

Lựa chọn mô hình phù hợp cho Doanh nghiệp nhượng quyền

(GPLaw) – Không phải mọi mô hình nhượng quyền đều phù hợp với mọi ngành hàng hay quy mô kinh doanh, do đó việc phân tích kỹ lưỡng và lựa chọn mô hình chiến lược là một yêu cầu quan trọng. Mỗi mô hình đều có những ưu điểm và thách thức riêng, đòi hỏi nhà kinh doanh phải có sự đánh giá toàn diện về năng lực tài chính, chiến lược phát triển và mục tiêu kinh doanh. Trong bài viết dưới đây, GPLaw sẽ phân tích ưu, nhược điểm của từng mô hình để các Doanh nghiệp có một cái nhìn rộng hơn và có sự lựa chọn đúng đắn khi lựa chọn mô hình phù hợp với doanh nghiệp của mình.

1. Mô hình nhượng quyền chi nhánh:

Ngoài việc là mô hình phổ biến nhất đối với doanh nghiệp khi mới bắt đầu nhượng quyền thì mô hình nhượng quyền chi nhánh (single unit franchising) cũng là mô hình nhượng quyền phổ biến nhất trên thế giới. Khi thương hiệu được thành lập hoặc đặt tổng hành dinh tại thị trường nào, thị trường đó thường là do doanh nghiệp đứng ra tự phát triển và áp dụng mô hình nhượng quyền chi nhánh. Như vậy, đối với thương hiệu nhượng quyền Việt Nam, đây đương nhiên cũng sẽ là mô hình tiềm năng nhất.

Nhượng quyền chi nhánh là hình thức doanh nghiệp nhượng quyền cấp phép vận hành và kinh doanh một chi nhánh cho đối tác nhận quyền. Đối tác nhận quyền là người đứng ra đầu tư và cũng là người quản lý và vận hành chi nhánh. Mô hình này đòi hỏi đối tác nhận quyền phải là người có kỹ năng, kiến thức quản lý và cam kết tham gia vận hành, quản lý chi nhánh. Tại các thị trường phát triển, để tiết kiệm chi phí lao động và quản lý, đối tác đầu tư thông thường là người đứng ra vận hành và quản lý chi nhánh hàng ngày.

Tuy nhiên, tại các thị trường đang phát triển như Việt Nam, người có khả năng đầu tư thường chỉ giữ vai trò chủ đầu tư, thường giao việc vận hành, quản lý lại hoặc cho người nhà, hoặc cho quản lý chi nhánh, và do đó không trực tiếp tham gia quản lý chi nhánh. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp nhượng quyền cần phải quy định rõ các yêu cầu về phẩm chất và khả năng của nhân sự quản lý chi nhánh, không phân biệt người nhà hay nhân sự tuyển dụng, nhằm đảm bảo việc quản lý vận hành chi nhánh đúng chuẩn và hiệu quả.

Thông thường, trong hợp đồng nhượng quyền, doanh nghiệp có thể quy định về quyền hạn phỏng vấn và phê duyệt nhân sự quản lý điều hành chi nhánh. Đây là mô hình thường được doanh nghiệp nhượng quyền sử dụng nhiều nhất tại thị trường bản địa. Trong trường hợp doanh nghiệp nhượng quyền là doanh nghiệp Việt Nam, mô hình nhượng quyền chi nhánh chắc chắn sẽ là mô hình đầu tiên mà doanh nghiệp sử dụng để phát triển tại thị trường Việt Nam.

Đối với các đối tác nhận quyền chi nhánh đã vận hành và kinh doanh thành công, doanh nghiệp nhượng quyền có thể khuyến khích đối tác đầu tư chi nhánh mới với chính sách ưu đãi. Từ đối tác nhận quyền một chi nhánh, đối tác có thể trở thành đối tác nhận quyền nhiều chi nhánh (multi-unit franchise). Mặc dù cùng một chủ sở hữu, về pháp lý, các chi nhánh này vẫn ký kết hợp đồng và được quản lý theo mô hình nhượng quyền chi nhánh.

Trong một vài trường hợp đặc biệt, doanh nghiệp nhượng quyền vẫn có thể sử dụng hình thức multi-unit như trên để ký kết mở một thị trường mới, cho phép cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền tham do thị trường trước khi tiến hành các thỏa thuận cao hơn, ví dụ như trường hợp của thương hiệu nhượng quyền cửa hàng kem Dairy Queen ký kết với đối tác công ty QSR tại Việt Nam.

Đây là một trong những thương hiệu nhượng quyền đặc biệt chú trọng việc tham gia vận hành và quản lý của đối tác nhận quyền. Năm 2015, Kumon được bình chọn thứ 20 trong bảng xếp hạng các thương hiệu nhượng quyền tiềm năng nhất. Theo báo Entrepreneur, Kumon không cho phép đối tác đầu tư mà không tham gia quản lý, và hiện nay 100% đối tác nhận quyền của Kumon là đối tác trực tiếp vận hành và quản lý chi nhánh.

2. Mô hình nhượng quyền – hợp đồng quản lý:

Tại các thị trường đang phát triển như Việt Nam, đối tác nhận quyền chi nhánh đôi khi là những cá nhân có ngân sách đầu tư nhưng không muốn trực tiếp điều hành và quản lý. Trong những trường hợp này, doanh nghiệp vẫn có thể áp dụng mô hình nhượng quyền chi nhánh kết hợp với việc thỏa thuận ký kết một hợp đồng quản lý, gọi là mô hình hợp đồng quản lý (Management contract).

Hợp đồng này quy định doanh nghiệp nhượng quyền chịu trách nhiệm quản lý và điều hành chi nhánh nhận quyền và do đó hưởng doanh thu là phí quản lý theo thỏa thuận. Tùy thuộc vào thỏa thuận và tình hình thị trường mà phí quản lý có thể là sự kết hợp giữa phí cố định và tỷ lệ phần trăm trên lãi hoạt động của chi nhánh hàng tháng. Trên thế giới, mô hình này được sử dụng rất phổ biến trong ngành nhượng quyền khách sạn với các thương hiệu nhượng quyền của các tập đoàn nổi tiếng như Accor, IHG, Starwoods.

3. Nhượng quyền cấp 1 hay nhượng quyền độc quyền khu vực:

Không có một công thức chung nào cho mô hình nhượng quyền cấp 1 hay nhượng quyền độc quyền khu vực (Master franchising). Mô hình này là quan hệ cấp phép của doanh nghiệp nhượng quyền cho một đối tác doanh nghiệp khác được quyền

quản lý và phát triển hệ thống nhượng quyền trong phạm vi một khu vực/lãnh thổ do hai bên đồng ý và quy định. Ví dụ khi doanh nghiệp nhượng quyền cấp phép cho một đối tác doanh nghiệp khác toàn quyền phát triển hệ thống chi nhánh tại Hà Nội chẳng hạn thì mô hình này gọi là mô hình nhượng quyền độc quyền khu vực.

Thay vì tự mình thiết lập văn phòng và đội ngũ hỗ trợ, phát triển tại một khu vực địa lý khác, doanh nghiệp có thể lựa chọn mô hình nhượng quyền độc quyền khu vực để tiết kiệm chi phí đầu tư, tránh các rủi ro về đầu tư và hoạt động tại một thị trường địa lý không quen thuộc. Ngoài ra, mô hình này có thể giúp doanh nghiệp nhượng quyền phát triển hệ thống nhanh chóng hơn nhờ vào nguồn lực và kinh nghiệm thị trường sẵn có của doanh nghiệp địa phương.

Dưới mô hình này, đối tác nhận quyền độc quyền khu vực được phép nhượng quyền cấp 2 (hay thứ cấp), và chịu hoàn toàn trách nhiệm hỗ trợ và quản lý các đối tác nhận quyền cấp 2 trong phạm vi lãnh thổ của mình.

Mô hình này thường được sử dụng nhất khi doanh nghiệp nhượng quyền phát triển ra khu vực hoặc quốc tế, với khu vực lãnh thổ quy định là một quốc gia, ví dụ như Malaysia hoặc một cụm quốc gia, ví dụ như khối ASEAN. Thương hiệu Dunkin' Donuts đã thâm nhập vào thị trường Việt Nam qua hình thức nhượng quyền này với Công ty TNHH Dịch vụ Thực phẩm và Giải khát Việt Nam (VFBS), thuộc Tập đoàn Imex Pan Pacific.

Đối với thị trường Việt Nam, do tính chất ngành kinh doanh nhượng quyền chưa phát triển, do kinh nghiệm phát triển nhượng quyền của cả doanh nghiệp nhượng quyền và đối tác nhận quyền chưa dày dặn, việc cấp phép cho đối tác nhận quyền

độc quyền có quyền nhượng quyền thứ cấp sẽ mang lại nhiều trở ngại trong vấn đề quản lý.

Trừ phi đối tác nhận quyền là một tổ doanh nghiệp đã có kinh nghiệm về nhượng quyền và có khả năng tổ chức quản lý và hỗ trợ đối tác nhận quyền thứ cấp, doanh nghiệp Việt Nam không nên sử dụng mô hình này trong giai đoạn hiện tại. Đây là mô hình phát triển thích hợp hơn khi doanh nghiệp Việt Nam nhượng quyền ra nước ngoài, đặc biệt tại các nước đã phát triển về kinh doanh nhượng quyền.