn thịnh. Vì khi thành phần này trở nên giàu có hơn sẽ làm giảm gánh nặng rất lớn cho chính phủ trong việc chăm lo đời sống của họ và những tiêu chí về chất lượng cuộc sống, tệ nạn xã hội... sẽ ngày càng được cải thiện hơn.

Do vậy, chọn lựa hình thức nào phù hợp cho đất nước trong từng thời điểm luôn là bài toán khó cho bất kỳ một chính phủ nào. Trong các hình thức ấy, hình thức nhượng quyền thương mại là một phương án hữu hiệu cho việc vực dậy nền sản xuất nhỏ, manh mún như Việt Nam hiện nay trở nên hiệu quả hơn và bài bản hơn. Đây cũng là một bài toán giải quyết cơ bản tình trạng thất nghiệp, áp lực chuyển đổi ngành nghề và thách thức cân bằng xã hội... đang ngày càng trở nên thách thức trong quá trình công nghiệp hóa và hiện đại hóa như hiện nay.

Hình thức nhượng quyền thương mại cho phép nhiều thành phần cùng tham gia để tạo nên một kết quả chung.

Với nguồn vốn khiêm tốn, bạn vẫn hoàn toàn có cơ hội được làm người chủ thông qua vai trò là nhà nhượng quyền. Rủi ro xảy ra cho bạn cũng được hạn chế rất nhiều so với việc tự mình kinh doanh. Bên cạnh đó, nếu là nhà nhượng quyền, bạn hoàn toàn có thể tận dụng nguồn nhân lực rẻ, nguồn vốn trong dân chúng để phát triển thương hiệu và hệ thống của mình... Điều này cho phép tạo ra công ăn việc làm rất lớn cho xã hội. Do vậy việc gia nhập hệ thống với vai trò nào cũng làm cho điều kiện cuộc sống của cá nhân bạn và nhiều người xung quanh được nâng lên.

Việc mở cửa cho các nhà kinh tế nước ngoài đầu tư tại Việt Nam đem đến cho đất nước này nhiều thuận lợi và không ít khó khăn. Điều này tôi đã trình bày trong các phần trên của cuốn sách. Trong đó, hình thức nhượng quyền thương mại sẽ là một trong những hình thức quan trọng cho các con tàu lớn này áp dụng tại Việt Nam. Chọn trở thành nhà nhượng quyền hay kiêu hãnh trở thành nhà nhượng quyền Việt Nam là câu hỏi không những chỉ dành cho doanh nghiệp mà còn cho cả dân tộc này mà cụ thể là sự ủng hộ bằng những hành động thiết thực của chính phủ. Những ưu điểm hay nhược điểm của một hệ thống nhượng quyền thương mại đã được tôi đề cập ở các phần trên. Nhưng để đạt được hệ thống nhượng quyền vững mạnh cần có sự nhìn nhận thỏa đáng từ chính phủ và các nhà lãnh đạo. Lý do là xuất phát điểm của các hệ thống

nhượng quyền tại Việt Nam là rất yếu, yếu về nguồn lực, yếu về kinh nghiệm, yếu về vốn, về quản lý và thậm chí là yếu luôn cả sản phẩm chuyển giao. Do vậy, để làm cho hệ thống này mạnh lên, chính phủ cần có những giải pháp dài hạn nhằm khuyến khích một số sản phẩm, dịch vụ... có những đặc điểm khác biệt có cơ hội phát triển vững chắc bằng nguồn vốn ưu đãi, bằng cách truyền thông, bằng các ưu đãi về thuế, bằng các chương trình đào tạo... Làm cơ sở hình thành nên một số hệ thống nhượng quyền tiêu biểu cho Việt Nam. Từ đó, những hệ thống này sẽ đưa Việt Nam đến các vùng miền của trái đất.

Cũng như kinh nghiệm của nhiều nước trên thế giới, cần thành lập Hiệp hội nhượng quyền thương mại Việt Nam cũng như hoàn thiện hơn nữa các qui định về luật pháp, nhất là luật về nhượng quyền thương mại là hết sức cần thiết. Trong khi Hiệp hội nhượng quyền Việt Nam đảm trách công việc là cầu nối giữa các doanh nghiệp nhượng quyền với nhà nước, tổ chức và quản lý hoạt động của các hệ thống nhượng quyền, hoàn thiện các chương trình đào tạo, học tập kinh nghiệm nhượng quyền trên thế giới... thì hệ thống pháp luật hoàn thiện sẽ giúp các hệ thống này phát triển một cách vững vàng và bảo vệ hệ thống này trong một môi trường lành mạnh và bình đẳng. Ngoài ra, hiệp hội nhượng quyền cũng là đại diện cho các quyền lợi của nhà nhượng quyền và nhận

quyền trong việc huy động nguồn vốn, giải quyết các tranh chấp hay là tiếng nói của hệ thống nhượng quyền Việt Nam với quốc tế...

Franchise: Chọn hay Không khi bạn là một nhà sản xuất, dịch vụ hay bạn sở hữu các bí quyết kinh doanh vượt trội, tất cả phụ thuộc vào quyết định của bạn. Một hệ thống nhượng quyền tốt cần lăm một hệ thống chất lượng các yếu tố chuyển giao hoàn hảo và chất lượng các yếu tố quan hệ được bồi đắp và kiện toàn hơn bao giờ hết. Chỉ có niềm tin và sự cam kết đúng mực mới làm cho hệ thống thực sự trưởng thành, vượt qua khó khăn và tiến về phía trước.

Điều này chỉ thực sự diễn ra khi bạn có sự chuẩn bị chu đáo kế hoạch nhượng quyền bằng các mô hình trải nghiệm thành công, bằng một thương hiệu mạnh, bằng hiệu quả đầu tư tối ưu và một hệ thống các qui trình nhằm đảm bảo cho việc chuyển giao thành công. Bên cạnh đó, bạn cần có một ý chí sắt son và sự chân thành trung thực được thể hiện cụ thể qua từng chi tiết trong các mối quan hệ với hệ thống. Bất kỳ một cam kết nào không được thực hiện một cách chu đáo sẽ là một liều độc dược âm thầm hủy hoại hệ thống mà bạn đã dày công xây dựng.

Phát triển hệ thống nhượng quyền thành công trong nước đã khó nhưng mở rộng và phát triển hệ thống của

mình ở thị trường nước ngoài còn khó hơn gấp bội phần. Ở các nước đang phát triển như Việt Nam, nhiều hệ thống với năng lực tài chính có hạn, trình độ quản lý xuyên quốc gia cũng chưa thực sự được trải nghiệm đầy đủ nên con đường hiệu quả nhất trong trường hợp này là dùng chính sách “vết dầu loang”. Chính sách này được hiểu là cần ưu tiên phát triển mạnh trong nước sau đó thâm nhập vào các nước lân cận, các nước Đông Nam Á, châu Á và xa hơn nữa... Việc tìm kiếm cơ hội kinh doanh bằng hình thức này ở các thị trường xa hơn cần có phương án kinh doanh với cuộc khảo cứu sâu mang tính chất dài hạn.

Hơn lúc nào hết, con đường của sự thành công sẽ không thẳng tắp, bạn chỉ có thể tận hưởng được niềm vui đó một cách trọn vẹn khi sẻ chia điều đó với những cộng sự và hệ thống các nhà nhận quyền của mình. Bạn dẫn dắt hệ thống bằng trái tim nóng biết san sẻ những khó khăn của cộng sự và từng nhà nhận quyền cùng với một cái đầu lạnh để sẵn sàng bỏ đi những mặt không được từ bên trong hệ thống và những tác động từ bên ngoài. Thành công ấy sẽ là hệ quả từ sự nỗ lực của cả một hệ thống gồm nhiều yếu tố... Bạn biết rằng, bạn đã đem lại tiếng cười không những cho mình mà cho rất nhiều mảng đời khác.

Franchise: Chọn hay Không? Bạn là một doanh nghiệp, một tổ chức hay một cá nhân..., bạn có nguồn vốn có thể rất lớn nhưng cũng có thể là ít ỏi và với hành trang

quản lý “nghèo nàn”, bạn muốn làm chủ và muốn làm giàu không những cho mình và cho những người quanh mình... nếu bạn có những điều đó trong lòng thì tôi nghĩ rằng bạn nên quan tâm đến hình thức nhượng quyền thương mại. Mặc dù hình thức này còn một số nhược điểm như tính sáng tạo hay bản quyền... nhưng hiệu quả đầu tư và rủi ro từ hệ thống này thấp hơn rất nhiều khi tự mình tổ chức kinh doanh. Sự đào tạo và quan tâm từ nhà nhượng quyền sẽ giúp bạn tự tin hơn rất nhiều trong việc làm chủ công cuộc kinh doanh hay làm chủ cuộc đời của mình.

Tuy nhiên, phí nhượng quyền, phí vận hành và các yêu cầu khác từ nhà nhượng quyền, nhất là những nhà nhượng quyền nước ngoài, là những điều bạn rất cần cân nhắc. Bạn không có nhiều tài chính để có thể thực hiện lại thêm nhiều lần nữa. Do vậy, cẩn trọng là lời khuyên tốt nhất của tôi dành cho bạn trong trường hợp này. Nhưng dù sao, bản chất của nhượng quyền thương mại không “đem con bỏ chợ” mà cùng với bạn vượt qua những thách thức ban đầu mà bạn gặp phải. Nếu bạn có sự đam mê làm giàu, lòng trung thực và quyết tâm chiến thắng, tôi tin bạn là nhà nhận quyền tiềm năng mà nhiều nhà nhượng quyền mong chờ.

Hình thức kinh doanh nhượng quyền là *hình thức kinh doanh của niềm tin và của sự cam kết*. Niềm tin sẽ tạo ra

động lực cho hệ thống tồn tại và phát triển bền vững. Sự cam kết sẽ làm cho hệ thống được vận hành đúng và qui chuẩn dù ở bất cứ nơi đâu và bất cứ thời gian nào. Sự cam kết và niềm tin có được và phát huy hiệu quả của nó thông qua quá trình hợp tác và thông qua một *văn hóa trung thực, giàu khát vọng*. 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, hơn lúc nào hết, chính phủ, các nhà nhượng quyền và những nhà nhận quyền 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 và bền vững trong dài hạn. Đó là điều cần làm và nên làm vì một đất nước phồn thịnh mai sau.

Mặc dù đã dành thời gian xem xét, hiệu chỉnh nhằm đem đến cho quý độc giả những thông tin hữu ích nhất, nhưng vì những lý do ngoài ý muốn, cuốn sách này chắc hẳn sẽ còn những khiếm khuyết nhất định. Tác giả rất mong nhận được những đóng góp chân tình nhất từ bạn đọc để cuốn sách này ngày càng có ích hơn nữa cho bạn – những con người làm giàu cho đất nước tươi đẹp này.

Franchise: Chọn bay Không?

Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ:

Nguyễn Khánh Trung

Công ty Tư vấn Đào tạo và Phát triển Dương Đông

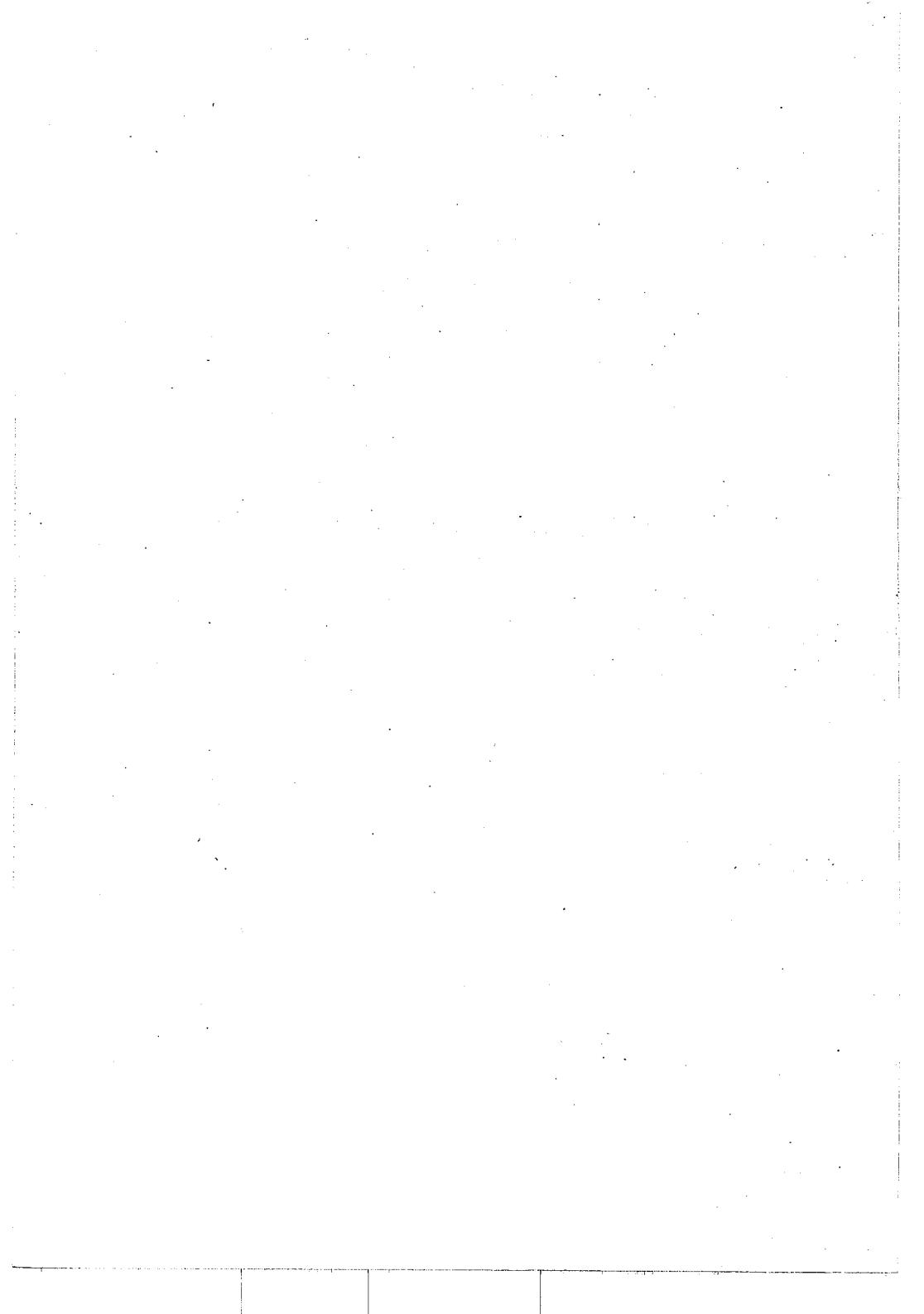
90F Thạch ThịThanh, P. Tân Định, Quận I, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: 08 8203708

Email: ktrungnguyen@yahoo.com

Một lần nữa tôi xin cảm ơn tất cả những chỉ dẫn, quan tâm và tận tình chia sẻ của quý thầy cô, gia đình và bạn bè đồng nghiệp. Tôi biết rằng, thật may mắn cho tôi khi có sự quan tâm và động viên như vậy. Xin được tri ân tất cả và xin chúc cho những tháng ngày bình yên và thành công sẽ đến với mọi người không những cho hôm nay mà mãi mãi về sau. Xin chúc cho quê hương chúng ta ngày một thay da đổi thịt để con tàu Việt Nam kiêu hùng luôn vững vàng tiến về phía trước, nơi đại dương mênh mông đang mãi ngóng chờ.

Ngày 14 tháng 3 năm 2008



FRANCHISE: CHỌN HAY KHÔNG?

Nguyễn Khánh Trung

NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC QUỐC GIA TP HỒ CHÍ MINH
Khu phố 6, Phường Linh Trung, Quận Thủ Đức, TPHCM
ĐT: 7 242 181, 7 242 160 + (1421, 1422, 1423, 1425, 1426)
Fax: 7 242 194 – E-mail: vnuhp@vnuhcm.edu.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TS. HUỲNH BÁ LÂN

Biên tập:

PHẠM ANH TÚ

Sửa bản in:

TRẦN VĂN THẮNG

Trình bày bìa:

NGUYỄN KHÁNH TRUNG

Người /Đơn vị liên kết

NGUYỄN KHÁNH TRUNG

**TK. 01 – KT(V)
ĐHQG.HCM- 08**

419-2008/CXB/26-34/ĐHQGTPHCM

KT.TK.618-08(T)

In 1000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5cm, tại công ty in Hưng Phú. Số ĐKKH xuất bản: 419 – 2008/CXB/ 26 – 34/ĐHQGTPHCM. Quyết định Xuất bản số: 339/QĐ-ĐHQGTPHCM cấp ngày 29/05/2008 của NXBĐHQGTPHCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 7/2008.

