CẠNH TRANH BẰNG NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI

THS. NGUYỄN KHÁNH TRUNG
Trường Đại học Kinh tế - Luật

Mục tiêu của bài viết nhằm phân tích các số liệu thống kê từ hệ thống nhượng quyền trên thế giới và tại VN, từ đó tác giả muốn đem đến một hướng nhìn, một gợi ý về giải pháp để các doanh nghiệp VN đã, đang và sẽ kinh doanh theo hình thức này có thể tham khảo và áp dụng. Để hoàn thành bài viết này, tác giả chủ yếu sử dụng thông tin phân tích khái niệm nhượng quyền thương mại đang được áp dụng trên thế giới, các quy định của pháp luật VN về nhượng quyền thương mại, thực tiễn phát triển nhượng quyền tại VN trong những năm qua, thông tin từ hội thảo khoa học và những kinh nghiệm thực tế được tác giả rút ra từ quá trình chịu trách nhiệm trực tiếp phát triển hệ thống nhượng quyền thương mại cà phê Trung Nguyên trong gần 8 năm (1998 – 2006), từ quá trình tư vấn phát triển thương hiệu nhượng quyền thực phẩm Việt Hương (2011) và từ quá trình tư vấn phát triển hệ thống cà phê COC (2010 đến nay) để từ đó đề nghị một số bài học kinh nghiệm để duy trì và phát triển hình thức này trong giai đoạn hiện nay tại VN.

Từ khoá: Nhượng quyền thương mại, doanh nghiệp VN, thương hiệu VN, thương hiệu nhượng quyền.

1. Dẫn nhập

Xu thế toàn cầu hoá đang từng giờ, từng ngày tác động lên nhiều lĩnh vực kinh tế xã hội VN. Sự hội nhập nền kinh tế thế giới càng được nhận thấy rõ qua các chỉ tiêu kinh tế, đầu tư trực tiếp nước ngoài, số lượng công ty, sự phong phú về hàng hoá, dịch vụ, quảng cáo… Gần đây, những sự sụp đổ liên tiếp của hàng loạt các ngân hàng hàng đầu của Mỹ, khủng hoảng nợ tại Hy Lạp, tỷ lệ thất nghiệp ngày một cao trên thế giới, sự "nhảy nhót" của giá vàng trong nước và thế giới, tình trạng "nóng lạnh" thất thường của thị trường bất động sản, thị trường chứng khoán, giá đường, giá gạo… rõ ràng là những minh chứng không thể chối cãi của khủng hoảng.

Đứng trước sự khó khăn như vậy, doanh nghiệp và đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ sẽ làm gì để tồn tại và phát triển? Một thống kê trên thế giới cho thấy cứ sau 10 năm lại có một số doanh nghiệp (DN) nhỏ vươn lên, trở thành DN lớn. Ngược lại, sau 3 năm, có khoảng ¼ số doanh nghiệp sẽ phải "rời cuộc chơi". Sau 5 năm, con số đó là ½ và sau 10 năm số tồn tại được chỉ còn 30% tiếp tục phát triển theo đúng con đường của mình[1]. Tại VN, theo thống kê thì chỉ có khoảng 50% số DN ra đời, đăng ký kinh doanh còn trụ lại và phát triển trên thị trường[2]. Rõ ràng, để tồn tại trong thời kỳ ổn định đã là rất khó khăn. Điều gì sẽ xảy ra trong thời kỳ khủng hoảng như hiện nay? Điều tất yếu là doanh nghiệp sẽ còn đương đầu với nhiều thách thức hơn gấp bội phần.

2. Nhượng quyền thương mại trên thế giới

Nhượng quyền thương mại là một hình thức kinh doanh đã được

1. Theo tổng kết của Tổ chức Lao động Thế giới (ILO)
2. Theo kết quả đánh giá về hoạt động của kinh tế tư nhân của Tổ thi hành Luật DN và Luật đầu tư

Bảng 1: Triển vọng phát triển nhượng quyền thương mại trên thế giới 2010						
Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010 (Ước tính)	08/09	09/10
Cửa hàng nhượng quyền thành lập mới	847.244	883.984	883.292	901.093	-0,10%	2,00%
Lao động (nghìn người)	9.859	9.931	9.522	9.558	-4,10%	0,40%
Doanh số (Tỉ USD)	803	850	845	868	-0,70%	2,80%
Nguồn: PricewaterhouseCoopers						

nhiều nước trên thế giới áp dụng. Theo Phòng thương mại Mỹ, cứ 12 phút lại có 1 hệ thống nhượng quyền mới ra đời. Ở Mỹ, 90% công ty kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại tiếp tục hoạt động sau 10 năm trong khi 82% công ty độc lập phải đóng cửa và cũng chỉ có 5% công ty theo hợp đồng nhượng quyền thương mại thất bại trong năm đầu tiên so với 38% công ty độc lập.

Doanh thu từ hoạt động kinh doanh nhượng quyền trên toàn thế giới năm 2009 đạt gần 1.000 tỷ USD. Nếu so sánh với GDP của VN cùng năm thì hệ thống này gấp trên 10 lần và còn có dấu hiệu vượt hơn nữa trong những năm gần đây. Tại Mỹ, hoạt động nhượng quyền chiếm trên 40% tổng mức bán lẻ, thu hút được trên 8 triệu người lao động tứ là 1/7 tổng lao động ở Mỹ và có hơn 550.000 cửa hàng nhượng quyền và cứ 8 phút lại có một cửa hàng nhượng quyền mới ra đời. Nhật là nước phát triển mạnh nhất NQTM ở khu vực châu Á. Từ 2000-2004, Nhật phát triển hệ thống NQTM tương đương 57 tỷ USD, là một trong những nước phát triển mạnh nhất ở châu Á trong các lĩnh vực ăn uống, thực phẩm, thời trang, giáo dục, tư vấn doanh nghiệp, tư vấn quản trị... Singapore bắt đầu trễ hơn từ những năm 1970. Hiện nay có 5.000 cửa hàng NQTM ở Singapore. Trong số các doanh nghiệp nhượng quyền, có đến 80% doanh nghiệp là thành viên của Hiệp hội nhượng quyền Singapore. Trung Quốc dù trình độ phát triển kinh tế chậm hơn Nhật 20 năm, nhưng tốc độ phát triển NQTM ở đây lại mạnh hơn cả Nhật. Tốc độ tăng trưởng bình quân mỗi năm của số hệ thống NQTM là 38%, và của số cửa hàng nhượng quyền đạt 55% đặc biệt sau khi Trung Quốc gia nhập WTO năm 2001, tốc độ phát triển lại càng được đẩy mạnh hơn. Đến năm 2004, nước này đã có 2.100 hệ thống nhượng quyền (nhiều nhất thế giới), với 120.000 cửa hàng nhượng quyền trong 60 lĩnh vực khác nhau.

Ở Thái Lan, số hợp đồng nhượng quyền đang tăng rất nhanh, trong đó có tới 67% thuộc khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ, với số vốn ban đầu cho mỗi hợp đồng 20.000-65.000 USD. Bộ Thương mại công bố chương trình khuyến khích và quảng bá thương hiệu nội địa ra thị trường quốc tế qua NQTM. Được hỗ trợ đào tạo trung và ngắn hạn về công nghệ NQTM. Bước đầu: năm 2004 đạt 25 triệu Baht, năm 2005 tăng 10% tương tự các năm tiếp theo

Ở Malaysia, nhìn thấy lợi ích của NQTM từ 1992, Chính phủ thành lập chương trình quốc gia về chuyển nhượng (Franchise Development Program - FDP) với 2 mục tiêu: (i) Gia tăng số DN bán / mua NQTM; và (ii) Thúc đẩy phát triển những SP/ dịch vụ đặc thù nội địa thông qua NQTM.

Ở châu Âu, tổng cộng có hơn 4.000 hệ thống NQTM; với 167.500 cửa hàng NQTM, doanh thu đạt khoảng 100 tỉ Euro. Tạo

Bảng 2: 10 quốc gia có số lượng hệ thống nhượng quyền lớn nhất thế giới		
Quốc gia	Số thương hiệu nhượng quyền	Số cửa hàng nhượng quyền
Trung Quốc	2.100	120.000
Mỹ	1.500	767.483
Nhật	1.088	225.957
Brazil (2005)	971	61.458
Pháp	929	69.339
Đức	880	45.200
Canada	850	80.000
Philippines (2003)	850	68.000
Ấn Độ	850	48.000
Ý (2005)	735	54.893
Nguồn: Theo cuộc điều tra nhượng quyền của WFC được thực hiện bởi EFF – Tháng 10, 2006		

Bảng 3: Triển vọng phát triển nhượng quyền thương mại trên thế giới theo ngành nghề 2010						
	Cửa hàng thành lập mới		Lao động (nghìn người)		Doanh số (Tỉ USD)	
Lĩnh vực kinh doanh	Số lượng	Tỉ lệ thay đổi so với năm trước	Số lượng	Tỉ lệ thay đổi so với năm trước	Số lượng	Tỉ lệ thay đổi so với năm trước
Dịch vụ tự động	38.340	1,80%	182	0,40%	$36,4	2,20%
Dịch vụ cư trú và thương mại	57.007	0,30%	230	-0,90%	$38,2	1,50%
Cửa hàng thức ăn nhanh	192.827	3,10%	3.343	0,80%	$203,6	3,20%
Nhà hàng	48.609	2,10%	1.066	0,40%	$64,0	2,30%
Bán lẻ thực phẩm	70.722	2,40%	853	0,70%	$67,5	2,30%
Phòng cho thuê	31.827	0,80%	627	-2,40%	$62,7	1,80%
Bất động sản	41.630	3,00%	160	1,30%	$22,8	1,40%
Dịch vụ và sản phẩm bán lẻ	88.312	2,30%	577	0,60%	$50,5	2,50%
Dịch vụ kinh doanh	231.669	1,70%	1.420	0,10%	$189,6	2,60%
Dịch vụ cá nhân	100.151	1,80%	1.101	0,70%	$132,8	4,40%
Tổng cộng	**901.093**	**2,00%**	**9.558**	**0,40%**	**$868,3**	**2,80%**
Nguồn: PricewaterhouseCoopers						

ra hơn 1,5 triệu việc làm. Ở Anh, NQTM là một trong những hoạt động tăng trưởng nhanh nhất của nền kinh tế với khoảng 32.000 DN nhượng quyền, doanh thu mỗi năm 8,9 tỷ bảng Anh. Khu vực NQTM cũng thu hút một lượng lao động lớn với khoảng 317.000 lao động và chiếm trên 29% thị phần bán lẻ. Ở Úc, tổng cửa hàng NQTM khoảng 54.000, đóng góp 12% vào GDP và tạo hàng trăm ngàn việc làm cho người lao động.

Ngày nay, mô hình nhượng quyền thương mại đã mở rộng hoạt động trên rất nhiều ngành nghề, lĩnh vực. Những ngành kinh doanh phổ biến nhất gồm có: dịch vụ tự động, thức ăn nhanh, cửa hàng bán lẻ, dịch vụ, xe hơi, nhà hàng, bảo trì, xây dựng, dịch vụ hỗ trợ kinh doanh... Trong đó, ngành kinh doanh lớn nhất, mang lại nhiều lợi nhuận nhất là thức ăn nhanh (fast food) với những thương hiệu nổi tiếng toàn cầu như McDonald's, KFC, Burger King… Ngành bán lẻ với tỉ lệ kinh doanh nhượng quyền cũng rất cao, chỉ đứng sau ngành thực phẩm/thức ăn nhanh. Tuy nhiên, xét về tốc độ tăng trưởng thì nhóm ngành dịch vụ lại vượt trội hơn so với các ngành vốn có truyền thống kinh doanh nhượng quyền như thực phẩm và bán lẻ. Đây là một thực tế đang diễn ra tại các nước có ngành công nghiệp nhượng quyền ra đời sớm và đã phát triển ổn định như Mỹ, Nhật và một số nước châu Âu. Dự đoán đây cũng là xu hướng phát triển tất yếu tại hầu hết các nền kinh tế trên thế giới trong tương lai.

Mặc dù những năm qua, tình hình kinh doanh của các doanh nghiệp nhượng quyền có phần chậm lại. Tuy nhiên, cho đến nay, nhượng quyền thương mại vẫn là "mảnh đất dừng chân an toàn" cho các doanh nghiệp trong thời kỳ khủng hoảng.

3. Tình hình kinh doanh nhượng quyền thương mại tại VN

Tại VN, cùng với sự phát triển của các hệ thống nhượng quyền quốc tế, đã xuất hiện các hệ thống nhượng quyền của VN như: Cà phê Trung Nguyên, Phở 24, Qualitea, Hệ thống chuỗi Bakery Kinh Đô... đã làm cho bức tranh thị trường của VN càng trở nên hấp dẫn. Do lĩnh vực nhượng quyền còn khá mới mẻ tại VN. 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, 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 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. 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 quyền từ năm 1998. Trong một thời gian, 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. Đến nay, tuy sức mạnh đã giảm nhiều so với vài năm trước nhưng Trung Nguyên cũng đã nhượng quyền được 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, đến nay đã có vài chục cửa hàng trong nước và nhượng quyền sang một số nước như Philippines, Singapore, Nhật...

Thật ra hình thức nhượng quyền đã có mặt tại VN 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 nào của nước ngoài có mặt ở VN 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, VN chuyển sang nền kinh tế thị trường thì các thương hiệu nước ngoài mới bắt đầu đặt chân đến VN một cách chính thức với quy mô ngày một lớn hơn. Năm 1998, VN xuất hiện một vài tên tuổi lớn như KFC, Lotteria… Trên thực tế, hoạt động nhượng quyền tại VN 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 VN.

Theo thống kê của Hội đồng nhượng quyền thương mại thế giới năm 2004, VN có khoảng 70 hệ thống nhượng quyền hoạt động, trong đó phần lớn là các thương hiệu nước ngoài. Đến

Bảng 4: Thương hiệu VN đã và chuẩn bị triển khai nhượng quyền

STT	Thương hiệu nhượng quyền	Lĩnh vực	Năm nhượng quyền
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	
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, 2012

2006, có khoảng 530 hồ sơ đăng ký nhượng quyền thương mại trong nhiều lĩnh vực khác nhau[3]. 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 quy luật tất yếu, các ngành hàng bán lẻ, thực phẩm, thức uống đã là những hệ thống nhượng quyền tiên phong đối với các vùng đất mới và VN cũng không ngoại lệ.

Bảng 5: Thương hiệu nước ngoài đã và chuẩn bị triển khai nhượng quyền

STT	Thương hiệu nhượng quyền nước ngoài có mặt tại VN	Lĩnh vực	Năm có mặt tại VN
1	KFC (Mỹ)	Thức ăn nhanh	1998
2	Lotteria (Hàn Quốc)	Thức ăn nhanh	1998
3	Jollibee (Phillippines)	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)	Đồng hồ	1998
9	Aptech (Ấn Độ)	Đào tạo	1999
10	Oracle (Mỹ)	Dịch vụ	1994
11	Gloria Jean's Coffee (Úc)	Thức uống	2007
12	Pizza Hut (Mỹ)	Thức ăn nhanh	2006
13	Best Denki (Nhật)	Bán lẻ điện tử	2005
14	Cartridge World (Úc)	mực in máy vi tính	2007
15	Walt Disney (Mỹ)	Ấn 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
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 2012

3 Nguồn: Văn phòng luật DC Law

4. Kết luận

Qua các số liệu được phân tích và thực tế đang diễn ra tại VN và trên thế giới hiện nay, có thể khẳng định rằng, một trong những giải pháp để doanh nghiệp tồn tại trong giai đoạn hiện nay chính là phát triển theo hình thức nhượng quyền thương mại. Tuy nhiên, sự thành công của hình thức nhượng quyền trên thế giới và những thành quả bước đầu tại VN đều phải trải qua một quá trình rất dài và gian khó.

Để tồn tại, phát triển bằng hình thức này, ***trước hết, chúng ta cần hoàn thiện về hệ thống luật pháp***: Hầu hết các quốc gia phát triển mạnh về nhượng quyền đều đã xây dựng được một hệ thống pháp lý hoàn thiện, tạo điều kiện cho hình thức nhượng quyền được phát huy tối đa sức mạnh của nó. Chẳng hạn, Luật nhượng quyền của Mỹ quy định rất chặt chẽ các yếu tố bảo vệ quyền lợi của người nhượng quyền và người nhận nhượng quyền. Tại VN, trước khi có Luật thương mại 2005, hầu như pháp luật nước ta không đề cập đến hình thức kinh doanh mới mẻ này, các doanh nghiệp kinh doanh dưới hình thức nhượng quyền thương mại phải vận dụng các quy định trong pháp luật về dân sự, kinh tế, sở hữu trí tuệ và chuyển giao công nghệ... Do đó, mặc dù hình thức nhượng quyền thương mại đã xuất hiện ở VN từ những năm 1990 thế kỷ trước nhưng sự phát triển còn rất hạn chế, đa số công chúng chưa có được sự nhận thức đúng đắn về hình thức kinh doanh mới mẻ này, quyền và nghĩa vụ của các bên trong quan hệ hợp đồng nhượng quyền thương mại

trong nhiều trường hợp không được tôn trọng... Ngày 14 tháng 06 năm 2005, Luật thương mại năm 2005 được ban hành trong đó có các quy định về nhượng quyền thương mại. Tiếp đến, Nghị định số 35/2006/NĐ-CP ngày 31 tháng 03 năm 2006 của Chính phủ quy định chi tiết hoạt động nhượng quyền thương mại; Thông tư số 09/2006/TT-BTM ngày 25 tháng 05 năm 2006 hướng dẫn đăng ký hoạt động nhượng quyền thương mại. Đây là hai văn bản hướng dẫn khá chi tiết và đầy đủ với việc xác định các vấn đề cơ bản như khái niệm nhượng quyền thương mại, quyền thương mại, điều kiện nhượng quyền thương mại, hợp đồng nhượng quyền thương mại, đăng ký hoạt động nhượng quyền thương mại và các vấn đề tài chính liên quan đến nhượng quyền thương mại. Ngoài ra, một khung pháp lý khác cũng quan trọng không kém đã được ban hành, đó là Luật sở hữu trí tuệ (12/12/2005) và các Nghị định số 103/2006 (về sở hữu công nghiệp), Nghị định số 105/2006 (về sở hữu trí tuệ), và Nghị định số 106/2006 (xử lý vi phạm về sở hữu công nghiệp). Việc xây dựng và hoàn chỉnh hành lang pháp lý đối với nhượng quyền thương mại có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của hình thức này tại VN. Bằng chứng là vài năm qua, nhượng quyền thương mại ngày càng được biết đến rộng rãi hơn và tình hình phát triển nhượng quyền tại VN đã phát triển mạnh mẽ hơn trước với hàng loạt các tên tuổi nhượng quyền trong và ngoài nước.

Thêm vào đó, 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 VN. Từ đó, những hệ thống này sẽ đưa VN đến các vùng miền của trái đất. Ngoài ra, Chính phủ cần chủ động xây dựng và thực hiện các chương trình xúc tiến và hỗ trợ các doanh nghiệp nhượng quyền thương mại cũng như tổ chức các chương trình đào tạo nhằm giúp các bên nhượng quyền và nhận quyền tiềm năng có đầy đủ kiến thức cần thiết trước khi tham gia vào mô hình này.

Nơi nào không có niềm tin – franchise khó phát triển
Nơi nào không có sự cam kết – franchise sẽ không tồn tại

Thứ hai, hình thành Hiệp hội nhượng quyền tại VN: Sở dĩ nhượng quyền thương mại trên thế giới phát triển mạnh như vậy một phần là do sự hỗ trợ, khuyến khích của các Hiệp hội nhượng quyền ở các nước. Nhiều hiệp hội mới được thành lập trong thời gian gần đây. Các hiệp hội ra đời lâu hơn là những hiệp hội thuộc khu vực Bắc Mỹ, đặc biệt là ở Mỹ năm 1960. Châu Á là khu vực có những hiệp hội nhượng quyền trẻ nhất, như Hiệp hội nhượng quyền Philippines (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… Chỉ có Nhật là quốc gia duy nhất ở châu Á thành lập Hiệp hội nhượng quyền sớm nhất: năm 1972. Do vậy, nhất thiết cần thành lập Hiệp hội nhượng quyền VN để 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... 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 VN với quốc tế...

Thứ ba, doanh nghiệp kinh doanh bằng hình thức nhượng quyền cần xây dựng quy trình nhượng quyền khoa học và hiệu quả bằng cách xây dựng hồ sơ nhượng quyền đầy đủ và chi tiết: Trong khi những thương hiệu nổi tiếng từ nước ngoài đã có quá nhiều kinh nghiệm thì các thương hiệu VN lại đang rất lúng túng về năng lực quản lý chất lượng trong chuỗi hệ thống và bảo vệ bản quyền thương hiệu để duy trì giá trị của thương hiệu nhượng quyền. Thành công của các thương hiệu nhượng quyền nổi tiếng trên thế giới không đến một sớm một chiều mà phải trải qua những kinh nghiệm có thể nói là đắt giá trong việc vận hành và kiểm soát hệ thống của mình.

Chẳng hạn như McDonald's-thương hiệu được xem là tượng đài nhượng quyền của Mỹ, đã kiểm soát yếu tố chất lượng đối với các sản phẩm của mình rất 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 quy 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.

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 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 quy chuẩn, quy định, quy 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 [3].

Do đó, các nhà nhượng quyền VN cần xây dựng cho mình một quy trình kiểm tra chất lượng thật chặt chẽ, cũng như bảo vệ bản quyền thương hiệu tối đa để duy trì và nâng cao giá trị thương hiệu của mình, tránh tình trạng thương hiệu bị "chết yểu" bởi sự lơi lỏng trong quản lý.

Thứ tư, doanh nghiệp cần quan tâm đầy đủ về chất lượng chuyển giao và chất lượng quan hệ bằng cách xây dựng một văn hóa trung thực, chia sẻ thành công và cam kết đối với hệ thống nhượng quyền của mình: 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. Nhà nhượng quyền và nhận quyền cần quan tâm hơn nữa đến chất lượng chuyển giao và chất lượng quan hệ trong công cuộc kinh doanh của mình. Các yếu

tố "cứng" và "mềm" này có ảnh hưởng quan trọng đến sự thành công hay thất bại của mối quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền.

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 hoá 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 tác giả, 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, quy 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 tác giả, chất lượng chuyển giao thường thể hiện qua giá trị các khoản phí, bí quyết kinh doanh, các quy định bắt buộc nhà nhận quyền tuân theo, thương hiệu, các quy trình kinh doanh, quy 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 bớt 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 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.

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 tác giả hoàn toàn ủng hộ quan điểm này. Trong khi chất lượng chuyển giao được quy 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 nhận quyền đối với nhà

nhượng quyền như là một chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực mà họ đang kinh doanh. Vì vậy, nhà nhận 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.

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.

Thứ năm, doanh nghiệp kinh doanh nhượng quyền cần xây dựng chương trình đào tạo và phát triển thật khoa học: 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, quy trình, quy định, phương pháp kinh doanh… tại các đại lý nhượng quyền mới thực sự quy chuẩn. Việc đào tạo này cũng là cơ hội để các nhà nhận quyền chia sẻ thông tin đến nhà nhương quyền. Từ đó, thắt chặt hơn nữa sự thông hiểu, 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 và phát triển nguồn nhân lực, thậm chí cả đại học là không hiếm; chính từ các trung tâm này, đại học này đã cung cấp những nhà nhận quyền tương lai chuyên nghiệp, hệ thống nhân viên giàu nhiệt huyết và niềm tin ở tương lai không ngừng được cũng cố và phát triển.

Hình thức kinh doanh nhượng quyền là hình thức kinh doanh của niềm tin và của sự cam kết. Thực vậy, niềm tin sẽ tạo cho các nhà nhận quyền sư tin tưởng vào nhà nhượng quyền và vào hệ thống mà mình là một thành viên. Sự cam kết sẽ làm cho hệ thống được vận hành đúng và quy chuẩn dù ở bất cứ nơi đâu và bất cứ thời gian nào. Sự cam kết và niềm tin sẽ 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, nhà nhượng quyền VN cần xây dựng cho mình hê thống các giải pháp để không những thành công trong ngắn hạn mà còn phát huy tính ổn định, hiệu quả và phát triển trong dài hạn.

"Nơi nào không có niềm tin – franchise khó phát triển

Nơi nào không có sự cam kết – franchise sẽ không tồn tại" ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bùi Ngọc Cường, "Các điều khoản độc quyền trong hợp đồng nhượng quyền thương mại", *Nhà nước và pháp luật,* số 231, trang 38-45, (2007)

Bùi Ngọc Cường, "Hoàn thiện khung pháp lý về nhượng quyền thương mại", Tạp chí *Nghiên cứu lập pháp*, số 8, tr.32-38, (2007)

Hằng Nga, *Thỏa thuận hạn chế cạnh tranh trong hợp đồng nhượng quyền thương mại,* NXB Tổng hợp TP.HCM, 2009

Luật thương mại số 36/2005/QH11 của Quốc hội ngày 14 tháng 6 năm 2005

Luật sửa đổi bổ sung một số điều của Luật sở hữu trí tuệ số 36/2009/QH12 ngày 16 tháng 9 năm 2009

Nguyễn Bá Bình, "Nhượng quyền thương mại – Bản chất và mối quan hệ với hoạt động chuyển giao công nghệ, hoạt động Li-xăng", Tạp chí *Nghiên cứu lập pháp*, số 02(69), tr.21-26, (2006)

Nguyễn Khánh Trung - Trần Thị Kim Phương (2012), "Cân bằng lợi ích giữa các bên trong hợp đồng nhượng quyền thương mại", Tạp chí *Kinh tế và Dự báo*, số 4 (516), tháng 2 năm 2012, ISSN: 0866.7120, trang 31 – 33

Nguyễn Khánh Trung (2010), "Cạnh tranh bằng nhượng quyền thương mại và những bài học kinh nghiệm", *Kỷ yếu hội thảo khoa học: Chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong thời kỳ khủng hoảng*, Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Luật, NXB Đại học Quốc gia, trang 40 - 60

Nguyễn Khánh Trung (2008), *Franchise - Chọn hay không?*, NXB Đại học Quốc gia Tp.HCM

Nguyễn Thị Tình, *Vấn đề bảo vệ quyền lợi cho bên nhận quyền trong quan hệ nhượng quyền thương mại theo pháp luật VN so với pháp luật của Anh, Pháp và liên minh châu Âu,* Luận văn thạc sĩ luật học, Trường Đại học Luật Hà Nội, 2008.

Nghị định 35/2006/NĐ-CP của Chính phủ ngày 31 tháng 3 năm 2006 quy định chi tiết Luật thương mại về hoạt động nhượng quyền thương mại

Thông tư số 09/2006/TT-BTM của Bộ Thương mại ngày 25/5/2006 hướng dẫn đăng ký hoạt động nhượng quyền thương mại

Vũ Đặng Hải Yến, "Một số vấn đề pháp lý về chủ thể của hợp đồng nhượng quyền thương mại", Tạp chí *Nghiên cứu lập pháp*, số 2(120), tr.41-412, (2008)

www.saga.vn/Thuonghieu/Nhuongquyenvagiatrithuonghieu/1579.saga truy cập ngày 14 tháng 5 năm 201216.

www.vietfranchise.com/index.php?Module=Content&Action=view&id=345&Itemid=15 truy cập ngày 14 tháng 5 năm 2012