

NHƯỢNG QUYỀN LÀ GÌ?

Trích chương 1 quyển sách Xây dựng thương hiệu & mô hình nhượng quyền – Cẩm nang dành cho cá nhân & doanh nghiệp Việt nam

Tác giả: Nguyễn Phi Vân

Thành viên sáng lập & điều hành công ty World Franchise Associates Đông Nam Á

Mặc dù nhượng quyền hay franchise là từ được nhắc đến thường xuyên trong thời gian qua, để người đọc và người viết chia sẻ một định nghĩa chung về nhượng quyền trong khuôn khổ của quyển sách này, có lẽ chúng ta cũng nên nhắc lại định nghĩa của hình thức kinh doanh nhượng quyền.

Nhượng quyền mô hình kinh doanh

Trong khuôn khổ cuốn sách này, chữ nhượng quyền mà chúng ta sẽ đề cập đến là nhượng quyền một mô hình kinh doanh. Nhượng quyền mô hình kinh doanh là một “quan hệ hợp tác kinh doanh” trong đó một đối tác sẽ cho phép đối tác còn lại sử dụng bản sao một hệ thống kinh doanh đã qua thử nghiệm thành công của mình để đổi lấy quyền lợi là phí cho phép sử dụng ban đầu và các phí cho phép sử dụng liên quan trong suốt thời gian hợp đồng còn hiệu lực.

Với định nghĩa trên, có 2 tên gọi của 2 đối tác liên quan trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền là đối tác nhượng quyền và đối tác nhận quyền.

Đối tác nhận quyền được đối tác nhượng quyền cho phép kinh doanh một chi nhánh trong hệ thống chuỗi các chi nhánh của đối tác nhượng quyền, mang tên thương hiệu của đối tác nhượng quyền, và bằng cách sử dụng mô hình & phương thức kinh doanh của đối tác nhượng quyền. Do đó, trong bất kỳ trường hợp nào khi đối tác nhận quyền không còn sử dụng đúng tên thương hiệu hay mô hình và phương thức kinh doanh như đã kể trên, đối tác nhận quyền có thể bị tước quyền sử dụng và có khả năng mất hết toàn bộ các khoản đã đầu tư trước đó.

Đối tác nhượng quyền chỉ nên nhượng quyền mô hình và phương thức kinh doanh đã qua thử nghiệm thành công, chứng thực được là có khả năng tạo thành những bản sao thành công tương tự, có thể phát triển trong một thời gian dài trong tương lai, với nhiều chi nhánh khác nhau, tại các khu vực thị trường khác nhau, với khả năng có thể huấn luyện nhiều người để có thể tham gia quản lý & hoạt động các chi nhánh đó. Chúng ta cần lưu ý rằng không ai nên hay cho phép mình nhượng quyền một “ý tưởng”, cho dù đó là một ý tưởng hay và độc đáo.

Cho dù bạn chuẩn bị kinh doanh nhượng quyền với tư cách là đối tác nhượng quyền hay đối tác nhận quyền, hay chỉ làm việc chuyên môn trong ngành nhượng quyền, các định nghĩa trên là những định nghĩa cơ bản nhất mà chúng ta cần hiểu rõ. Các định nghĩa này sẽ giúp cho đối tác nhượng quyền và đối tác nhận quyền hợp tác thành công dựa trên nền tảng hiểu biết chung và dựa trên sự thấu hiểu vai trò, nghĩa vụ, và quyền lợi của mỗi bên. Trong nhượng quyền, quan hệ hợp tác và việc thực hiện đúng vai trò và nghĩa vụ của mỗi bên có thể nói là yếu tố quan trọng nhất đảm bảo thành công cho việc hợp tác kinh doanh. Khi nảy sinh sự khác biệt giữa mong muốn và việc thực tế thực hiện vai trò và nghĩa vụ của bất kỳ bên nào, quan hệ hợp tác này sẽ phát sinh mâu thuẫn và đây chính là nguồn gốc dẫn đến sự suy yếu của toàn hệ thống.

Do đó, nếu bạn là đối tác nhượng quyền, điều đầu tiên và quan trọng nhất bạn cần làm không phải là tập trung bán nhiều giấy phép nhượng quyền, mà ngược lại là phải đầu tư thử nghiệm để bảo đảm phương thức kinh doanh của mình thành công, mang lại lợi nhuận cho chính chi nhánh thử nghiệm của mình và sẽ mang lại lợi nhuận cho chi nhánh của nhà đầu tư trong tương lai. Ngoài ra, bạn cần đầu tư chuẩn hoá nền tảng và hệ thống kinh doanh để có thể chuyển giao kiến thức và kinh nghiệm kinh doanh của mình cho đối tác nhận quyền. Nếu việc chuyển giao để đảm bảo đối tác nhận quyền có thể kinh doanh thành công như mình chưa được chuẩn bị đầy đủ và hoàn tất, bạn không nên nóng vội trước những cơ hội trước mắt mà tiến hành bán nhượng quyền. Sự nóng vội trước những cơ hội nhỏ lẻ chính là mầm mống dẫn đến thất bại trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền và là rào cản lớn nhất cho sự phát triển bền vững của mô hình và thương hiệu sau này. Nhượng quyền là hình thức kinh doanh đòi hỏi cam kết về đầu tư, với tầm nhìn & chiến lược dài hạn. Nếu bạn mất bình tĩnh chỉ vì mất đi một cơ hội nhỏ trước mắt, bạn sẽ phải trả giá rất đắt cho sự phát triển bền vững về sau. Trong nhiều trường hợp, bạn có thể sẽ phải trả giá bằng sự thất bại của cả mô hình, thương hiệu, hay hệ thống mà mình đã dày công xây dựng. Đến đây, tác giả khuyên bạn nên đọc lại định nghĩa về nhượng quyền và định nghĩa về vai trò và nghĩa vụ của đối tác nhượng quyền.

Ngược lại, nếu bạn là đối tác nhận quyền, điều quan trọng nhất bạn cần hiểu rõ là vai trò và nghĩa vụ của bản thân trong vấn đề đầu tư và quản lý kinh doanh. Với vai trò là nhà đầu tư, đối tác nhận quyền thường hiểu rằng bản thân chỉ có nhiệm vụ đầu tư và quản lý chi nhánh nhượng quyền, tất cả những vấn đề khác về quảng bá, tiếp thị, huấn luyện, xây dựng đội ngũ... đương nhiên là nhiệm vụ của đối tác nhượng quyền. Đây là hiểu lầm thường gặp và tai hại nhất trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền. Sau vấn đề lợi nhuận kinh doanh & hoàn vốn đầu tư, việc hiểu sai vai trò và nghĩa vụ của bên nhận quyền là một trong những lý do nghiêm trọng nhất dẫn đến mâu thuẫn trong quan hệ hợp tác kinh doanh nhượng quyền, và cũng là lý do khiến cho nhiều thương hiệu nhượng quyền phải tiêu tốn nhiều thời gian & công sức để giải quyết, vô hình chung làm cản trở việc tập trung phát triển lành mạnh của cả đôi bên. Đây cũng là lý do khiến cho nhiều công ty hoặc không chọn mô hình nhượng quyền để phát triển, hoặc

chuyển đổi ngược lại sang cơ chế tự sở hữu và vận hành chuỗi sau khi thương hiệu đã phát triển thành công tại nhiều thị trường. Ví dụ cụ thể là thương hiệu Dunkin Donuts sau khi phát triển 2 cửa hàng nhượng quyền thứ cấp tại Thái Lan và đánh giá được mức độ phức tạp trong quan hệ với đối tác nhận quyền, đã quyết định không tiếp tục phát triển với hình thức này. Có thể nói, mặc dù mô hình hợp tác nhượng quyền là một mô hình tiềm năng giúp đối tác nhượng quyền phát triển thương hiệu nhanh chóng mà không phải đầu tư nhiều về nguồn lực tài chính và nhân sự triển khai, đây không phải là một mô hình dễ dàng vận hành vì nó đòi hỏi rất nhiều sự đầu tư về nền tảng, qui trình, nhân sự và tổ chức để có thể hỗ trợ cho và quản lý quan hệ với đối tác nhận quyền. Vì vậy, để có thể hợp tác nhận quyền thành công, các bạn nên tìm hiểu và bàn bạc với đối tác nhượng quyền thật rõ ràng về quyền lợi và nghĩa vụ của đôi bên trước khi ký kết hợp đồng hợp tác. Trong 20 năm làm việc trong ngành nhượng quyền, 90% các đối tác mà tác giả đã gặp & thương thuyết tại nhiều nước khác nhau trên thế giới đều tập trung vào các quyền lợi tài chính mà bỏ qua các điều khoản về nghĩa vụ và quyền lợi trong quản lý hoạt động kinh doanh. Nếu có thể cam kết đầu tư tài chính và kinh doanh dài hạn, bạn không nên tiếc thời gian tìm hiểu và thảo luận thật rõ ràng với đối tác nhượng quyền về những nền tảng, kế hoạch, và công việc mình cần phải chuẩn bị để có thể hoạt động hiệu quả trong tương lai. Điều này đôi khi quan trọng hơn cả những con số phần trăm trong phụ lục 1 của hợp đồng nhượng quyền mà hầu hết mọi người đều mở ra & tập trung đọc trước.

Trong chương 6 – Những thử thách và giải pháp trong kinh doanh nhượng quyền tại Việt nam – chúng ta sẽ bàn chi tiết và sâu hơn về các vấn đề này.

Mục tiêu kinh doanh qua hình thức nhượng quyền

Tại sao bạn lại chọn mô hình nhượng quyền để phát triển thương hiệu?

Chúng ta dừng lại ở đây để xác minh cho chính xác mục tiêu mà mỗi người trong chúng ta đặt ra khi có ý định áp dụng mô hình nhượng quyền cho doanh nghiệp của mình, và cũng nên phân tích để hiểu rõ mục tiêu đó có hợp lý hay không, nếu không thì nên đặt mục tiêu như thế nào để có thể giúp doanh nghiệp phát triển lâu dài & bền vững.

Trong nhiều lần nói chuyện tại các hội thảo về nhượng quyền, tác giả thường đặt câu hỏi này với những người tham gia hội thảo. Sau đây mời các bạn tương tác thông qua những dẫn dắt của tác giả.

Hỏi: Tại sao bạn lại chọn mô hình nhượng quyền để phát triển?

Đáp: do thiếu vốn đầu tư để có thể phát triển nhanh

Hỏi: Theo bạn, nhượng quyền là phương thức duy nhất hay là một trong những phương thức có thể giúp bạn phát triển mô hình và thương hiệu?

Đáp: có lẽ là một trong những chứ không phải là phương thức duy nhất

Đến đây, các bạn nên lưu ý chúng ta có nhiều lựa chọn về hình thức phát triển. Sau đây là một số hình thức phát triển thường gặp tại Việt nam và trên thế giới (Xem sơ đồ)

- Sở hữu & phát triển chuỗi theo hình thức 100% chi nhánh công ty. Ví dụ như mô hình của
- Sở hữu tại một thị trường địa lý thuận lợi cho bạn (thường là nơi bạn khởi nghiệp), và liên doanh tại các thị trường khác. Ví dụ như mô hình của
- Sở hữu tại một thị trường địa lý thuận lợi cho bạn, và chỉ áp dụng mô hình nhượng quyền độc quyền tại các thị trường khác. Điều này có nghĩa là đối tác nhận quyền phải có tiềm lực về tài chính để có thể tự phát triển chuỗi trong thị trường địa lý được cấp phép. Ví dụ như mô hình các thương hiệu của Yum!
- Sở hữu hoặc liên doanh tại các thị trường chiến lược là những thị trường có sức ảnh hưởng lớn đến nhiều khu vực lân cận và là thị trường lớn, tiềm năng, tạo ra nguồn lợi nhuận và cash flow tốt nhất cho công ty trong hiện tại hoặc tương lai. Hình thức này đòi hỏi bạn phải có chiến lược dài hạn, có bản đồ phát triển rõ ràng, với cam kết về nguồn lực và kế hoạch đầu tư theo chiến lược. Tất cả những thị trường khác ngoài thị trường chiến lược có thể áp dụng mô hình nhượng quyền độc quyền hoặc đa cấp. Ví dụ như mô hình của Gloria Jean's Coffees sở hữu tại Úc (thị trường bản địa) & Mỹ, liên doanh tại Trung quốc, Anh, và trong tương lai là Ấn độ, trong khi tất cả các thị trường khác áp dụng mô hình nhượng quyền đa cấp.
- Phát triển hệ thống nhượng quyền đa cấp (cấp nhượng quyền độc quyền cho một quốc gia / lãnh thổ / khu vực, và cấp nhượng quyền thứ cấp cho từng chi nhánh hoặc một chủ sở hữu của vài chi nhánh)
- Kết hợp nhiều hình thức và chọn hình thức phát triển tùy theo đặc tính thị trường, tiềm năng của đối tác, và năng lực công ty. Với sự kết hợp này, chúng ta có thể sở hữu chỉ một vài chi nhánh hay một hay vài thị trường chiến lược, liên doanh (joint venture) tại những thị trường chiến lược có đòi hỏi cao về sự tham gia của bên nhượng quyền trong việc xây dựng chiến lược và điều hành quản lý, nhượng quyền tại những thị trường ngoài thị trường chiến lược, nhượng quyền nhưng cung cấp giải pháp điều hành & quản lý đối với đối tác chi tham gia đầu tư tài chính mà không có mong muốn điều hành & quản lý thị trường cấp phép. Đây là hình thức mà rất nhiều thương hiệu lớn trong ngành khách sạn thường sử dụng. Ví dụ như Accor, Marriott, Hilton, Starwoods....

Hỏi: Nếu không chọn nhượng quyền để phát triển, bạn có những lựa chọn nào khác để có thể tiếp cận nguồn vốn đầu tư?"

Đáp: có thể vay vốn

Câu trả lời này là hoàn toàn hợp lý. Nếu đơn thuần chỉ để giải quyết vấn đề vốn đầu tư, bạn có thể có nhiều cách tiếp cận như:

- Nhà đầu tư tài chính cá nhân (angel investors) là những người chi tham gia đầu tư tài chính với tư cách cá nhân và ít khi hoặc không bao giờ tham gia vào việc điều hành, quản lý công ty. Tuy nhiên, bạn vẫn cần phải có hệ thống báo cáo tài chính rõ ràng mỗi tháng, mỗi quý và hàng năm để giúp nhà

đầu tư đánh giá được mức độ hiệu quả của công việc kinh doanh và đưa ra những quyết định về đầu tư ngắn hạn hoặc lâu dài cho công ty.

- Các nhà đầu tư chiến lược (strategic investors) là những nhà đầu tư trong cùng ngành nghề mà bạn đang hoạt động. Những nhà đầu tư này vừa có tiềm lực tài chính, vừa có chuỗi cung ứng hoàn chỉnh có thể giúp bạn phát triển, vừa sở hữu kiến thức, kinh nghiệm tổ chức, quản lý & phát triển thị trường. Nhà đầu tư chiến lược có thể giúp bạn vươn xa, vững chắc và nhanh chóng trong một thời gian rất ngắn. Tuy nhiên, nhiều doanh nhân không lựa chọn hình thức này vì sự can thiệp về quản lý và điều hành trực tiếp của nhà đầu tư chiến lược vào hoạt động hàng ngày của công ty. Đối với các doanh nghiệp Việt nam đang còn trong giai đoạn học hỏi và chuyển đổi, việc thích nghi từ môi trường làm chủ sở hữu sang môi trường hợp tác kinh doanh với hệ thống báo cáo và giám sát chặt chẽ đôi khi là hết sức khó khăn.
- Các quỹ đầu tư vào doanh nghiệp bản địa vừa và nhỏ (private equity funds)
- Các quỹ đầu tư chuyên đầu tư cho các dự án khởi nghiệp (seed investment funds).

Với những lựa chọn trên, nhượng quyền không nên là giải pháp đầu tiên để giải quyết vấn đề nguồn vốn. Nếu việc tiếp cận nhà đầu tư và quỹ đầu tư chỉ yêu cầu bạn chuẩn bị và trình bày tiềm năng phát triển, kế hoạch kinh doanh và kế hoạch tài chính cho sự phát triển của mô hình và thương hiệu, thì nhượng quyền đòi hỏi bạn phải mất nhiều công sức hơn để xây dựng cả một hệ thống và nền tảng hỗ trợ vững chắc, giúp đối tác nhận quyền kinh doanh hiệu quả. Như vậy, mục tiêu của nhượng quyền rõ ràng không dừng lại ở vấn đề tiếp cận nguồn vốn. Nhượng quyền là một hình thức kinh doanh giúp khai thác được niềm đam mê, tài năng quản lý, kinh nghiệm, sự am hiểu thị trường địa phương, và sự cam kết của các đối tác nhận quyền trong việc quản lý và phát triển chi nhánh. Nếu đã từng là chủ, dù ở bất kỳ qui mô kinh doanh nào, bạn đương nhiên hiểu rõ về mức độ giới hạn của sự cam kết, thái độ và trách nhiệm trong công việc của nhân viên đi làm hưởng lương hàng tháng. Một người làm chủ bao giờ cũng lao tâm, lao lực, và tập trung phần lớn, nếu không phải là toàn bộ tinh thần để phát triển công việc kinh doanh của mình, dù là tự quản lý hay thuê quản lý, dù là sử dụng vốn tự có hay sử dụng vốn vay. Cái chúng ta khai thác là năng lượng và tinh thần làm chủ, tinh thần doanh nhân, tài năng quản lý & phát triển tại một thị trường nhất định, và network cá nhân của đối tác nhận quyền. Điều này cũng đồng nghĩa với việc tìm hiểu và lựa chọn đối tác nhận quyền sao cho hội đủ những điều kiện như trên, trong đó tiềm lực tài chính chỉ là một trong những điều kiện cơ bản và chắc chắn không phải là điều kiện đầu tiên. Trong chương 5 – Xây dựng nền tảng và tiêu chuẩn nhượng quyền, chúng ta sẽ bàn sâu hơn về tiêu chuẩn lựa chọn đối tác cũng như là qui trình và hồ sơ nhượng quyền.

Đến đây, tác giả mong muốn bạn dừng lại và kiểm tra đánh giá xem mục tiêu nhượng quyền của mình đến nay đã hợp lý hay chưa và bạn đã nghiên cứu kỹ các hình thức phát triển khác hay chưa trước khi quyết định chọn & áp dụng hình thức kinh doanh nhượng quyền.

Tóm lại, nhượng quyền là một trong những hình thức có thể áp dụng để phát triển mô hình & thương hiệu. Khi áp dụng hình thức nhượng quyền, mục tiêu của chúng ta là tận dụng nguồn tài chính, nhân lực, và network của những người có tinh thần và mong muốn làm chủ. Có hai loại hình tổ chức doanh nghiệp có thể áp dụng hình thức nhượng quyền:

- Doanh nghiệp đã hoạt động một thời gian, dài hoặc ngắn, và mong muốn tiếp tục phát triển hệ thống chi nhánh tại thị trường nội địa hoặc phát triển ra khu vực / quốc tế.
- Doanh nghiệp chuẩn bị hoặc vừa khởi nghiệp với tầm nhìn và chiến lược phát triển hệ thống chi nhánh trong tương lai. Với mô hình khởi nghiệp, bạn cần hiểu rõ rằng bản thân cần phải có thời gian xây dựng, hoàn chỉnh mô hình & hệ thống, chứng thực hiệu quả hoạt động kinh doanh của mô hình, xây dựng nền tảng thương hiệu trước khi nhượng quyền. Điều này cũng đồng nghĩa với việc thời gian chuẩn bị lâu hơn trước khi có thể phát triển chi nhánh nhượng quyền.

FLV