

CHUỖI HAY NHƯỢNG QUYỀN?

Trích quyển sách “Xây dựng mô hình & thương hiệu nhượng quyền – Cẩm nang dành cho doanh nghiệp Việt nam”

Tác giả: Nguyễn Phi Vân

Thành viên sáng lập & điều hành – Word Franchise Associates khu vực Đông Nam Á

Chuỗi hay nhượng quyền?

Tác giả nhận được rất nhiều câu hỏi tương tự như trên trong các hội thảo về nhượng quyền. Đây là câu hỏi không thể trả lời ngắn gọn và trong giới hạn thời gian của nhiều hội thảo. Mặc dù mục tiêu của quyển sách này nhằm giúp bạn đọc hiểu rõ và xây dựng được thương hiệu & mô hình nhượng quyền tại Việt nam, sẽ có ích nếu chúng ta dành ít thời gian thảo luận về advantages & thử thách của hai mô hình này, giúp bạn đọc dễ dàng hơn trong việc định hướng phát triển cho doanh nghiệp.

Chuỗi là gì?

Chuỗi là một nhóm các chi nhánh / cửa hàng kinh doanh dưới tên của cùng một thương hiệu, bán cùng dòng sản phẩm chính (*), và hoạt động theo những nguyên tắc quản trị chung của một công ty. Chuỗi có thể chỉ hoạt động tại một địa phương, một khu vực, trong cùng một quốc gia, hoặc tại nhiều thị trường trên thế giới. Khi một công ty quản lý một chuỗi, công ty đó đầu tư và sở hữu toàn bộ các chi nhánh / cửa hàng, quản lý hoạt động của các chi nhánh / cửa hàng này hàng ngày, và hoàn toàn chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh của từng chi nhánh.

(có thể có những thay đổi sản phẩm phụ, đơn vị SKU nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường địa phương*

Thuận lợi và thử thách khi kinh doanh chuỗi và nhượng quyền

THUẬN LỢI	
Chuỗi	Nhượng quyền
TIẾP THỊ	
Tính đồng nhất trong nhận diện thương	Xúc tiến quảng bá tại địa phương hiệu quả hơn do

hiệu – đây là thuận lợi lớn do việc quản lý & theo dõi chặt chẽ hơn, nhận thức về tầm quan trọng của thương hiệu đối với người chủ sở hữu thương hiệu bao giờ cũng tốt hơn	người sở hữu chi nhánh có quan hệ trong cộng đồng địa phương, dễ được cộng đồng hỗ trợ
Tổ chức hiệu quả & đồng bộ các chương trình xúc tiến & quảng bá nhờ vào sự phân công trách nhiệm rõ ràng của phòng tiếp thị	Vì là chủ sở hữu nên đối tác nhận quyền chủ động và sáng tạo hơn trong các hoạt động xúc tiến tại chi nhánh / cửa hàng / thị trường
Tốc độ thâm nhập thị trường nhanh	Đối tác nhận quyền xây dựng & quản lý tốt hơn quan hệ với khách hàng trung thành tại các chi nhánh
Chủ động & hiệu quả đối với các chương trình hợp tác với thương hiệu khác nhờ vào sự triển khai nhanh và chặt chẽ hơn	Đối tác nhượng quyền chỉ cần tập trung vào việc xây dựng & quảng bá thương hiệu chung
TÀI CHÍNH	
Tính minh bạch trong hệ thống & báo cáo tài chính. Điều này là thuận lợi lớn tại các thị trường đang phát triển như Việt nam	Đối tác nhận quyền có động lực cao hơn trong các vấn đề tạo doanh thu & lợi nhuận, quản lý chi phí và tồn kho do tác động trực tiếp của hiệu quả quản lý đến thu nhập cá nhân hay doanh nghiệp của mình
Lợi nhuận cao khi hoạt động kinh doanh hiệu quả. So với doanh thu từ phí royalty (xem appendix 2 – tra cứu từ ngữ), công ty có thể đạt lợi nhuận cao hơn từ hoạt động kinh doanh của chi nhánh / cửa hàng / thị trường khi cửa hàng / chi nhánh / thị trường có tiềm năng & hoạt động hiệu quả. Thường thì các doanh nghiệp nhượng quyền khi bắt đầu phát triển thị trường thì sử dụng mô hình nhượng quyền, nhưng khi	Chặt chẽ trong quản lý doanh thu, giá vốn hàng hoá, chi phí hoạt động, tiền mặt, tồn kho... khiến cho khả năng thành công của chi nhánh cao hơn khi đối tác nhận quyền có tài năng quản lý

<p>thị trường đã ổn định và phát triển thì có khuynh hướng chuyển đổi sang mô hình chuỗi nhằm nâng cao lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh bằng cách mua lại quyền sở hữu hoặc không tái ký hợp đồng nhượng quyền</p>	
<p>Quản lý tài chính chặt chẽ và chuyên nghiệp hơn nhờ vào quản lý chặt chẽ của phòng kế toán, tài chính của công ty</p>	<p>Doanh nghiệp nhượng quyền không cần đầu tư tài chính để phát triển chi nhánh. Đây là thuận lợi lớn đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ có giới hạn về nguồn tài chính nhưng có mong muốn phát triển. Thay vào đó, họ có thể thu hút được nguồn vốn nhân rồi trong xã hội để đầu tư phát triển thương hiệu của mình. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt nam, đây là mô hình rất phù hợp</p>
<p>Theo dõi & báo cáo tài chính rõ ràng giúp cho việc cải tiến kinh doanh hiệu quả. Kinh doanh và phát triển muốn thực hiện tốt cần phải dựa vào đánh giá kết quả hoạt động và các chỉ tiêu đo lường về hiệu quả kinh doanh (KPIs). Với cơ cấu tổ chức công ty theo hệ thống, điều này là thuận lợi cho mô hình chuỗi để có thể nắm bắt tình hình tài chính một cách thực tế, rõ ràng, và đưa ra các phương án cải tiến hoạt động kinh doanh hiệu quả</p>	<p>Rủi ro đầu tư đã được chuyển từ doanh nghiệp nhượng quyền sang cho đối tác nhận quyền, do đó giảm thiểu áp lực cho doanh nghiệp nhượng quyền. Đôi khi, đối tác nhận quyền có thể lỗ nhưng doanh nghiệp nhượng quyền vẫn hoạt động sinh lời</p>
<p>TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ</p>	
<p>Tổ chức theo hình thức công ty, chuyên nghiệp & hệ thống hoá</p>	<p>Thu hút được tài năng quản lý & năng lượng của những người có tinh thần làm chủ trong kinh doanh</p>
<p>Dễ thu hút nhân tài do tạo nhiều cơ hội</p>	<p>Kết nối mạng lưới cá nhân của các đối tác nhận</p>

<p>thăng tiến và tầm cỡ công ty</p>	<p>quyền, tạo ảnh hưởng tốt hơn trong cộng đồng</p> <hr/> <p>Giảm áp lực quản lý hoạt động cho đối tác nhượng quyền, nhất là khi thị trường phát triển đến những khu vực địa lý không quen thuộc</p>
<p>PHÁT TRIỂN MẠNG LƯỚI CHI NHÁNH</p>	
<p>Dễ dàng trong hợp tác chiến lược với các đối tác như công ty phát triển địa ốc (ví dụ Vincom), công ty quản lý địa ốc (ví dụ CBRE), công ty có mặt bằng bán lẻ lớn (ví dụ Parkson hay Lotte Mart), hệ thống chi nhánh bán lẻ bán lẻ (ví dụ Circle K hay Caltex).... Do đưa ra quyết định nhanh chóng, thống nhất của một chủ đầu tư, đối tác cho thuê thường thích hợp tác với chuỗi hơn là hệ thống nhượng quyền</p>	<p>Đối tác nhận quyền hiểu biết tốt hơn về thị trường địa phương, giúp cho các vấn đề liên quan đến phát triển như xin phép, xây dựng, tiếp thị... cho chi nhánh mới dễ dàng và hiệu quả hơn</p>
<p>Tốc độ phát triển hệ thống nhanh nếu tiềm lực tài chính mạnh</p>	<p>Có thể linh hoạt áp dụng mô hình hợp tác kinh doanh giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền đối với những mặt bằng chiến lược đối với sự phát triển của thương hiệu</p>
<p>HOẠT ĐỘNG</p>	
<p>Quản lý chặt chẽ về qui trình và tiêu chuẩn hơn theo qui định và nguyên tắc của công ty do sự triệt để trong xử lý sai phạm đối với nhân viên. Đây là một thuận lợi lớn tại các nước đang phát triển như Việt nam do ý thức về sự bảo toàn thương hiệu và hệ thống chưa được phát triển</p>	<p>Đối tác nhận quyền đầu tư & làm chủ chi nhánh / cửa hàng / thị trường, do đó có động cơ quản lý tốt nhằm mang lại lợi nhuận cao hơn cho bản thân hoặc doanh nghiệp</p>
<p>Tính kiên định (qui trình, chất lượng) trong tiêu chuẩn hoạt động do sự tuân thủ cao trong đội ngũ nhân viên theo qui định</p>	<p>Chủ sở hữu có thể cũng là người trực tiếp tham gia vào việc điều hành hoạt động hàng ngày của chi nhánh, do đó hiểu rõ & có nhiều đề xuất sáng tạo</p>

công ty	hơn trong việc cải tiến mô hình, sản phẩm/dịch vụ, và qui trình hoạt động
Có thể chủ động tổ chức huấn luyện nhân viên liên tục & chuyên nghiệp nhằm nâng cao hoạt động hiệu quả cho chi nhánh / cửa hàng / thị trường	Thuận lợi hơn về quản lý tồn kho, dự trữ hàng tồn, đầu tư tiền mặt vào hàng hoá dự trữ do việc đầu tư quản lý đã được chuyển sang cho đối tác nhận quyền phần lớn cho đối tác nhận quyền. Ngoài ra, doanh nghiệp nhượng quyền thu được nhiều lợi nhuận từ lợi nhuận phát sinh trong chuỗi cung ứng
PHÁP LÝ	
Rủi ro về tranh chấp thấp hơn do doanh nghiệp sở hữu toàn bộ hệ thống chi nhánh / thị trường.	Rủi ro thấp về các vấn đề pháp lý do chủ sở hữu các chi nhánh khác nhau và chịu trách nhiệm độc lập
THỬ THÁCH	
Chuỗi	Nhượng quyền
TIẾP THỊ	
Mức độ hiệu quả của việc cộng đồng hoá hoặc địa phương hoá các hoạt động xúc tiến chi nhánh thấp hơn do quản lý & nhân viên các chi nhánh / cửa hàng thường xem tiếp thị là trách nhiệm của phòng tiếp thị, trừ phi chương trình tăng doanh thu gắn liền với các chế độ lương thưởng cho nhân viên	Rủi ro về khủng hoảng thương hiệu cao hơn khi đối tác nhận quyền hoạt động không đúng tiêu chuẩn thương hiệu
Đầu tư ngân sách quảng cáo quảng bá cao hơn vì công ty phải đứng ra triển khai toàn bộ các hoạt động tiếp thị, xúc tiến tại từng chi nhánh / cửa hàng / thị trường	Việc triển khai các chương trình xúc tiến mang tính đồng bộ trong cùng một địa phương, lãnh thổ, hay khu vực khó khăn hơn do liên quan đến nhiều đối tác nhận quyền khác nhau

<p>Việc theo dõi thực hiện các chương trình xúc tiến khó khăn hơn do trách nhiệm thực hiện chủ yếu quy về phòng tiếp thị</p>	<p>Rủi ro về thành công của chương trình, rủi ro về phần nản của khách hàng cao hơn khi một hay vài đối tác nhận quyền do nhiều lý do khác nhau không cộng tác hoặc không triển khai đúng chương trình</p>
<p>TÀI CHÍNH</p>	
<p>Trừ phi doanh nghiệp có nguồn vốn lớn và thời gian trường vốn dài hạn, việc liên tục đầu tư nhưng hoà vốn chậm, nhất là đối với các mô hình có qui mô đầu tư lớn có thể làm cho dòng tiền của doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn</p>	<p>Tính minh bạch trong việc kê khai doanh thu luôn luôn là thử thách lớn đối với mô hình nhượng quyền. Ngay cả khi doanh nghiệp nhượng quyền đầu tư hệ thống máy POS (point of sale – là hệ thống ghi nhận và báo cáo doanh thu tổng, doanh thu theo loại hàng hoá/dịch vụ, số lượng giao dịch, giá trị giao dịch, giá vốn hàng hoá theo chuẩn...), rủi ro đối tác nhận quyền kê khai doanh thu thấp nhằm gian lận trong việc thanh toán phí nhượng quyền là một vấn đề thường gặp trong kinh doanh nhượng quyền</p>
<p>Hệ thống kiểm soát nội bộ nếu không hiệu quả có thể gây ra nhiều thất thoát hoặc bất lợi về chi phí trong chuỗi cung ứng, nhất là ở các nước đang phát triển như Việt nam</p>	<p>Doanh nghiệp nhượng quyền phải mất thời gian và nguồn lực giải quyết các vấn đề về công nợ giữa đối tác nhận quyền và nhà cung cấp trực tiếp cho đối tác nhận quyền khi xảy ra sự cố</p>
<p>Quỹ tài chính là yếu tố then chốt trong vấn đề phát triển chuỗi & yêu cầu nhà đầu tư phải có kế hoạch dự đoán dài hạn về lãi lỗ, dòng tiền, nguồn quỹ đầu tư. Nếu thiếu sự chuẩn bị, doanh nghiệp có thể dễ dàng rơi vào tình trạng khủng hoảng tài chính. Nếu nguồn vốn tự có thấp, không có sự hỗ trợ hay đối tác tài chính để có cơ hội sử dụng nguồn vốn dồi dào với lãi suất bằng 0 hoặc rất thấp, đây sẽ là một thử thách vô cùng lớn đối với doanh nghiệp</p>	<p>Doanh nghiệp nhượng quyền phải theo dõi và quản lý vấn đề công nợ từ các loại phí nhượng quyền phải thu hàng tháng và hàng hoá do doanh nghiệp nhượng quyền cung cấp độc quyền khi phát sinh</p> <p>Nếu hệ thống kiểm soát chi nhánh nhượng quyền không hiệu quả có thể dẫn đến những trường hợp đối tác nhận quyền do không đủ cam kết với chất lượng và tiêu chuẩn thương hiệu, tham lam về lợi nhuận, đi tìm mua những loại nguyên vật liệu thay thế kém chất lượng có giá rẻ hơn để sử dụng, vô</p>

	<p>hình chung làm thất thoát doanh thu cung cấp cho doanh nghiệp nhượng quyền và tổn hại đến uy tín của toàn hệ thống</p>
TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ	
<p>Đầu tư lớn và dài hạn vào nhân sự các cấp để đảm bảo việc quản lý và hoạt động hiệu quả. Tại những nước đang phát triển như Việt nam, đây là một thử thách lớn do nguồn nhân sự chuyên ngành thiếu, tính trung thành của nhân viên thấp</p>	<p>Vấn đề quản lý và hỗ trợ đối tác nhận quyền yêu cầu doanh nghiệp nhượng quyền phải tuyển dụng và đào tạo nhân sự cao cấp, có kiến thức, trải nghiệm, và cách suy nghĩ tương tự như người chủ sở hữu chi nhánh / thị trường để có thể kiểm soát và tư vấn. Đối với thị trường Việt nam hay các thị trường nơi ngành nhượng quyền mới hoặc đang phát triển như Việt nam, đây là một thách thức lớn</p>
<p>Đội ngũ quản lý cấp trưởng phòng, trưởng chi nhánh (middle management) ở các thị trường đang phát triển như Việt nam là nguồn nhân sự thiếu về số lượng lẫn chất lượng, nhất là chưa đủ năng lực quản lý điều hành một phòng ban, một chi nhánh một cách hiệu quả</p>	<p>Doanh nghiệp nhượng quyền phải bỏ nhiều công sức và nguồn lực vào việc quản lý quan hệ với đối tác nhận quyền. Những vấn đề dễ nảy sinh mâu thuẫn như việc hiểu sai về vai trò, đặt ra những mong muốn không hợp lý, hay cá tính thích làm chủ không tuân thủ qui định của hệ thống nhượng quyền, hoạt động kinh doanh không hiệu quả... có thể dẫn đến các sự vụ về pháp lý</p>
<p>Vì không phải là công việc kinh doanh của bản thân, nhân viên đi làm nhận lương đôi khi không đủ động lực và tinh thần trách nhiệm để đóng góp hết mình vào sự phát triển của doanh nghiệp</p>	<p>Đối tác nhận quyền đôi khi không biết cách quản lý một công việc kinh doanh, có người không đủ chuyên nghiệp do chưa bao giờ làm việc trong một hệ thống chuyên nghiệp, có người có năng lực nhưng chưa bao giờ tự quản lý với nguồn lực hỗ trợ thấp do đã quen làm việc tại các hệ thống công ty lớn, và có thể gây ra thử thách đối với vấn đề thu hút nhân tài. Đây cũng là một trong những thử thách lớn đối với các thị trường đang phát triển như Việt nam nơi điều kiện về học hỏi và thăng tiến là một trong những điều kiện hàng đầu đối với người đi xin việc</p>

PHÁT TRIỂN MẠNG LƯỚI CHI NHÁNH

Việc phát triển hệ thống chi nhánh nhanh hay chậm tùy thuộc vào việc tìm được đối tác nhận quyền nhanh hay chậm. Tại các thị trường đang phát triển như Việt nam, nhượng quyền là một mô hình kinh doanh mới. Do đó, tốc độ tuyển dụng và điều kiện lựa chọn đối tác nhận quyền là một thử thách nếu doanh nghiệp chọn mô hình này để phát triển

Do tự phát triển và quản lý, doanh nghiệp sẽ ngày càng trải rộng địa bàn hoạt động và thử thách lớn nhất là việc quản lý chặt chẽ và hiệu quả với đội ngũ quản lý trung thực, có năng lực, và hợp tác. Bất kỳ rủi ro hay sự cố gì về hệ thống quản lý, kiểm soát, cung ứng có thể dẫn đến sự khủng hoảng của toàn hệ thống. Khi vươn ra những thị trường xa xôi, khác biệt về văn hoá, khác biệt về hành vi và cung cách làm việc, phát triển hệ thống chi nhánh / thị trường trở thành một vấn đề cần đầu tư thời gian, nguồn lực, và kế hoạch hạn chế rủi ro. Đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ, đây là một thử thách lớn khi mong muốn phát triển không đồng hành cùng nền tảng và nguồn lực bên trong

Mô hình nhượng quyền tại Việt nam cần được địa phương hoá, linh hoạt hơn để có thể phát triển. Sự khác biệt cơ bản giữa hồ sơ năng lực của đối tác nhận quyền tại các nước phát triển về nhượng quyền như Mỹ, Úc, Anh không thể áp dụng 100% vào các thị trường đang phát triển như Việt nam. Tại các nước phương Tây, đối tác nhận quyền thường là những người bước ra làm chủ từ một hệ thống công ty chuyên nghiệp với hiểu biết về qui định, hệ thống, tiêu chuẩn. Tại các nước đang phát triển, đối tác nhận quyền có thể là những người có nguồn vốn nhàn rỗi nhưng không có kinh nghiệm hoặc không muốn quản lý. Do đó, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải thay đổi hình thức tiếp cận và đưa ra những lựa chọn đầu tư khác nhau cho đối tác nhận quyền

HOẠT ĐỘNG

Do nhu cầu hoạt động của hệ thống chi nhánh / cửa hàng, yêu cầu đầu tư nhiều nguồn lực vào chuỗi cung ứng và khả năng dự đoán, lưu trữ, quản lý chi tiết, hiệu quả. Do đó, thời gian và nguồn lực phục vụ cho hoạt động kinh doanh là một thử thách đòi hỏi người chủ doanh nghiệp phải có kế

Trong hệ thống nhượng quyền, đối tác nhận quyền được doanh nghiệp nhượng quyền huấn luyện trước khi mở chi nhánh và có nhiệm vụ huấn luyện lại cho đội ngũ nhân viên khi cần. Tuy nhiên, đối tác nhận quyền đôi khi không huấn luyện hoặc huấn luyện không đủ cho nhân viên mới khi có thay đổi nhân sự, đôi khi dựa vào nhân viên cũ để huấn

<p>hoạch dài hạn, có năng lực quản lý cao, và đội ngũ hỗ trợ trung thành và hiệu quả. Đây là một thách thức đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ khi người chủ doanh nghiệp tự mình đóng nhiều vai trò khác nhau (one-man show)</p>	<p>luyện nhân viên mới theo hình thức dạy kèm (buddy system) nhưng lại thiếu tính hệ thống, thiếu tiêu chuẩn huấn luyện, do đó kỹ năng và tiêu chuẩn hoạt động của chi nhánh ngày càng đi xuống</p>
<p>Việc quản lý hoạt động chi nhánh hoàn toàn phụ thuộc vào tài năng và trách nhiệm quản lý của trưởng chi nhánh. Với khó khăn về nguồn nhân sự cấp quản lý tại Việt nam, hiệu quả kinh doanh của chi nhánh sẽ là một thách thức lớn</p>	<p>Do thiếu hiểu biết về tầm quan trọng của thương hiệu và hệ thống hoặc do lòng tham, nết suy nghĩ ngắn hạn, đối tác nhượng quyền có thể không tuân thủ qui định của doanh nghiệp nhượng quyền bằng cách sử dụng nguyên vật liệu hay nhà cung cấp không được phê chuẩn, thay đổi công thức sản phẩm, giảm bớt dịch vụ... nhằm cắt giảm chi phí, tăng lợi nhuận nhưng vô hình chung làm giảm tiêu chuẩn chất lượng, phá vỡ cam kết của thương hiệu đối với khách hàng, gây rủi ro cho toàn hệ thống</p>
<p>Đối với những ngành bán lẻ, dịch vụ, nhà hàng là những ngành yêu cầu hoạt động xuyên suốt trong những ngày lễ tết, việc quản lý nguồn nhân sự phục vụ trong những dịp lễ tết luôn luôn là một thử thách lớn đối với chuỗi</p>	
<p>PHÁP LÝ</p>	
<p>Doanh nghiệp phải đầu tư nguồn lực giải quyết các vấn đề giấy tờ pháp lý như giấy phép mở chi nhánh, giấy phép xây dựng, PCCC, đăng ký thuế, hạch toán thuế... và chịu hoàn toàn trách nhiệm về các rủi ro có thể xảy ra</p>	<p>Bất kỳ hệ thống nhượng quyền nào cũng có rủi ro về tranh chấp giữa doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhượng quyền. Ngoài việc phải đầu tư nguồn lực để phòng ngừa, giải quyết tranh chấp, doanh nghiệp nhượng quyền cũng phải đầu tư kế hoạch quản lý rủi ro, bảo vệ thương hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng khi xảy ra sự cố</p>