

điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp chủ động kinh doanh theo pháp luật. v.v...

Rõ ràng là hiện nay, Nhà nước đang còn “nợ” doanh nghiệp rất nhiều, trong đó, quan trọng nhất là hệ thống thể chế không những chưa hoàn chỉnh mà còn nhiều méo mó, lại có không ít trường hợp cơ quan dự thảo khôn khéo “cài cắm” vào trong văn bản pháp quy những điều khoản thuận tiện hoặc có lợi cho ngành của họ mà gây thêm phiền hà cho dân và doanh nghiệp (các loại giấy xanh, đỏ, hồng ... trong lĩnh vực đất và nhà là một ví dụ). Chúng ta đã có Luật Doanh nghiệp quy định các loại hình doanh nghiệp đều bình đẳng trong kinh doanh, song trong thực tế, vẫn còn những ưu ái cho doanh nghiệp nhà nước, những “quan hệ sân sau” đang làm méo mó sân chơi, không tạo ra mối liên kết để tạo ra sức mạnh của cộng đồng doanh nghiệp, doanh nhân trước cuộc cạnh tranh đang diễn ra gay gắt trong hội nhập.

Là một doanh nhân, tôi cảm nhận nổi bức xúc thường trực của giới doanh nhân về kết quả thực tế của công cuộc cải cách hành chính được đề ra từ nhiều năm nay. Vẫn còn quá nhiều thủ tục hành chính rườm rà, gây ra tổn kém thời gian, tiền bạc, làm vụt mất cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp, mà thời cơ thì “một đi không trở lại”. Tác hại lớn hơn nữa là làm mất lòng tin của doanh nghiệp đối với hiệu lực quản lý của nhà nước. Tại sao cải cách hành chính lại khó khăn đến vậy? Câu trả lời là: vì trong không ít cơ quan hành chính hiện nay là lĩnh vực có quyền và có tiền, là những chỗ ngồi đem lại nhiều quyền lực mà “quyền để ra tiền”, không ít người phải mua chỗ ngồi đó để “kinh doanh”. Phải có cơ chế để xóa bỏ tận gốc tệ nạn đó ■

Thâm nhập thị trường thế giới bằng hoạt động nhượng quyền kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam

PGS. TS. NGUYỄN ĐÔNG PHONG
& Thạc sĩ NGUYỄN HỮU HUY NHỰT



Đặt vấn đề

Các doanh nghiệp kinh doanh quốc tế thâm nhập thị trường thế giới bằng những phương thức khác nhau. Đó có thể là xuất khẩu (trực tiếp hoặc gián tiếp), đầu tư ra nước ngoài, hoặc thực hiện nhượng quyền kinh doanh. Hoạt động nhượng quyền kinh doanh (franchising) được coi là khởi nguồn tại Mỹ, vào giữa thế kỷ 19, lần đầu tiên trên thế giới, nhà sản xuất máy may Singer ký cho thực hiện hợp đồng nhượng quyền kinh doanh. Hiện nay, hoạt động nhượng quyền đã có mặt tại hơn 160 nước trên thế giới. Các hệ

thống nhượng quyền kinh doanh toàn cầu như: Kentucky, Burger Khan, Five Star Chicken, Jollibee, Carvel, Baskin Robbins, Texas Chicken, Kentucky Fried Chicken, Chili's... đã đầu tư vào VN sau khi thành công tại các thị trường lân cận như: Nhật, Indonesia, Đài Loan, Trung Quốc, Thái Lan, Philippines. Các hệ thống khác như Dunkin Donuts, McDonald's, 7-Eleven's hiện đã kết thúc giai đoạn nghiên cứu thị trường. Hoạt động nhượng quyền kinh doanh đang phát triển rất nhanh tại VN, với sự tham gia của các doanh nghiệp trong và ngoài nước, các hoạt động đó đã có doanh số 1,5

triệu USD vào năm 1996, trên 4 triệu USD vào năm 1998 và từ đó đến nay liên tục phát triển với tốc độ tăng trưởng dự báo 15-20%/năm [1].

Trong khuôn khổ của bài nghiên cứu này, chúng tôi tập trung vào phân tích hoạt động nhượng quyền kinh doanh của các doanh nghiệp VN thời gian qua, từ đó tìm ra những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển hoạt động này và đề ra các giải pháp phát triển.

1. Hoạt động trong thời gian qua

Những sản phẩm do bên nhượng quyền bán ra là những sản phẩm có thương hiệu nổi tiếng, được hỗ trợ thường xuyên bằng hoạt động quảng cáo và xúc tiến toàn cầu, kể cả tài trợ các sự kiện khác nhau. Bên nhượng quyền (franchisor) cung cấp dịch vụ cho bên được nhượng quyền (franchisee) để điều hành tốt cơ sở kinh doanh nhượng quyền. Đối lại bên được nhượng quyền sẽ điều hành cơ sở kinh doanh, thanh toán chi phí lần đầu và tỷ lệ phí nhượng quyền trên doanh số bán cho bên nhượng quyền.

Hoạt động nhượng quyền kinh doanh trên thế giới đã có từ lâu. Khi nhắc tới hoạt động nhượng quyền kinh doanh thành công, người ta thường nghĩ tới hoạt động nhượng quyền kinh doanh của McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), khách sạn Hilton... Theo tính toán, để mở một franchise doanh nghiệp cần khoảng 200.000 USD (giá trung bình), trong đó, chi phí khởi sự khoảng từ 10.000-25.000 USD. Thông thường các công ty franchising có sẵn một khoản vay lợi tức thấp cho doanh nghiệp mở franchise (các khoản trả chậm và hỗ trợ tài chính). Chẳng hạn thương hiệu bán lẻ 7-Eleven's có chương trình "Tự mình làm chủ" hỗ trợ doanh nghiệp. Nếu chỉ mở

franchise là một cửa hàng nhỏ hoặc một kios thì giá trung bình là 3.000-5.000 USD [2].

Ở VN, hoạt động nhượng quyền của các doanh nghiệp được bắt đầu trong thời gian qua gắn liền với mở cửa và hội nhập kinh tế quốc tế. Nhiều doanh nghiệp đã biết tận dụng hình thức này để làm "đòn bẩy" phát triển thị trường, nâng cao giá trị thương hiệu của mình. Hiện thực phẩm đang là ngành thế mạnh của doanh nghiệp trong nước và có tốc độ nhượng quyền lan rất nhanh. Hình thức nhượng quyền kinh doanh đã xuất hiện ở VN thông qua các tập đoàn thức ăn nhanh lớn của nước ngoài như KFC, Jolibee, Dilmah; sau đó được doanh nghiệp VN đầu tiên là Cà phê Trung Nguyên áp dụng từ năm 1998. Đến nay Cà phê Trung Nguyên đã có trên 1.000 quán mang thương hiệu của mình, trong đó có nhiều quán ở Nhật, Thái Lan, Trung Quốc, Singapore và hiện doanh nghiệp này đang tiếp tục mở rộng tên tuổi sang thị trường Mỹ, Đức, Úc...

Sau Trung Nguyên, tập đoàn Nam An cũng là doanh nghiệp biết tận dụng tối đa hình thức franchising này đã mở cửa hàng kinh doanh phở đầu tiên (Phở 24) tại TP.HCM vào tháng 6.2003. Đến nay, Phở 24 đang tiến đến gần con số 100 cửa hàng tại TP.HCM, Hà Nội, Huế, Đà Nẵng, Vũng Tàu... và tại một số nước trên thế giới như Indonesia, Singapore... Hình thức nhượng quyền của Phở 24 là nhượng quyền công thức kinh doanh, theo đó, bên được nhượng quyền được sử dụng thương hiệu Phở 24 và được bên nhượng quyền hướng dẫn, đào tạo chi tiết cách thức tổ chức, điều hành và quản lý cửa hàng phở theo đúng quy trình chuẩn.

Cũng cùng mục tiêu trên, các

công ty thực phẩm như Kinh Đô, Vissan... hoặc thời trang như Nino Max, Foci... đã liên tục phát triển các cửa hàng nhượng quyền. Không chỉ những doanh nghiệp lâu năm, có tên tuổi lớn mới có thể áp dụng franchising. Với nhiều doanh nghiệp trẻ, franchising là bước đi cần thiết để làm lớn thương hiệu của mình. Như trường hợp của Siêu thị www.thegioididong.com (Công ty TNHH Thế giới Di động), khi mới có mặt trên thị trường 6 tháng đã mở được franchise. Ngoài Hà Nội, TP.HCM, hiện doanh nghiệp này đang tìm cách mở franchise tại thị trường miền Tây thông qua mô hình này [3].

Như vậy, cho đến nay, có thể đánh giá hoạt động nhượng quyền kinh doanh ra nước ngoài của doanh nghiệp VN như sau:

(1) Quy mô hoạt động nhượng quyền kinh doanh ra nước ngoài còn ít. Chỉ mới có 2 công ty tham gia (công ty Trung Nguyên có 11 cửa hàng, tập đoàn Nam An với Phở 24 có 3 cửa hàng);

(2) Tiền thu phí nhượng quyền ban đầu và phí nhượng quyền theo doanh thu còn thấp;

(3) Các doanh nghiệp này kinh doanh lĩnh vực ăn uống là chính, chưa có sản phẩm khác hoặc dịch vụ;

(4) Thương hiệu của các doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh bước đầu có tiếng tăm ở trong nước (Trung Nguyên, Phở 24), nhưng vẫn chưa xác định được hình ảnh nổi tiếng ở nước ngoài.

Mặc dù hoạt động nhượng quyền kinh doanh ra nước ngoài còn khá khiêm tốn nhưng rất đáng được trân trọng. Điều này thể hiện nỗ lực vươn lên của doanh nghiệp VN trên bước đường hội nhập kinh tế toàn cầu.

2. Những yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển

Trong phần này, chúng ta tìm ra những yếu tố nào đã tác động đến sự phát triển hoạt động nhượng quyền kinh doanh của doanh nghiệp VN thời gian qua để từ đó đề ra giải pháp phát triển. Qua quá trình nghiên cứu, chúng tôi có thể hệ thống lại những yếu tố sau đây:

Một, nhận thức về hoạt động nhượng quyền kinh doanh

Nhượng quyền kinh doanh là hoạt động còn mới mẻ đối với các doanh nghiệp VN. Ngay ở trong nước cũng chỉ mới phát triển trong những năm gần đây. Nhiều doanh nghiệp VN chưa hiểu rõ bản chất của hình thức kinh doanh này nên chưa đầu tư phát triển ra thị trường thế giới. Chỉ những doanh nghiệp nào hiểu rõ hình thức kinh doanh này mới xây dựng và thực hiện chiến lược thâm nhập thị trường thế giới bằng hình thức nhượng quyền kinh doanh.

Hai, xây dựng quảng bá và phát triển thương hiệu

Vấn đề này được nhấn mạnh trong khoảng thời gian 10 năm trở lại đây. Mà chúng ta biết xây dựng, quảng bá, phát triển thương hiệu phải có tính thời gian và phải có cách làm bài bản. Thương hiệu chưa nổi tiếng thì chưa thể có người đến đặt vấn đề nhượng quyền kinh doanh.

Ba, đội ngũ tư vấn nhượng quyền kinh doanh

Trong những năm qua, đã xuất hiện vài công ty tư vấn về nhượng quyền kinh doanh nhưng số lượng còn hạn chế và chủ yếu cũng chỉ tư vấn hoạt động nhượng quyền kinh doanh trong nước. Bản thân nhiều doanh nghiệp thì chưa có chuyên viên am hiểu sâu về hoạt động nhượng quyền kinh doanh.

Bốn, kiến thức marketing, marketing quốc tế

Để có thể thực hiện nhượng

quyền kinh doanh đòi hỏi doanh nghiệp phải xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh, chiến lược marketing quốc tế một cách bài bản. Điều này đòi hỏi phải có thời gian đối với doanh nghiệp VN.

Năm, đào tạo chuyên sâu về nhượng quyền kinh doanh

Cho đến nay, ít có chương trình đào tạo nào có tính chuyên sâu về nhượng quyền kinh doanh, ngoại trừ những buổi hội thảo do các hiệp hội tổ chức. Ở các trường đại học kinh tế, thương mại chưa có điều kiện giảng dạy chuyên sâu về nhượng quyền kinh doanh nên cũng mới chỉ dừng lại một nội dung trong chương trình giảng dạy của một môn học (ví dụ Marketing quốc tế). Những nhân tố trên đều tác động theo hướng không thuận lợi đến sự phát triển hoạt động nhượng quyền kinh doanh ra nước ngoài của doanh nghiệp VN.

3. Một số gợi ý giải pháp phát triển

Trong điều kiện hội nhập kinh tế toàn cầu đòi hỏi các doanh nghiệp phải nắm vững và sử dụng linh hoạt các phương thức thâm nhập thị trường thế giới. Các doanh nghiệp VN không chỉ dừng lại xuất khẩu sản phẩm, đầu tư ra nước ngoài, mà còn có thể thực hiện nhượng quyền kinh doanh đối với sản phẩm trong điều kiện cho phép. Xuất phát từ tình hình thực tế nhượng quyền kinh doanh của doanh nghiệp VN thời gian qua, trên cơ sở nghiên cứu những yếu tố ảnh hưởng và xuất phát từ khả năng vươn lên của doanh nghiệp VN, chúng tôi xin gợi ý một số giải pháp phát triển hoạt động nhượng quyền kinh doanh ra nước ngoài như sau:

3.1. Nâng cao nhận thức của các doanh nghiệp VN về hoạt động nhượng quyền kinh doanh:

Thông qua các tổ chức hiệp hội, các hội thảo, báo cáo chuyên đề... góp phần nâng cao nhận thức về hoạt động này cho các doanh nghiệp VN. Trong các trường đại học kinh tế, quản trị kinh doanh, thương mại cũng cần có đầu tư thích đáng cho hoạt động này để góp phần thúc đẩy hoạt động nhượng quyền kinh doanh của các doanh nghiệp VN.

3.2. Phát triển các tổ chức tư vấn nhượng quyền kinh doanh: Cùng với sự phát triển kinh tế, nhiều tổ chức tư vấn nhượng quyền kinh doanh cần được phát triển để hỗ trợ cho doanh nghiệp nhượng quyền kinh doanh trong nước và nước ngoài. Các đơn vị tư vấn cần có kiến thức chắc chắn về thị trường mục tiêu thông qua các môi trường kinh tế, chính trị, pháp luật, cạnh tranh và văn hóa. Ngoài ra còn cần phải hiểu được nhu cầu thị hiếu, nhu cầu sản phẩm của thị trường mục tiêu, nhận rõ đối tác tiềm năng để tư vấn cho đơn vị nhượng quyền.

3.3. Định vị, quảng bá, phát triển thương hiệu: Thương hiệu là tài sản quý giá nhất mà người nhượng quyền cho phép các đại lý của mình sử dụng, giúp họ kinh doanh và phát triển mà không phải trải qua giai đoạn xây dựng lợi thế cạnh tranh. Nhưng vấn đề chỉ mới mang tính một chiều, nếu phần lớn các đại lý chưa quan tâm nhiều đến việc cùng hợp tác phát triển thương hiệu nhượng quyền và người nhượng quyền cũng chỉ tập trung vào việc mở rộng qui mô cho mình. Vì vậy các doanh nghiệp cần tiếp tục định vị đúng đắn thương hiệu trên thị trường cùng với quảng bá phát triển ra thị trường trong nước và thế giới (với những phương tiện phù hợp với ngân sách của doanh nghiệp). Đây là nền tảng để phát triển nhượng quyền kinh doanh ra nước ngoài.

3.4. Hoạch định và thực hiện

tốt chiến lược marketing quốc tế: Thực tế cho thấy rằng, để nhượng quyền kinh doanh được tốt, các doanh nghiệp cần phải có chiến lược marketing và tổ chức thực hiện kiên quyết, bài bản để hoạt động kinh doanh đạt hiệu quả và đưa sản phẩm thâm nhập sâu rộng ở thị trường trong nước và kể đến là thị trường thế giới. Trong đó, các doanh nghiệp cần quan tâm tham dự những sự kiện quốc tế lớn về nhượng quyền ở VN và trên thế giới để quảng bá giới thiệu hình ảnh của doanh nghiệp cũng như học hỏi kinh nghiệm và hoạt động nhượng quyền của các công ty nổi tiếng trên thế giới. Thí dụ: VN Franchise 2008 vừa được tổ chức vào những ngày đầu năm 2008 vừa qua; hoặc cuối năm 2006 một đoàn doanh nghiệp VN tham gia sự kiện quốc tế "Nhượng quyền và cấp giấy phép kinh doanh ở châu Á" tại Singapore.

3.5. Chuẩn hóa sản phẩm và dịch vụ kết hợp với linh hoạt trong khuôn khổ: Đối với doanh nghiệp đã nhượng quyền kinh doanh cần chú ý là tiêu chuẩn hoá sản phẩm và dịch vụ là hai yếu tố quan trọng để phát triển nhượng quyền kinh doanh. Tuy vậy, có thể điều chỉnh nhất định (nhưng không ảnh hưởng đến hình ảnh chung) do môi trường thị trường thay đổi. Điều này MacDonald's đã từng thực hiện. Ở châu Âu, McDonald's có phục vụ bia, còn ở châu Á cơm được đưa vào thực đơn. Ở VN, Phở 24 khi mở franchising tại Hà Nội đã đưa vào món "bánh quẩy" theo thói quen ăn kèm phở của người Hà Nội. Ngoài ra, khâu kiểm soát cần thận và liên tục về hoạt động của bên được nhượng quyền là vô cùng quan trọng. Bởi nếu không có thể dẫn đến mất uy tín thương hiệu. Đã có trường hợp một nhà hàng McDonald's ở Cham Elysee (Paris) cung cấp dịch vụ tắm thường, cơ sở không hợp vệ sinh, sau đó công ty

McDonald's từng bước mua lại cơ sở này.

3.6. Doanh nghiệp cần lựa chọn và xây dựng mô hình nhượng quyền ra nước ngoài một cách phù hợp: Các doanh nghiệp cần có đội ngũ quản lý hoạt động nhượng quyền chuyên nghiệp, xây dựng kế hoạch phát triển nhượng quyền, chọn mô hình nhượng quyền gắn liền với những hoạt động hỗ trợ bên được nhượng quyền trong thời gian của hợp đồng nhượng quyền có hiệu lực. Đây là những hoạt động có tính chiến lược trong việc phát triển hoạt động nhượng quyền ra nước ngoài.

3.7. Thành công nhượng quyền kinh doanh ngay trên sân nhà: Những nghiên cứu gần đây nhất đã cho thấy 90% công ty theo hợp đồng thương hiệu tại Mỹ 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 thương hiệu thất bại trong năm đầu tiên so với 38% công ty độc lập [4]. Để thành công nhượng quyền kinh doanh trên thị trường thế giới, các doanh nghiệp VN hãy bắt đầu thu thập kinh nghiệm và gặt hái thành công ngay tại thị trường trong nước. McDonald's, KFC, Hilton đã từng thành công ở thị trường Mỹ trước khi thâm nhập thị trường thế giới (Johny. K. Johansson, 2006). Bởi vì, có thể xem nhượng quyền kinh doanh là một cách thức chung của mở rộng toàn cầu về dịch vụ. Vì vậy, nó cũng đòi hỏi phải đầu tư nghiên cứu thị trường, phân khúc thị trường, định vị sản phẩm, hoạch định và thực hiện chiến lược sản phẩm, thương hiệu; chiến lược giá, chiến lược phân phối và chiến lược xúc tiến cho thị trường thế giới.

3.8. Xây dựng một khung pháp lý để điều chỉnh hoạt động nhượng quyền kinh doanh: Cũng như tất cả các phương thức kinh doanh khác đang hiện hữu trong nền kinh tế,

nhượng quyền kinh doanh cũng có thể phát sinh những tác động tiêu cực tới môi trường kinh doanh nếu như nó được phát triển một cách tự do, thiếu kiểm soát và nhất là thiếu sự giám sát, quản lý từ phía Nhà nước. Chính vì vậy, cần nhanh chóng xây dựng một số chế định pháp lý liên quan đến phương thức kinh doanh này và đưa vào thành một chương trong Luật Thương mại sửa đổi. Đây sẽ là khuôn khổ pháp lý để điều chỉnh và quy định các hoạt động cụ thể trong phương thức nhượng quyền kinh doanh tại VN trong thời gian tới.

Kết luận

Bài viết này đã tập trung nghiên cứu hoạt động nhượng quyền kinh doanh của doanh nghiệp VN thời gian qua và gợi ý những giải pháp phát triển. Tất cả các giải pháp trên cần được thực hiện đồng bộ, trong đó có giải pháp thuộc về trách nhiệm của doanh nghiệp nhượng quyền và giải pháp thuộc về các cơ quan hữu quan. Chúng tôi mong muốn rằng, bài nghiên cứu này sẽ góp phần nâng cao nhận thức của doanh nhân về hiệu quả của phương thức kinh doanh mới này và tìm ra giải pháp hữu hiệu để thúc đẩy hoạt động nhượng quyền kinh doanh của các doanh nghiệp VN ra thị trường thế giới. Những giải pháp chuyên sâu về nghiệp vụ dành cho bên nhượng quyền cũng như bên được nhượng quyền không thuộc phạm vi của bài viết này.

Chú thích:

- [1] Số liệu của Hội đồng Nhượng quyền Thương mại Thế giới - WFC
- [2] <http://www.vietnamnet.vn/kinhte/2005/06/463417/>
- [3] <http://www.news.thuonghieuviet.com/Details/2363033/SoHuuTriTue/KienThuc>
- [4] <http://www.pldc.com.vn/mod-ules.php?mod=info&cat=20&top=&lid=105&lang=vn>

Tài liệu tham khảo chính:

- 1, Johny. K. Johansson (2006), Global Marketing, Fourth edition, McGraw-Hill Irwin;
- 2, Báo cáo của Hội đồng Nhượng quyền Thương mại Thế giới - WFC;
- 3, Các trang web: <http://www.vietnamnet.vn>, <http://www.news.thuonghieuviet.com>, <http://www.pldc.com.vn>.