

## KHẢO SÁT CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI TẠI THÁI NGUYÊN

Đỗ Thị Hoàng Yến<sup>1</sup>, Phạm Văn Hạnh<sup>2</sup>

### Tóm tắt

Nghiên cứu sử dụng mô hình 8 nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động nhượng quyền thương mại của Barbara Beshel (2000) nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quy trình nhượng quyền thương mại tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên dưới quan điểm của bên nhận quyền kinh doanh. Trên cơ sở phân tích và đánh giá các nhân tố ảnh hưởng: Chi phí (cost), năng lực bên nhận quyền (ability), nhu cầu (demand), cạnh tranh (competition), thương hiệu (brand name), hỗ trợ (support), kinh nghiệm của bên nhượng quyền (franchisor's experience), kế hoạch mở rộng kinh doanh (expansion's plan) đến hoạt động nhượng quyền thương mại, nghiên cứu đã chỉ ra nhân tố chi phí, kinh nghiệm bên nhượng quyền và hỗ trợ là các nhân tố có mức độ tác động lớn nhất đến thành công của hoạt động nhượng quyền thương mại.

**Từ khóa:** Nhượng quyền thương mại (NQTM), bên nhận quyền, khảo sát, Thái Nguyên.

### FACTORS AFFECTING THE FRANCHISING IN THAI NGUYEN PROVINCE

#### Abstract

The study used the eight factors influencing the franchising of Sidney J. Feltenstein (2001) to evaluate the factors influencing the franchise process of enterprises in Thai Nguyen province from the viewpoint of the franchisee. Based on the analysis and evaluation of affecting factors including: cost, capacity, demand, competition, trademark, support, franchisor's experience, expansion's plan of the franchise, the research showed that the cost, franchisor's experience and support had the greatest impact on the success of franchising.

**Keywords:** Franchise, franchising, franchisee, Thai Nguyen.

### 1. Đặt vấn đề

Trong những thập kỷ gần đây, nhượng quyền thương mại được coi là một trong những hình thức kinh doanh phát triển nhanh nhất trong nền kinh tế toàn cầu, theo Croonen và Brand (2015), Justin và Judd (1986) và chiếm gần một phần ba doanh số bán lẻ trong nước ở nhiều nước Boe & cs, (1989). Kedia & cs (1994) cho thấy rằng nhượng quyền thương mại là một hình thức trao quyền kinh doanh đặc biệt hiệu quả trong đó bên nhận quyền cung cấp việc sử dụng nhãn hiệu hoặc nhãn hiệu dịch vụ, hỗ trợ trong việc khởi sự doanh nghiệp, đào tạo cho bên nhận quyền. Nhượng quyền thương mại mang lại lợi ích cho cả nhà nhượng quyền và người nhượng quyền. Một mặt, nhượng quyền thương mại cung cấp một phương tiện mở rộng với rủi ro tối thiểu và giảm thiểu chi phí nhượng quyền để giảm thiểu chi phí quản trị trong khi tối đa hóa lợi nhuận cho các nhà nhượng quyền. Mặt khác, nhượng quyền thương mại mang lại cho bên nhận quyền lợi thế của việc bắt đầu một doanh nghiệp mới một cách nhanh chóng dựa trên một thương hiệu đã có chỗ đứng trên thị trường, những bí quyết kinh doanh và sự hỗ trợ trong việc vận hành mà không một doanh nghiệp mới hình thành nào có được (Brickley và Dark, 1987; Brickley và cộng sự, 1991; Carney và Gedajlovic, 1991; Caves và

Murphy, 1976; Martin, 1988; Mignonac và cộng sự, 2015). Tại Thái Nguyên, nhượng quyền kinh doanh ngày càng nở rộ, đặc biệt trong dịch vụ ăn uống, các thương hiệu nổi tiếng trong lĩnh vực đồ ăn nhanh đã xuất hiện trên địa bàn tỉnh từ năm 2013 với sự xuất hiện của thương hiệu đến từ Hàn Quốc BBQ Chicken, Thành Công Buffet, K-Express. Đến nay, hoạt động này dần dần được mở rộng sang nhiều loại hình dịch vụ khác như thời trang, đồ uống (GONGCHA, DINGTEA, TOCO TOCO...), làm đẹp.... Tuy vậy, mô hình nhượng quyền kinh doanh này còn nhiều mới mẻ đối với doanh nghiệp Việt Nam nói chung và tỉnh Thái Nguyên nói riêng. Nhiều doanh nghiệp thành công trong việc vận dụng mô hình nhượng quyền, nhưng cũng không ít các doanh nghiệp thất bại. Rất nhiều khó khăn đang là rào cản lớn cho các doanh nghiệp đang có ý định tham gia vào thị trường nhượng quyền kinh doanh có thể kể ra như: thiếu kỹ năng vận hành, thiếu vốn lưu động, triển khai không nhất quán với quy trình và tiêu chuẩn.... Do vậy, kết quả nghiên cứu của đề tài mang tính ứng dụng cao cho các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh khi tham gia thị trường nhượng quyền thương mại.

### 2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng mô hình 8 nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động nhượng quyền thương

mại của Barbara Beshel (2000) nhằm đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quy trình nhượng quyền thương mại tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên dưới quan điểm của bên nhận quyền kinh doanh và các đối tượng liên quan. Theo đó, 8 nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động nhượng quyền thương mại như sau:

- Chi phí (Cost): Thể hiện khả năng chi trả của bên nhận quyền cho bên giao quyền các loại chi phí phát sinh trước và sau khi nhượng quyền như phí nhượng quyền, các khoản phí hằng tháng, chi phí đầu tư ban đầu...

- Năng lực bên nhận quyền (Ability): Về khả năng quản lý và kinh nghiệm điều hành hoạt động kinh doanh sau khi nhượng quyền thương mại.

- Nhu cầu (Demand): Nhu cầu của thị trường về sản phẩm hay dịch vụ được nhượng quyền.

- Cạnh tranh (Competition): Mức độ cạnh tranh của sản phẩm, dịch vụ được nhượng quyền so với các thương hiệu khác trên thị trường.

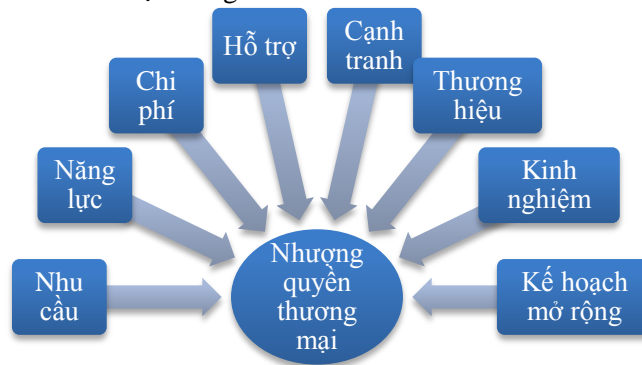
- Thương hiệu (Brand name): Sản phẩm hay dịch vụ của bên nhượng quyền đã tạo được sự nhận biết đối với khách hàng hay chưa? Người tiêu dùng có biết đến thương hiệu của sản phẩm/dịch vụ này không?

- Hỗ trợ (Support): Sự hỗ trợ, giúp đỡ của bên nhượng quyền đối với bên nhận quyền liên quan đến tất cả các hoạt động xây dựng, phát triển thương hiệu tại bên nhận quyền.

- Kinh nghiệm của bên nhượng quyền (Franchisor's Experience): Thể hiện qua quy mô phát triển của toàn hệ thống, cách thức triển khai hoạt động nhượng quyền cũng như sau nhượng quyền cho bên nhận quyền.

- Kế hoạch mở rộng kinh doanh (Expansion Plans):

Mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Barbara Beshel (2000), *An introduction to franchising*, IFA Educational Foundation

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thiết kế nghiên cứu

Để tiến hành nghiên cứu này, tác giả đã sử dụng phương pháp thu thập số liệu thông qua bảng hỏi điều tra. Đối tượng khảo sát là các chủ sở hữu doanh nghiệp, quản lý cửa hàng, nhân viên - những người liên quan trực tiếp đến hoạt động NQTM. Tác giả đã tiến hành phỏng vấn sau với các đối tượng là chủ sở hữu doanh nghiệp và quản lý cửa hàng, còn phát phiếu tại nơi làm việc đối với đối tượng khảo sát là nhân viên. Dữ liệu sau đó được đưa vào excel để xử lý.

#### 3.2. Thu thập số liệu sơ cấp

##### 3.2.1. Mẫu nghiên cứu

Số liệu sơ cấp được thu thập từ phiếu điều tra của các đối tượng nhà quản lý, chủ sở hữu doanh nghiệp đã và đang có ý định tham gia NQTM. Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát 15 doanh nghiệp kinh doanh đã tham gia vào thị trường nhượng quyền và đang có nhu cầu gia nhập

ngành trên nhiều lĩnh vực ngành nghề tại tỉnh Thái Nguyên, bao gồm 120 phiếu điều tra thông qua hoạt động phỏng vấn chuyên sâu (52 phiếu), phát phiếu điều tra (68 phiếu).

##### 3.2.2. Xây dựng phiếu điều tra

Phiếu điều tra gồm 8 câu hỏi nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến thành công của hoạt động nhượng quyền tại các doanh nghiệp Thái Nguyên. Đối tượng khảo sát được yêu cầu cho điểm các nhân tố theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 1: Rất kém quan trọng, 2: Kém quan trọng, 3: Bình thường, 4: Quan trọng và 5: Rất quan trọng.

#### 3.3. Phương pháp phân tích

Số liệu điều tra được tiến hành phân tích theo phương pháp thống kê mô tả.

### 4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả thống kê cho thấy, tất cả các nhân tố đều đạt giá trị trung bình trên 3.15, nằm trong khoảng từ 3.15 của nhân tố "Kế hoạch mở rộng

kinh doanh” đến 4.68 của nhân tố “Chi phí”. Vậy các nhân tố trên đều có mức độ ảnh hưởng nhất định đến khả năng thành công của hoạt động NQTM đối với các doanh nghiệp được khảo sát trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên. Ngoài ra, quan điểm của đội ngũ chủ sở hữu hay nhà quản

lý có những khác biệt đáng kể so với đối tượng là nhân viên của doanh nghiệp, cần được phân tích cụ thể để làm rõ nguyên nhân của sự khác biệt, cũng như quan điểm của các đối tượng liên quan đến từng nhân tố.

**Bảng 1: Kết quả thống kê mô tả các nhân tố ảnh hưởng đến NQTM**

Nhân tố	Thang điểm / Số lựa chọn					Giá trị TB
	1 (Rất kém quan trọng)	2 (Kém quan trọng)	3 (Bình thường)	4 (Quan trọng)	5 (Rất quan trọng)	
Chi phí	0	0	3	32	85	4,68
Năng lực bên nhận quyền	0	0	41	43	36	3,96
Nhu cầu	0	0	25	87	8	3,86
Cạnh tranh	0	0	41	52	27	3,88
Thương hiệu	0	0	69	31	20	3,59
Hỗ trợ	0	0	11	97	12	4,00
Kinh nghiệm bên nhượng quyền	0	0	12	83	25	4,11
Kế hoạch mở rộng kinh doanh	0	19	64	37	0	3,15

*Nguồn: Tác giả tự tổng hợp*

#### 4.1. Chi phí

Nhân tố chi phí (4.68) được đánh giá là nhân tố quan trọng nhất có ảnh hưởng đến thành công của hoạt động NQTM. Trong đó, 100% chủ sở hữu và quản lý đều cho rằng nhân tố này là rất quan trọng (điểm 5). Theo thống kê, cần từ 500 triệu đồng đến trên 2 tỷ đồng, để các doanh nghiệp tại tỉnh Thái Nguyên có thể đưa một thương hiệu về thị trường địa phương. Trong đó, chi phí lớn nhất là phí nhượng quyền thương hiệu (200 triệu đồng – 1 tỷ đồng), ngoài ra còn các loại phí như:

- Phí quản lý thương hiệu: Từ 2 – 4 triệu đồng/tháng

- Chi phí mặt bằng, thiết kế, sửa chữa theo đúng concept của bên nhượng quyền và do bên nhượng quyền thi công, giám sát: tùy thuộc vào từng thương hiệu, quy mô và khu vực mà mức phí được đưa ra theo nhiều cách khác nhau. Tại Thái Nguyên, bên nhượng quyền có thể tính chung cho 1m<sup>2</sup> thi công với mức giá từ 5 – 10 triệu đồng/tháng (Bbq Chicken, Royal Tea...). Hoặc tính tổng cho cả công trình (Buffet Thành Công, Thailand Outlet...) với chi phí dao động từ 150 – 600 triệu đồng.

- Chi phí máy móc, thiết bị: 100 – 200 triệu đồng

- Chi phí nguyên liệu đầu vào bắt buộc lấy từ hãng: Lần đầu tiên nhập hàng chi phí này dao động trong khoảng từ 150 – 300 triệu đồng.

Ngoài ra, còn có các khoảng chi phí như nhân

công tùy thuộc quy mô và khu vực, phần trăm doanh thu hàng tháng trích lại (5 -10%)... Chủ sở hữu và người quản lý thương hiệu tại Thái Nguyên đều phải dự toán ra được chi phí, doanh thu, lợi nhuận, thời gian hoà vốn trước khi quyết định đầu tư vào các thương hiệu. Đây luôn là bài toán khó khăn cho các chủ doanh nghiệp kinh doanh nhượng quyền nói riêng và các lĩnh vực khác nói chung.

#### 4.2. Năng lực bên nhận quyền

Sau khi ký kết hợp đồng nhượng quyền, bên nhận quyền dưới sự hỗ trợ của bên nhượng quyền tiến hành quá trình xây dựng cửa hàng, tuyển và đào tạo nhân viên, quản lý và vận hành cửa hàng,... Năng lực của bên nhận quyền sẽ được phát huy cao nhất từ khi cửa hàng chính thức bắt đầu khai trương, lúc này chủ doanh nghiệp và nhà quản lý phải tự đưa ra các quyết định kinh doanh khi bên nhượng quyền giảm sự hỗ trợ. Trái ngược với quan điểm của nhân viên khi đánh giá nhân tố này, các chủ doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên khá lạc quan trong việc đánh giá năng lực của bản thân trước khi tiến hành nhượng quyền khi phần lớn chủ doanh nghiệp hay nhà quản lý đánh giá nhân tố này tại mức bình thường, trong khi phần lớn nhân viên cho rằng nhân tố này quan trọng. Nguyên nhân có thể do trong số 15 doanh nghiệp được phỏng vấn, thì có đến 12 doanh nghiệp đã từng tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh tại địa phương, chỉ có 03 doanh nghiệp mới bắt đầu kinh doanh.

Đối với doanh nghiệp đã từng tham gia kinh doanh thì có quan điểm khá tích cực trong việc vận hành sau nhượng quyền, do phần nào họ đã có kinh nghiệm quản lý điều hành. Đối với doanh nghiệp mới thì khá phụ thuộc bên nhượng quyền về việc vận hành thương hiệu trước và sau khi tiến hành NQTM.

#### **4.3. Nhu cầu thị trường**

Nhu cầu thị trường (3,86) đối với sản phẩm dịch vụ được đánh giá khá đồng nhất từ hai phía đối tượng liên quan. Khi lựa chọn sản phẩm hay dịch vụ nhượng quyền, chủ sở hữu các doanh nghiệp tại Thái Nguyên quan tâm đến tính mới của sản phẩm hay dịch vụ trước khi đánh giá quy mô thị trường tiềm năng, nhưng không phải thế mà họ đánh giá thấp nhu cầu thị trường. Doanh nghiệp có tầm nhìn chiến lược cho rằng, khi họ tự tin với sản phẩm hay dịch vụ họ cung cấp thì việc khơi mở nhu cầu khách hàng, mở rộng quy mô thị trường tiềm năng là hoàn toàn có thể thực hiện được. Năm 2013, khi khai trương Bbq Chicken, trên thị trường lúc này chỉ có một số nhà hàng gà truyền thống, chủ sở hữu thương hiệu này tại Thái Nguyên đã khai thác thành công tính mới của sản phẩm, dịch vụ là các món ăn nhanh chế biến khác lạ, menu đa dạng và phong cách phục vụ hoàn toàn mới với đối tượng khách hàng trẻ trong độ tuổi 15 – 30. Đến nay, quy mô khách hàng đã mở rộng với khách hàng mọi lứa tuổi, khi thực đơn được điều chỉnh để phù hợp nhiều đối tượng khách hàng khác nhau.

#### **4.4. Cạnh tranh**

Đối tượng quan tâm chính đến mức độ cạnh tranh (3,88) là đội ngũ nhân viên chứ không phải nhà quản lý hay chủ sở hữu thương hiệu. Chủ sở hữu hay quản lý thương hiệu tập trung vào các giá trị cốt lõi mà sản phẩm hay dịch vụ họ sở hữu, từ đó đưa ra các chương trình truyền thông làm nổi bật lên tính khác biệt so với các sản phẩm, dịch vụ khác trên thị trường. Sản phẩm trà sữa của hãng Royal Tea đặt tại toà nhà FCC Thái Nguyên có slogan “Sức khỏe khách hàng là trên hết” đưa ra chiến lược cá nhân hoá sản phẩm cho từng khách hàng, ví dụ như, lượng đường trong mỗi ly trà được điều chỉnh theo yêu cầu của khách (20,30 hoặc 50%) là một đặc điểm nhỏ nhưng rất được lòng khách hàng.

#### **4.5. Thương hiệu**

Việc sở hữu được thương hiệu có giá trị nhận diện lớn trên thị trường có thể được coi là nhân tố thành công của các doanh nghiệp nhận quyền tại các thành phố lớn như Hà Nội hay Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, thương hiệu mạnh thì thường chi phí chuyển nhượng cao. Nên đối với các sản

phẩm hay dịch vụ mang tính mới, chưa từng xuất hiện trên thị trường thì giá trị thương hiệu chưa phải là điều quan tâm lớn của các chủ sở hữu, điều này cũng đúng với nhận định của các doanh nghiệp tại Thái Nguyên khi nhân tố này được đánh giá điểm trung bình là 3.59. Nhưng với các sản phẩm đã có mặt trên thị trường thì việc sở hữu một thương hiệu mạnh là một trong các nhân tố quan trọng thu hút sự chú ý của thị trường khi ra mắt.

#### **4.6. Hỗ trợ**

Nhân tố này được đánh giá đứng thứ 3 trong 8 nhân tố có ảnh hưởng đến khả năng thành công của hoạt động NQTM dưới quan điểm của các đối tượng liên quan (4.00). Điều này cho thấy, dù là các doanh nghiệp đã từng kinh doanh hay chưa đều đánh giá cao vai trò của hoạt động hỗ trợ của bên nhượng quyền do nhượng quyền là hình thức kinh doanh mà bên nhận quyền phải được thiết lập, xây dựng và vận hành theo đúng ý tưởng, quy trình của bên trao quyền. Việc hỗ trợ của bên nhượng quyền được bắt đầu từ khi hợp đồng được ký kết cho đến khi sản phẩm hay dịch vụ chính thức ra mắt trên thị trường địa phương. Sau đó, hoạt động hỗ trợ giới hạn trong việc giám sát, tư vấn, đào tạo sau nhượng quyền.

#### **4.7. Kinh nghiệm của bên nhượng quyền**

Đáng quan tâm là nhân tố này nhận được sự đánh giá khá cao từ phía các đối tượng liên quan (4,11) và chiếm đa số là đánh giá của đối tượng nhân viên (100% nhân viên được hỏi xếp nhân tố này ở mức quan trọng) hơn là chủ sở hữu hay người quản lý. Do đội ngũ nhân viên là đối tượng trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, cung cấp sản phẩm dịch vụ. Quá trình tương tác, hỗ trợ của bên chuyên nhượng chuyên nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp tới đội ngũ nhân viên. Với quy trình chuẩn, phong cách chuyên nghiệp của bên nhượng quyền sẽ tạo niềm tin cho doanh nghiệp được trao quyền, đặc biệt là nhân viên.

#### **4.8. Kế hoạch mở rộng**

Kế hoạch mở rộng của bên nhượng quyền không nhận được sự quan tâm lớn từ phía các doanh nghiệp tại Thái Nguyên khi nhân tố này được đánh giá ở mức điểm thấp nhất (3.15), đây cũng là nhân tố có 19 đối tượng khảo sát xếp ở mức kém quan trọng. Do Thái Nguyên không phải là một thị trường quy mô rộng, với mật độ cạnh tranh không cao của các thương hiệu khác nhau trong cùng một lĩnh vực. Nên các đối tượng liên quan đến hoạt động NQTM thường tập trung vào phát triển quy mô của thị trường trong tỉnh hơn là quan tâm đến kế hoạch mở rộng của bên nhượng quyền.

## **5. Kết luận**

Dựa trên việc xác định, phân tích, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động NQTM tại tỉnh Thái Nguyên, nghiên cứu đã chỉ ra nhân tố “Chi phí” là nhân tố có mức độ ảnh hưởng quan trọng nhất và nhân tố “Kế hoạch mở rộng kinh doanh” có mức độ ảnh hưởng thấp nhất đến hoạt động NQTM trên địa bàn tỉnh Thái Nguyên và

phân tích mức độ ảnh hưởng của các nhân tố từ quan điểm của các đối tượng liên quan. Đây là cơ sở để các doanh nghiệp đã, đang và sẽ tham gia vào lĩnh vực nhượng quyền tại Thái Nguyên lựa chọn, phân tích và đánh giá hiệu quả thương hiệu nhượng quyền, từ đó tăng khả năng thành công của hoạt động NQTM tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1]. Boe, K. L., Ginalski, W. and Henward, D. B. M. (1989). Franchising: A marketing strategy for the 1990s. *Small Business Report*, 14, 20-29.
- [2]. Brickley, J. A. and Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form: The case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- [3]. Brickley, J. A., Dark, F. H. and Weisbach, M. S. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*, 20, 27-35.
- [4]. Carney, M. and Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.
- [5]. Croonen, E. B. M. and Brand, M. G. (2015). Antecedents of franchisee responses to franchisor-initiated strategic change. *International Small Business Journal*, 33(3), 254–276.
- [6]. Caves, R. E. and Murphy, W. F. (1976). Franchising: Firms, markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42, 572-586.
- [7]. Kedia, B. L., Ackerman, D. J., Bush, D. E. and Justis, R. T. (1994). *Determinants of Internationalization of franchise operations by US franchisors*. *International Marketing Review*, 11, 56-58.
- [8]. Justis, R.T., and Judd, R. (1986). Master franchising: A new look. *Journal of Small Business Management*, 24, 16-21.
- [9]. Martin, R. E. (1988). Franchising and risk management. *American Economic Review*, 78, 954-968
- [10]. Mignonac, K., Vandenberghe, C., Perrigot, R. Akremi, A. E., and Herrbach, O. (2015). A multi-study investigation of outcomes of franchisees’ affective commitment to their franchise organization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(3), 461-488
- [11]. Barbara Beshel. (2000). *An introduction to Franchising*. IFA Educational Foundation.

---

### **Thông tin tác giả:**

#### **1. Đỗ Thị Hoàng Yên**

- Đơn vị công tác: Trường ĐH Kinh tế & QTKD  
- Địa chỉ email: [silverstorm710@gmail.com](mailto:silverstorm710@gmail.com)

#### **2. Phạm Văn Hạnh**

- Đơn vị công tác: Trường ĐH Kinh tế & QTKD

Ngày nhận bài: 21/03/2018

Ngày nhận bản sửa: 28/03/2018

Ngày duyệt đăng: 30/03/2018