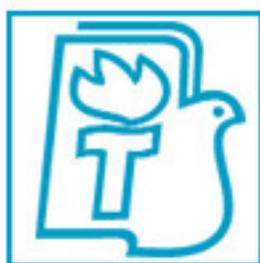


MUA Franchise

Cơ hội mới cho các doanh nghiệp Việt Nam



- Bản e-book này do Tác giả Lý Quý Trung và NXB Trẻ đóng góp vào Thư Viện Online.
- Nghiêm cấm mọi hành vi sao chép, phát tán bản e-book này với mục đích thương mại hoặc các mục đích khác mà chưa được sự đồng ý của Đơn vị xuất bản/Tác giả.
- Hãy mua sách in hợp pháp để ủng hộ các Đơn vị xuất bản và các Tác giả.



ThuVienOnline

Quyển sách này được viết tặng
cho doanh nhân Việt Nam,
những người góp phần quan trọng
làm thịnh vượng đất nước.

LỜI MỞ ĐẦU

Mua franchise - cơ hội mới cho các doanh nghiệp Việt Nam là quyển sách thứ hai mà tác giả viết về đề tài franchise. Nếu như quyển thứ nhất (*Franchise - Bí quyết thành công bằng mô hình nhượng quyền kinh doanh*) được viết chủ yếu dành cho người bán franchise thì quyển thứ hai này sẽ dành chủ yếu cho người mua franchise.

Cũng như đối với chủ thương hiệu muốn bán franchise, người mua franchise cũng phải được trang bị đầy đủ kiến thức về lãnh vực kinh doanh mới mẻ này, nhất là đối với quyết định cơ bản nhất, đó là có nên mua franchise hay không. Và nếu muốn mua franchise thì nên chọn thương hiệu nào để mua và mua như thế nào cho có lợi nhất. Ngoài ra, việc xây dựng và điều hành cửa hàng sau khi mua franchise cũng quan trọng không kém và nó có những đặc thù riêng mà các mô hình hợp tác kinh doanh thông thường khác không có.

Do đó, nội dung của quyển sách này được thể hiện không ngoài mục đích trang bị cho người đọc những kiến thức cần thiết về kinh doanh franchise mà nhiều chuyên gia dự đoán sẽ bùng nổ một khi kinh tế Việt Nam hội nhập vào Tổ chức Thương mại thế giới WTO.

Tác giả hy vọng rằng quyển sách này sẽ giúp độc giả Việt Nam hiểu rõ và trở nên gần gũi hơn với mô hình kinh doanh franchise. Nếu độc giả là doanh nhân mà áp dụng thành công được những gì trình bày trong quyển sách này là một phần thưởng giá trị đối với tác giả nói riêng, và đối với quá trình hội nhập của kinh tế Việt Nam vào sân chơi quốc tế nói chung.

TS LÝ QUÍ TRUNG

GIỚI THIỆU TÁC GIẢ

Tiến sĩ LÝ QUÍ TRUNG

Sinh năm 1966 tại Sài Gòn. Là thành viên sáng lập kiêm Giám đốc Điều hành tập đoàn Nam An Group chuyên kinh doanh lĩnh vực nhà hàng Việt Nam cao cấp, trong đó có chuỗi cửa hàng Phở 24 với 20 cửa hàng có mặt tại Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Huế, Đà Nẵng, Vũng Tàu, Nha Trang và Jakarta - Indonesia. Phở 24 có kế hoạch tiếp tục nhân rộng mô hình kinh doanh và thương hiệu của mình thông qua hình thức liên doanh và bán franchise ra khắp các tỉnh thành tại Việt Nam cũng như quốc tế. Năm 2004, thông qua giải thưởng The Guide Awards, thương hiệu Phở 24 được các tạp chí Vietnam Economic Times, Thời báo Kinh tế Việt Nam và Tư vấn Tiêu dùng bầu chọn là “Địa điểm phở đáng tin cậy nhất Việt Nam”.

Trước khi tham gia sáng lập tập đoàn Nam An Group vào năm 2000, đã từng làm Tổng giám đốc Khách sạn liên doanh Saigon Star hơn 5 năm và Phó Tổng giám đốc công ty liên doanh Tecaworld hơn 1 năm. Từ năm 2000 đến nay, từng tham gia giảng dạy tại các trường Đại học dân lập Văn Lang, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, và gần đây nhất là trường đại học Quốc tế RMIT (khóa cao học quản trị kinh doanh MBA).

Được mời thuyết trình về đề tài franchise tại nhiều diễn đàn, hội thảo và triển lãm quốc tế. Là tác giả quyển sách đầu tiên của Việt Nam viết về franchise mang tựa đề *Franchise - Bí quyết thành công bằng mô hình nhượng quyền kinh doanh*. Quyển sách này được Nhà xuất bản Trẻ xuất bản vào tháng 8-2005 và tái bản lần 1 vào tháng 9-2005 và tái bản lần 2 vào tháng 2-2006.

Tốt nghiệp cử nhân ngành quản trị nhà hàng và khách sạn tại trường Đại học Western Sydney (NSW - Úc) năm 1993, sau đó học tiếp để lấy bằng thạc sĩ du lịch tại trường Đại học Griffith (Queensland - Úc) năm 1994. Năm 2003 lấy học vị tiến sĩ của trường Đại học Kennedy Western (California - Mỹ) chuyên khoa quản trị kinh doanh.

2002: Chủ tịch toàn quốc Hội Cựu Du học sinh Úc tại Việt Nam.

- 2003: Tổng thư ký Hội Hữu nghị Việt - Úc tại Thành phố Hồ Chí Minh.
- 2004: Ủy viên Quỹ Hòa bình và Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh. Nhận giải thưởng Cán bộ xuất sắc Á - Úc (Australia Asia Executive Award) do Chính phủ liên bang Úc trao năm 2004.
- 2005: Nhận bằng khen của Chủ tịch Ủy ban Nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh và Liên hiệp các Tổ chức Hữu nghị Thành phố Hồ Chí Minh do đã có nhiều đóng góp tích cực trong hoạt động ngoại giao nhân dân năm 2004.
- Nhận kỷ niệm chương “Doanh Nhân Sài Gòn Tiêu Biểu 2005”.



CHƯƠNG 1:

**TÌM HIỂU VỀ MÔ HÌNH
KINH DOANH FRANCHISE**

Thư Viện © online

FRANCHISE - NHÂN BẢN VÔ TÍNH?

Diễn giả quốc tế về franchise - Albert Kong - đã định nghĩa nửa đùa nửa thật về thuật ngữ “franchise” trong phần trình bày của ông tại hội chợ triển lãm quốc tế về franchise đầu tiên tại Việt Nam rằng franchise là nhân bản vô tính. Ý ông muốn nói là từ một cửa hàng, một mô hình kinh doanh thành công nào đó, chủ thương hiệu có thể nhân rộng ra thành nhiều cửa hàng giống nhau như đúc thông qua phương thức franchise. Đúng ra, điều này chỉ đúng một phần vì các cửa hàng mua franchise rất khó có thể giống hệt nhau như đối với trường hợp nhân bản vô tính. Vì mỗi địa phương sẽ có những đặc điểm về tập tục, văn hóa, trình độ, luật pháp, địa thế khác nhau nên chủ thương hiệu cũng phải tương đối linh động mà vẫn giữ được tính đồng bộ của hệ thống franchise. Tuy nhiên, câu nói nửa đùa nửa thật này của diễn giả Albert Kong cũng phản ánh phần nào đặc điểm nổi bật nhất của các hệ thống franchise: Đó là sự đồng bộ.

Vậy chính xác, từ “franchise” có nghĩa là gì? Theo Tự điển Anh Việt của Viện Ngôn ngữ học thì franchise là cho phép ai đó chính thức được bán hàng hóa hay dịch vụ của một công ty ở một khu vực cụ thể nào đó. Tự điển Webster của Anh thì định nghĩa franchise là một đặc quyền được trao cho một người để phân phối hay bán sản phẩm của chủ thương hiệu. Cả hai định nghĩa trên đều đúng nhưng quá ngắn gọn (vì tự điển thường viết vắn tắt), nên chưa lột tả hết nội dung của từ franchise.

Hội đồng Thương mại Liên bang Hoa Kỳ (Federal Trade Commission) có đưa ra một định nghĩa riêng: “Franchise là một hợp đồng hay một thỏa thuận giữa ít nhất hai người, trong đó: Người mua franchise được cấp quyền bán hay phân phối sản phẩm, dịch vụ theo cùng một kế hoạch hay hệ thống tiếp thị của người chủ thương hiệu. Hoạt động kinh doanh của người mua franchise phải triệt để tuân theo kế hoạch hay hệ thống tiếp thị này gắn liền với nhãn hiệu, thương hiệu, biểu tượng, khẩu hiệu, tiêu chí, quảng cáo và những biểu tượng thương mại khác của chủ thương hiệu. Người mua franchise phải trả một khoản phí, trực tiếp hay gián tiếp, gọi là phí franchise.”

Định nghĩa trên tuy đã khá dài và chi tiết nhưng nhiều chuyên gia về franchise vẫn chưa hoàn toàn hài lòng và đã đưa ra nhiều định nghĩa khác mà nội dung có thêm một số ý mới. Ví dụ như tác giả Awalan Abdul Aziz của quyển sách ‘*A Guide to Franchising in Malaysia*’ (Hướng dẫn nhượng quyền thương mại tại Malaysia) định nghĩa rằng “franchise là một phương thức tiếp thị và phân phối sản phẩm hay dịch vụ dựa trên mối quan hệ giữa hai đối tác: một bên được gọi là franchisor (người bán franchise) và một bên gọi là franchisee (người mua franchise). Bên mua franchise được cấp phép sử dụng thương hiệu của bên bán

franchise để kinh doanh tại một địa điểm hay khu vực nhất định, trong một khoản thời gian nhất định”.

Còn theo nhận xét của tác giả quyển sách mà quý vị đang cầm trên tay thì để đi tìm một định nghĩa chính xác và đầy đủ nhất cho từ franchise, có lẽ tất cả những định nghĩa nêu trên gộp lại vẫn còn thiếu sót. Ví dụ, một đặc điểm nổi bật của phương thức kinh doanh nhượng quyền là tính rủi ro khá thấp so với những phương thức kinh doanh khác cũng chưa thấy đề cập. Hay mối quan hệ khá đặc biệt giữa người bán và người mua franchise trong một hợp đồng nhượng quyền. Và còn nhiều đặc điểm khác biệt nữa của mô hình kinh doanh nhượng quyền mà chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu ở các chương sau. Chỉ khi đó, định nghĩa của từ franchise mới thật đầy đủ và nhất quán.

Định nghĩa của Bộ Thương mại Việt Nam

Luật nhượng quyền thương mại mới ra đời của Việt Nam có định nghĩa nhượng quyền thương mại là một hoạt động thương mại, theo đó bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận nhượng quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ theo hai điều kiện chính như sau:

1. Việc mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ được tiến hành theo cách thức tổ chức kinh doanh do bên nhượng quyền quy định và được gắn với nhãn hiệu hàng hóa, tên thương mại, bí quyết kinh doanh, biểu tượng kinh doanh, quảng cáo của bên nhượng quyền;
2. Bên nhượng quyền có quyền kiểm soát và trợ giúp cho bên nhận nhượng quyền trong việc điều hành công việc kinh doanh.

Trong chương trình phát sóng Người Đương Thời của VTV1 vào tháng 9-2005, người dẫn chương trình Tạ Bích Loan có đặt một câu hỏi cho rằng liệu việc nhân rộng mô hình kinh doanh Phở 24 có sẽ giống như khi photocopy một bản gốc ra nhiều bản phụ thì bản phụ sau cùng sẽ là bản mờ nhất, xấu nhất? Câu trả lời của tác giả là nhượng quyền thương mại Phở 24 nói riêng hay đại đa số các thương hiệu khác nói chung khác với photocopy trên giấy ở chỗ bản sau thường đẹp hơn bản trước vì cửa hàng mở sau được học và rút kinh nghiệm của cửa hàng mở trước. Đây cũng là ưu điểm nổi bật của mô hình kinh doanh franchise.

LỊCH SỬ FRANCHISE

Franchise có xuất xứ từ châu Âu cách nay hàng trăm năm và sau đó lan rộng và bùng nổ tại Mỹ. Từ “franchise” có nguồn gốc từ tiếng Pháp là “franc” có nghĩa

“freedom” (tự do). Vào thời đó, người được nhượng quyền là một người rất quan trọng, được trao quyền hạn và quyền tự do để thay mặt Nhà nước điều hành, triển khai các luật lệ tại một số lãnh thổ nhất định, ví dụ như việc ấn định mức thuế và thu thuế. Khái niệm trao quyền này sau đó được áp dụng trong ngành kinh doanh và khu vực kinh tế tư nhân.

Hầu hết các tài liệu, sách vở về franchise đều cho rằng hình thức franchise hiện đại có lẽ bắt đầu từ việc phát triển ô ạt các trạm xăng dầu và các gara buôn bán xe hơi ngay sau Thế chiến thứ nhất kết thúc. Điều này có đúng có sai. Các đại lý xăng dầu hay gara xe hơi được cấp giấy phép hoạt động dưới tên một thương hiệu nào đó đều cho rằng mình là đối tác mua franchise, tuy nhiên họ không phải trả một khoản phí franchise nào như những hợp đồng franchise thông thường. Theo thông lệ của các ngành kinh doanh loại này thì điều kiện gần như duy nhất để các đại lý được cấp phép hoạt động với tên thương hiệu có sẵn là phải mua sản phẩm độc quyền cung cấp bởi chủ thương hiệu. Dĩ nhiên, các đại lý sẽ mua từ nhà máy hay chủ thương hiệu với giá sỉ và bán lại tại cửa hàng của mình với giá bán lẻ. Ngược lại, đối với các thương hiệu trong ngành nhà hàng chẳng hạn, đối tác mua franchise không bị bắt buộc phải mua hàng độc quyền từ chủ thương hiệu, trừ một số thành phần gia vị, nguyên liệu mang tính “bí kiếp”.

Do đó, sự lớn mạnh của mô hình kinh doanh franchise thật sự chỉ bắt đầu sau Thế chiến thứ hai khi hàng loạt thương hiệu trong các ngành dịch vụ, bán lẻ, chuỗi khách sạn, nhà hàng thức ăn nhanh ra đời. Mô hình kinh doanh franchise sau đó ngày càng phát triển và phổ biến khắp thế giới và đặc biệt là trong thập niên 90. Trong số đó không thể không kể đến các thương hiệu đã gắn liền với văn hóa nước Mỹ như McDonald's, Jiffy Lube, Jani King, Holiday Inn, Dairy Queen, Quality Inn, Burger King, Subway, Midas Muffler, Dunkin's Donuts, 7-Eleven...

Khi nói về kinh doanh franchise, người ta hay liên tưởng đến ngành ăn uống và cụ thể là các chuỗi nhà hàng bán thức ăn nhanh. Điều này cũng dễ hiểu vì ngành ăn uống rất thích hợp cho mô hình kinh doanh franchise và trên thực tế đang chiếm đa số các thương hiệu có bán franchise khắp thế giới. Tuy nhiên, hầu như tất cả những ngành kinh doanh phổ biến trên thế giới đều đã có ai đó bán franchise. Theo danh sách được công nhận chính thức bởi Hiệp hội Franchise Quốc tế thì toàn thế giới hiện nay có khoảng 70 hạng mục sản phẩm và dịch vụ có bán franchise (xem chi tiết danh sách các hạng mục này trong phần phụ lục ở cuối sách). Tại Hội chợ Triển lãm Franchise Quốc tế (International Franchise Expo) được tổ chức tại thủ đô Washington D.C. của Mỹ vào tháng 4-2005 tác giả thấy có vô số các sản phẩm và mặt hàng không có tên trong danh sách nêu trên được các

công ty chào mời bán franchise. Ví dụ như dịch vụ tổ chức đánh quyền Anh, dịch vụ chế biến mực in...

Được biết, trường Đại học quốc tế RMIT tại Việt Nam đã từng đàm phán để mua franchise thương hiệu và công thức điều hành kinh doanh của Giải Quần vợt Úc mở rộng (Australian Open) có đại bản doanh tại Melbourne Park để áp dụng cho trung tâm quần vợt với 11 sân sắp xây dựng trong khuôn viên của trường tại Quận 7, thành phố Hồ Chí Minh. Nếu cuộc thương lượng và đề án khả thi thì đây sẽ là trung tâm quần vợt mang thương hiệu Australian Open đầu tiên được mở ngoài nước Úc thông qua hình thức nhượng quyền thương mại.

Trong thời gian thập niên 90, cụm từ “corporate downsizing” (tạm dịch là “cắt giảm biên chế”) có lẽ được nhắc đến nhiều nhất tại Mỹ và nhiều nước có nền kinh tế phát triển trên thế giới do tình hình khủng hoảng kinh tế. Đội ngũ nhân viên quản trị cao cấp bị cắt giảm biên chế từ các tập đoàn lớn trong thời kỳ này (với số tiền đền bù thôi việc) đã tìm đến franchise như một giải pháp cứu cánh. Họ mua franchise để trở thành nhà đầu tư hay doanh nhân tự làm chủ lấy mình. Và họ đã góp phần làm bùng nổ mô hình kinh doanh nhượng quyền mà hiện nay được nhiều tác giả viết sách xem là một khám phá mang tính toàn cầu trong lãnh vực marketing. Tác giả John Naisbitt của quyển sách *Megatrends* cho rằng “... franchise là một khái niệm marketing thành công nhất trong mọi thời đại”.

Hàng năm, công nghệ franchise mang lại cho nền kinh tế nước Mỹ hơn 600 tỉ đô-la doanh số và 8 triệu việc làm (cứ 7 công dân trong độ tuổi lao động có một người làm việc trong các công ty, cơ sở có liên quan đến franchise). Cũng tại Mỹ, cứ mỗi 8 phút có một cửa hàng franchise ra đời, hay nói khác đi, mỗi ngày có tổng cộng 180 cửa hàng franchise khai trương. Với tốc độ và đà phát triển chóng mặt của mô hình kinh doanh franchise tại Mỹ cũng như nhiều quốc gia có nền kinh tế phát triển trên thế giới, các doanh nghiệp riêng lẻ có thương hiệu độc lập khó có thể cạnh tranh và tồn tại nổi. Đó là tại Mỹ, còn tại Việt Nam tình hình không đến nổi như vậy, tuy nhiên, một khi Việt Nam gia nhập vào WTO các thương hiệu lớn quốc tế sẽ tràn vào thị trường nội địa và ít nhiều sẽ làm thay đổi thói quen và cách suy nghĩ của cả người tiêu dùng lẫn các doanh nghiệp. Vai trò của thương hiệu chắc chắn sẽ lớn hơn nhiều, dẫn theo sự lên ngôi của mô hình kinh doanh franchise.

Khái niệm về mô hình kinh doanh franchise tuy đã phổ biến trên thế giới nhưng còn khá mới mẻ đối với Việt Nam. Có thể lấy ví dụ một nước láng giềng là

Malaysia để so sánh và thấy mức độ non trẻ của ngành kinh doanh franchise tại Việt Nam. Thương hiệu thức ăn nhanh nổi tiếng thế giới KFC chỉ có mặt tại Việt Nam từ 1997 trong khi đã bắt đầu nhân rộng thương hiệu tại Malaysia từ 1970, tức 27 năm trước Việt Nam. Còn chuỗi nhà hàng lớn nhất thế giới McDonald's – biểu tượng của nước Mỹ – thì có lẽ chỉ sắp vào Việt Nam nhưng đã vào Malaysia từ năm 1981 – 24 năm trước. Lý do tác giả chọn hai thương hiệu KFC và McDonald's của Mỹ làm ví dụ để so sánh vì hai thương hiệu này đã có mặt hầu như tại tất cả các quốc gia trên thế giới và là biểu tượng đặc trưng của ngành kinh doanh franchise.

“MUA” FRANCHISE

Có một điều có thể làm cho những người mua franchise sẽ thất vọng: Họ không bao giờ “mua” được thương hiệu hay công thức kinh doanh mà chỉ “thuê” từ chủ thương hiệu trong một thời gian nhất định. Khi hợp đồng franchise hết hạn (5 năm, 10 năm hay thậm chí chỉ có 2-3 năm), chủ thương hiệu hoàn toàn có quyền quyết định có gia hạn tiếp hợp đồng hay không, cũng giống như trường hợp thuê mặt bằng. Do đó, cụm từ “nhượng quyền thương mại” được chính thức dịch từ chữ “franchise” là chưa hoàn toàn hợp lý. Vì như đã đề cập, trong hợp đồng franchise không có người bán hay người mua mà chỉ có người cho thuê và người thuê. Và nếu vậy thì từ cấp quyền thương mại có vẻ chính xác hơn là từ nhượng quyền thương mại.

Do người mua franchise chỉ là người thuê thương hiệu nên tất cả những uy tín nếu phát sinh thêm cho thương hiệu (do người mua franchise bỏ tiền ra quảng cáo, khuyến mãi...) vẫn luôn thuộc về chủ nhân thật sự của thương hiệu, nghĩa là của người bán franchise, người chủ hệ thống franchise. Một số chủ thương hiệu có thể hiện cụ thể nguyên tắc này trong hợp đồng franchise để tránh tranh cãi hay gây ngộ nhận cho người mua franchise. Đây là một lợi thế lớn cho người bán franchise và cũng là một trong những lý do tại sao chủ thương hiệu muốn bán franchise.

Vậy, người mua franchise sẽ được lợi gì khi ký một hợp đồng franchise? Có 19 hạng mục quan trọng mà người mua franchise bình thường có thể thụ hưởng:

1. Thương hiệu
2. Sản phẩm
3. Dịch vụ
4. Phương pháp kinh doanh

5. Hệ thống kế toán sổ sách
6. Phương pháp dự đoán trong kinh doanh
7. Phương pháp lên kế hoạch, chiến lược
8. Phân tích xu thế thị trường
9. Tiếp thị, quảng cáo, khuyến mãi
10. Kỹ thuật bán hàng
11. Nghiên cứu và phát triển sản phẩm
12. Phương pháp kiểm soát chất lượng
13. Đào tạo, huấn luyện
14. Quan hệ khách hàng
15. Chiến thuật về giá
16. Hỗ trợ, tư vấn thuê, mua bất động sản
17. Hỗ trợ thiết kế
18. Danh sách trang thiết bị cần thiết
19. Các vấn đề pháp lý

Chuỗi cà phê Gloria Jeans

Hệ thống franchise cà phê Gloria Jeans của Úc với hơn 300 cửa hàng trên thế giới công bố trên website của họ những quyền lợi mà người mua franchise được thụ hưởng:

- Công thức kinh doanh
- Chương trình tiếp thị và phát triển thị trường
- Nguồn cung cấp hàng hóa
- Thương hiệu uy tín quốc tế
- Chương trình huấn luyện, đào tạo
- Kiến thức chuyên sâu về trà và cà phê
- Tư vấn chọn địa điểm kinh doanh
- Cẩm nang hoạt động
- Ấn phẩm quảng bá sản phẩm và thương hiệu

KHÁC BIỆT GIỮA MUA FRANCHISE VỚI ĐI LÀM CÔNG HAY CÁC PHƯƠNG THỨC KINH DOANH KHÁC

Không ít người vẫn còn nhầm lẫn giữa kinh doanh nhượng quyền và các phương thức kinh doanh khác như hợp đồng cấp phép li-xăng, đại lý phân phối sản phẩm hay tiếp thị đa cấp. Sau đây là một số điểm khác biệt chủ yếu giữa franchise và các hình thức khác:

So sánh giữa mua franchise và đi làm công

- Mặc dù cũng phải tuân thủ các quy định đặt ra bởi chủ thương hiệu nhưng nhân viên (người đi làm công) phải tuân thủ tuyệt đối nội quy công ty, trong khi người mua franchise có nhiều tự do hơn.
- Chủ thương hiệu có nhiều trách nhiệm về đào tạo, huấn luyện đối với đối tác mua franchise hơn là quan hệ giữa chủ doanh nghiệp và nhân viên làm công cho mình. Vì người mua franchise thường được xem như là khách hàng trong khi nhân viên được xem như người làm công.
- Người mua franchise phải bỏ vốn đầu tư vào công việc trong khi nhân viên làm công thì không cần. Nói khác đi, người mua franchise là chủ doanh nghiệp của mình và được hưởng lợi nhuận phát sinh từ kinh doanh.

So sánh giữa franchise và phân phối sản phẩm

- Chủ thương hiệu có trách nhiệm huấn luyện, đào tạo đối tác mua franchise cách thức điều hành, quản trị công việc kinh doanh trong khi nhà phân phối thường chỉ quan tâm đến việc phân phối sản phẩm mà không cần phải dính chặt với bất kỳ hệ thống nào.
- Người mua franchise chỉ liên hệ với một công ty duy nhất (chủ thương hiệu) trong khi nhà phân phối sản phẩm có thể liên hệ với nhiều nhà cung cấp (trừ trường hợp nhà phân phối độc quyền).

So sánh giữa franchise và li-xăng

Mặc dù franchise và li-xăng giống nhau ở điểm là cả hai đều liên quan đến một hợp đồng cấp phép, nhưng mối quan hệ giữa người cấp phép và người được cấp phép trong hợp đồng franchise gắn chặt với nhau hơn. Ví dụ, trong hợp đồng franchise người cấp phép (chủ thương hiệu) sẽ có nhiều quyền hạn và kiểm soát hơn đối với đối tác mua nhượng quyền, và song song đó có nhiều trách nhiệm hơn đối với hoạt động, điều hành hàng ngày của cửa hàng nhượng quyền. Điều này không xảy ra đối với người cấp phép trong hợp đồng li-xăng, vì theo mô hình kinh doanh này, người cấp phép li-xăng chỉ quan tâm chủ yếu đến khoản phí li-xăng mà họ sẽ thu hàng tháng hoặc hàng năm. Ngoài ra, người cấp li-xăng còn

quan tâm đến việc giám sát liệu giấy phép li-xăng của họ có được sử dụng đúng mục đích của nó hay không.

Trường hợp của công ty chuyên kinh doanh game online VinaGame tại thành phố Hồ Chí Minh là một ví dụ rất điển hình của hợp đồng li-xăng. Được biết, VinaGame là một công ty Việt Nam mua li-xăng từ công ty King Soft của Trung Quốc để độc quyền kinh doanh trò chơi trực tuyến “Võ lâm truyền kỳ” trong thời gian 3 năm. Được biết các dịch vụ hỗ trợ của King Soft đối với công ty mua li-xăng VinaGame rất hạn chế, khác nhiều với mối quan tâm và trách nhiệm của người bán franchise trong một hợp đồng nhượng quyền phổ biến.

Ngoài ra, nhiều người cũng thường nhầm lẫn hệ thống franchise với hệ thống chuỗi các cửa hàng mang cùng nhãn hiệu. Nói khác đi, không hẳn tất cả các thương hiệu đã xây dựng thành chuỗi cửa hàng có hệ thống tổ chức bài bản, đồng bộ đều có bán franchise. Ví dụ tại Việt Nam, chuỗi cà phê Highlands tuy với nhiều quán cà phê có mặt khắp nước nhưng không có chủ trương bán franchise. Tất cả các quán cà phê Highlands đều do chủ thương hiệu tự đứng ra đầu tư và điều hành lấy, cũng tương tự chuỗi cà phê nổi tiếng thế giới Starbucks của Mỹ có tổng hành dinh đặt tại Seattle (Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc của Starbucks được mệnh danh là Bill Gates của ngành cà phê).

TỈ LỆ THÀNH CÔNG / THẤT BẠI CỦA KINH DOANH FRANCHISE

Theo một thống kê của Mỹ thì từ 1994 đến 2004 trung bình chỉ có 5% số doanh nghiệp hình thành theo mô hình franchise tại Mỹ là thất bại, trong khi đó con số này là 65% cho các doanh nghiệp không theo mô hình franchise. Những con số thống kê như vậy thường được các phương tiện truyền thông hay các chủ thương hiệu đưa ra để chứng minh xác suất thành công rất cao của mô hình kinh doanh nhượng quyền và do đó, nhiều người có thể hiểu lầm rằng franchise là một phương thức kinh doanh không có rủi ro.

Thật vậy, chưa có một nghiên cứu nào định nghĩa rõ như thế nào gọi là “thất bại” hay như thế nào gọi là “thành công”. Trở lại con số thống kê của Mỹ nêu trên thì nếu chỉ có 5% doanh nghiệp mua franchise thất bại thì 95% còn lại có thể hiểu đồng nghĩa với kinh doanh thành công. Điều này dễ gây ngộ nhận vì biết đâu trong số 95% doanh nghiệp còn lại này tuy vẫn tồn tại nhưng kinh doanh không hiệu quả hay lợi nhuận quá ít so với vốn đầu tư đã bỏ ra. Nhiều cửa hàng mua franchise thậm chí được chủ thương hiệu hỗ trợ, bù lỗ trong một thời gian dài để không phải đóng cửa, ảnh hưởng đến uy tín chung của cả hệ thống franchise. Do đó, xác suất thành công của các doanh nghiệp mua franchise tuy có

cao hơn so với các doanh nghiệp không mua franchise nhưng tính chính xác của các con số thống kê còn có nhiều bất cập. Cũng giống như bất kỳ mô hình kinh doanh nào, mô hình franchise cũng có rủi ro - tuy ít hơn - và cũng có những vấn đề khó khăn đặc thù của nó.

FRANDATA - một công ty chuyên nghiên cứu về hoạt động kinh doanh của franchise tại Washington DC - gần đây công bố rằng có 4,4% trên tổng số những người mua franchise tại Mỹ đã rời bỏ lãnh vực kinh doanh franchise do nhiều lý do khác nhau, nhưng không bao gồm lý do sang nhượng lại cửa hàng cho người thứ ba. Rất tiếc rằng đúng ra con số thống kê này phải bao gồm luôn lý do sang nhượng lại cho người thứ ba và cung cấp thêm thông tin vì sao người mua franchise đã quyết định sang nhượng lại cửa hàng mà không tiếp tục kinh doanh.

Đúng ra trong các thống kê về kinh doanh franchise, một doanh nhân mua franchise được gọi là “thành công” chỉ khi anh ta có thể tạo ra đủ lợi nhuận từ cửa hàng nhượng quyền của mình để có một cuộc sống ổn định. Sự “thành công” này phải đủ đem lại động lực để người mua franchise tiếp tục duy trì cửa hàng franchise của mình mà không muốn sang nhượng lại cho người khác. Và sự “thất bại” của một cửa hàng franchise sẽ xảy ra khi người chủ của nó bị buộc phải đóng cửa hay sang nhượng lại cho người khác do kinh doanh không có lãi hoặc thua lỗ.

Theo luật franchise của Mỹ và một số quốc gia khác thì chủ thương hiệu bắt buộc phải cung cấp cho các đối tác tiềm năng mua franchise danh sách chủ các cửa hàng franchise đã rời bỏ hệ thống nhượng quyền của mình trong vòng 12 tháng, tuy nhiên, không cần phải giải thích nguyên nhân. Đó là lý do tại sao không chủ thương hiệu nào (hay đại lý được ủy quyền bán franchise) sẽ “tự nguyện” cung cấp thêm thông tin, nguyên nhân thất bại của các đối tác mua franchise trước đây của mình, ngoại trừ trường hợp nguyên nhân đó có lợi cho họ. Còn đối với Việt Nam, theo dự thảo của Nghị định Chính phủ về nhượng quyền thương mại thì bên bán franchise phải công bố những thông tin liên quan đến tất cả những đối tác mua franchise đã bị hủy hợp đồng bất kỳ lý do nào trong năm tài chính gần nhất. Do đó, người mua franchise nên nghiên cứu, điều tra tỉ mỉ trước khi quyết định mua nhượng quyền của một thương hiệu nào đó. Ngoài số thông tin cung cấp bởi chủ thương hiệu, người mua franchise có thể tiếp cận một số chủ cửa hàng franchise đang kinh doanh hay đã rời hệ thống franchise (do thất bại) và tìm ra nguyên nhân chính xác để tham khảo.

**Thống kê của công ty Arthur Andersen & Co. SC
năm 1995**

- Trung bình trên thế giới mỗi quốc gia có khoảng 333 doanh nghiệp bán franchise
- 44% các quốc gia trên thế giới có trên 200 doanh nghiệp bán franchise
- 56% các quốc gia trên thế giới có dưới 200 doanh nghiệp bán franchise

NHỮNG LỢI THẾ VÀ THÁCH THỨC CỦA VIỆC MUA FRANCHISE

Lợi thế của việc mua franchise:

- **Đầu tư an toàn hơn.** Theo con số thống kê tại Mỹ thì trung bình chỉ có 23% doanh nghiệp nhỏ kinh doanh độc lập có thể tồn tại sau năm năm kinh doanh, trong khi con số này đối với các doanh nghiệp mua franchise là 92%. Nói khác đi, xác suất thành công của các doanh nghiệp mua franchise cao hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp mới bắt đầu thử nghiệm mô hình kinh doanh lần đầu và nhãn hiệu thì chưa ai biết đến. Thật vậy, trong một cuộc thử nghiệm về vị của sản phẩm bơ lạc, người ta bí mật bỏ bơ lạc có vị dở – rẻ tiền vào hũ với thương hiệu nổi tiếng, và bơ lạc có vị ngon – đắt tiền vào hũ với thương hiệu vô danh. Tất cả được yêu cầu chỉ ra sản phẩm bơ lạc nào là ngon nhất. Kết quả cho thấy đa số những người tham gia cuộc thử nghiệm đều cho rằng loại bơ lạc có vị dở – rẻ tiền nhưng đựng trong hũ có thương hiệu nổi tiếng là ngon hơn. Điều này chứng minh sức mạnh của thương hiệu trong quyết định của khách hàng hay nói cách khác, khi mua franchise của một sản phẩm đã có thương hiệu thì khá an tâm do sẽ có ngay một lượng khách hàng tối thiểu từ ngay ban đầu.

Ngoài ra, khi mua franchise một thương hiệu đã có tiếng sẽ có lợi thế hơn trong chiến thuật về giá. Nói khác đi, khách hàng có khuynh hướng chấp nhận mua hàng với giá cao hơn đối với một thương hiệu đã có tiếng, do đó sự cách biệt về doanh số là một lợi thế lớn cho các cửa hàng mua franchise. Như trường hợp một tiệm phở tại miền Trung đã đầu tư khá bài bản để “nhái” rất giống mô hình kinh doanh của Phở 24, từ logo đến các đến chi tiết khác trong quán. Tuy nhiên, có lẽ do chưa có thương hiệu nên chủ quán đã không đủ tự tin để bán giá 24.000 đồng cho một tô phở như Phở 24 mà chỉ bán với giá 12.000 đồng. Điều này có nghĩa là chủ quán phở này đã mất đi 50% doanh số so với các quán phở có vốn đầu tư tương đương nhưng mang thương hiệu Phở 24 (trong khi phí franchise hàng tháng của Phở 24 chỉ có 3% trên doanh thu, các thương hiệu khác thì dao động từ 2-5% tùy ngành nghề kinh doanh khác nhau). Chưa kể, khi “nhái” mô hình kinh doanh như vậy

người chủ sẽ phải đối mặt với việc khiếu kiện không tránh khỏi của chủ thương hiệu Phở 24 (và Phở 24 đã khiếu nại và thắng kiện).

Trường hợp nêu trên cho thấy: Chỉ nên xây dựng riêng cho mình một thương hiệu mới, độc lập khi có thể thiết kế một mô hình kinh doanh mới, có sáng tạo và đặc thù riêng. Còn nếu không, thì phương án mua franchise vẫn an toàn hơn về mặt doanh thu, tránh phiền toái do thua kiện và lại không bị mang tiếng là “hàng nhái”.

Trường hợp tập đoàn cà phê Starbucks

Một công ty của Trung Quốc đã “nhái” thương hiệu và logo của Starbucks (tập đoàn cà phê Mỹ lớn nhất thế giới) khi đặt tên cho các quán cà phê của mình là Xingbake. Chữ Xingbake này trông có vẻ khác hẳn với chữ Starbucks nhưng theo phát âm tiếng Trung Quốc thì rất giống nhau, dẫn đến xác suất gây ngộ nhận cho khách hàng. Ngoài ra chữ “Xing” tiếng Trung Quốc còn có nghĩa là “star”. Do đó, tập đoàn cà phê Starbucks đã nộp đơn kiện công ty Trung Quốc này với lí do vi phạm bản quyền thương hiệu và đã thắng kiện (tòa án Thượng Hải phán xét). Điều đáng chú ý là mặc dù công ty Trung Quốc đã đăng ký thương hiệu “Xingbake” tại Thượng Hải vào năm 2000 (trước thời điểm Starbucks vào Trung Quốc) nhưng vẫn thua và bị xử phạt bồi thường cho Starbucks một khoản tiền hơn 60.000USD.

- **Được chủ thương hiệu giúp đỡ.** Người mua franchise lúc nào cũng nhận được sự giúp đỡ, hỗ trợ từ phía chủ thương hiệu trước và sau khi cửa hàng nhượng quyền khai trương. Đây là một lợi thế lớn, đặc biệt đối với những người mới tự kinh doanh lần đầu. Trong thời gian trước khai trương, đối tác mua franchise thường được hỗ trợ về đào tạo, thiết kế, chọn địa điểm cửa hàng, nguồn hàng, tiếp thị, quảng cáo... Sau khai trương, họ tiếp tục được hỗ trợ nhiều mặt, trong đó nổi bật nhất là khâu tiếp thị, quảng cáo và tái đào tạo.
- **Chi phí quảng cáo thấp hơn.** Các cửa hàng riêng lẻ trong hệ thống franchise không phải tốn nhiều chi phí quảng cáo cho thương hiệu như đối với trường hợp đứng ra kinh doanh độc lập. Nói khác đi, chi phí quảng cáo chung thường được chủ thương hiệu và tất cả các cửa hàng trong hệ thống franchise cùng nhau chia sẻ nên có thể quảng cáo được nhiều mà chi phí chia ra cho từng cửa hàng lại ít hơn. Ngoài ra, do gộp chung lại với số lượng

lớn chi phí quảng cáo thường được “discount”. Tương tự đối với các nguồn cung cấp hàng khác.

- **Tự làm chủ lấy mình.** Tuy phải tuân theo nhiều qui định, hướng dẫn chung của hệ thống franchise xây dựng bởi chủ thương hiệu nhưng người mua franchise vẫn có thể tự quyết định rất nhiều trong công việc hàng ngày, cũng giống như một người chủ doanh nghiệp thật sự.
- **Dễ vay tiền ngân hàng hơn.** Do xác suất thành công cao hơn, nên các ngân hàng thường tin tưởng hơn trong việc xét duyệt cho các doanh nghiệp mua franchise vay tiền. Nói đúng ra, hầu như tất cả các doanh nghiệp kinh doanh nhượng quyền lớn trên thế giới đều chủ động đàm phán, thuyết phục ngân hàng ủng hộ các đối tác mua franchise tiềm năng của mình bằng cách cho vay với lãi suất thấp. Nói khác đi, chủ thương hiệu thường đóng vai trò cầu nối giúp người mua franchise mượn tiền ngân hàng hoặc chính mình đứng ra cho vay, nhằm phát triển và nhân rộng mô hình kinh doanh nhanh hơn. Người mua franchise trong trường hợp này thường phải bỏ ra ít nhất 30% tiền vốn đầu tư.
- **Nhãn hiệu đã được bảo hộ sẵn.** Đa số các thương hiệu, nhãn hiệu khi bán franchise đã được đăng ký bảo hộ nhãn hiệu tại nhiều nước. Tuy nhiên, điều này chưa chắc đúng đối với các thương hiệu nhỏ vì đây là một đầu tư không nhỏ về mặt tài chính. Do đó người mua franchise phải kiểm tra trước khi quyết định mua franchise. Một khi chủ thương hiệu đã đăng ký bảo hộ rồi thì người mua franchise không phải tốn chi phí này và khi có ai đó vi phạm bản quyền thì sẽ được chủ thương hiệu hỗ trợ trong việc khiếu kiện. Đây cũng là một lợi thế không nhỏ cho người mua franchise.

Trường hợp công ty VinaGame tại Việt Nam

Đầu năm 2006, Công ty VinaGame - sở hữu trò chơi trực tuyến “Võ Lâm Truyền Kỳ” - phát hiện một công ty khác đã sử dụng các hình ảnh, âm thanh trong trò chơi của “Võ Lâm Truyền Kỳ” để phục vụ mục đích quảng cáo cho công ty của mình. Tuy VinaGame không đăng ký bảo hộ trò chơi trực tuyến này tại Việt Nam nhưng công ty KingSoft của Trung Quốc (chủ thương hiệu bán franchise cho VinaGame) thì đã có đăng ký quốc tế. Công ty VinaGame dự định khiếu kiện dựa trên nguyên tắc của công ước Bern mà theo đó nếu VinaGame đã mua bản quyền độc quyền phát hành “Võ Lâm Truyền Kỳ” tại Việt Nam thì VinaGame cũng là đơn vị đại diện hợp pháp của KingSoft bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ cho “Võ Lâm Truyền Kỳ”. Trong trường hợp này toàn bộ thủ tục khiếu kiện (nếu có) có vẻ như sẽ do VinaGame thực hiện chứ không phải do KingSoft

và chi phí phát sinh cũng không biết được sắp xếp như thế nào vì sẽ tùy vào hợp đồng cụ thể giữa VinaGame và KingSoft.

Theo dự đoán chủ quan của tác giả thì trong thời gian không xa các ngân hàng tại Việt Nam sẽ có những chủ trương cho vay đặc biệt đối với mô hình nhượng quyền thương mại. Các quỹ đầu tư rủi ro hay kinh doanh tài chính sớm muộn gì cũng sẽ quan tâm đến việc đầu tư vào các hệ thống franchise mang thương hiệu “made in Vietnam” và sẽ tạo sức đẩy cho việc hình thành một nền công nghệ franchise tại Việt Nam.

Thông qua hình thức mua franchise các doanh nghiệp Việt Nam cũng có thể mở những cửa hàng với thương hiệu quốc tế. Đây là một cơ hội rất tốt cho doanh nghiệp Việt Nam cùng tham gia với các doanh nhân khác trên khắp thế giới để chia sẻ những lợi nhuận mang lại từ các thương hiệu lớn đã được chứng minh thành công. Ngoài ra, đây cũng là một cơ hội cho doanh nhân Việt Nam được tiếp cận, làm quen, học hỏi những mô hình kinh doanh và phương pháp quản lý tiên tiến của thế giới. Doanh nhân Dave Thomas – người sáng lập ra tập đoàn thức ăn nhanh nổi tiếng thế giới hiệu Wendy – từng là người mua franchise của chuỗi nhà hàng KFC và sau đó học hỏi kinh nghiệm, tự đứng ra xây dựng một mô hình nhà hàng mới cho riêng mình. Mô hình của hàng Wendy của Dave Thomas dĩ nhiên chỉ giống KFC ở những khái niệm cơ bản về cách thức tổ chức kinh doanh chứ không phải là một bản sao giống như đúc. Chuỗi cửa hàng Wendy có những cá tính và sản phẩm rất đặc thù so với KFC, do đó mới thành công như ngày hôm nay.

Thách thức của việc mua franchise:

- Chi phí thành lập một cửa hàng franchise cao hơn là một cửa hàng độc lập do có nhiều chi phí phát sinh khi mua franchise. Ví dụ, người mua franchise phải trả cho chủ thương hiệu (hay người bán franchise) một khoản phí franchise từ vài trăm đến vài ngàn đô-la Mỹ. Ngoài phí franchise trả một lần ra (initial fee), người mua franchise còn có thể phải trả thêm một vài khoản phí khác như phí hàng tháng (royalty fee), phí tiếp thị (marketing fee)...
- Do sự ràng buộc của hợp đồng franchise hay mô hình franchise nói chung, người chủ cửa hàng franchise tuy bỏ 100% vốn đầu tư nhưng không hoàn toàn được tự do quyết định hay thay đổi tất cả những gì nằm trong cửa hàng của mình. Ví dụ như phần trang trí nội thất, thực đơn, đồng phục, giờ hoạt động của cửa hàng phải đồng bộ với các cửa hàng khác trong cùng hệ thống franchise. Tuy nhiên, người mua franchise trong một số trường hợp cũng có thể đàm phán với chủ thương hiệu để thay đổi các chi tiết nêu trên cho phù hợp với tình hình thực tế của cửa hàng mình.

- Tất cả những công sức và tiền của mà chủ cửa hàng franchise đã bỏ ra để quảng cáo củng cố thêm cho thương hiệu (tài sản quý giá nhất của một doanh nghiệp) đều sẽ thuộc về người chủ thương hiệu. Điều này làm cho một số chủ cửa hàng mua franchise lưỡng lự, không nhiệt tình đóng phí marketing hay quảng cáo cho hệ thống franchise.

Không có một quốc gia nào có nền kinh tế phát triển trên thế giới mà không có công nghiệp franchise phát triển. Lợi ích của mô hình kinh doanh franchise đem lại cho các doanh nghiệp và cả một nền kinh tế nói chung đã được chứng minh tại tất cả các quốc gia đã và đang áp dụng rộng rãi mô hình này. Ngay cả Trung Quốc và Ấn Độ là hai quốc gia mà trước đây còn lưỡng lự với mô hình này thì những năm gần đây Chính phủ đã chủ động hỗ trợ và đẩy mạnh tốc độ phát triển của lãnh vực này.

Franchise là một cửa ngõ rất thuận tiện và thích hợp để các thương hiệu có tiếng trên thế giới đi vào Việt Nam. Điều này sẽ đem lại nhiều lợi ích cho nền kinh tế. Một ví dụ nhỏ về mặt tâm lý, du khách và các nhà đầu tư quốc tế sẽ cảm thấy gần gũi, an tâm hơn khi nhìn thấy các thương hiệu quen thuộc của thế giới cũng có mặt tại Việt Nam như các chuỗi nhà hàng, khách sạn và nhiều dịch vụ phổ biến khác. Nói khác đi, sự góp mặt của các thương hiệu nổi tiếng thế giới sẽ giúp kinh tế Việt Nam quảng bá hình ảnh hội nhập quốc tế của mình. Và đối với các dịch vụ mà Việt Nam còn rất yếu hay chưa có thì franchise sẽ là một giải pháp hữu hiệu. Các doanh nghiệp Việt Nam thì có cơ hội hợp tác, học hỏi và nhân rộng mô hình kinh doanh đã chứng minh thành công trên thương trường quốc tế. Bước kế tiếp của doanh nghiệp Việt Nam là bắt đầu áp dụng mô hình franchise vào chính doanh nghiệp của mình để nhân rộng thương hiệu cả trong và ngoài nước.

Mẫu quảng cáo hội nghị và triển lãm về franchise tại Bắc Kinh, Quảng Châu và Thượng Hải (Trung Quốc) vào tháng 10-2005. Trong danh sách các hệ thống franchise tham gia triển lãm có rất nhiều các thương hiệu "Made in China".

CHƯƠNG 2:

TÌM HIỂU VỀ MẪU NGƯỜI MUA FRANCHISE



NÊN MUA FRANCHISE HAY TỰ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CHO RIÊNG MÌNH?

Làm chủ chính mình thật sự là giấc mơ của nhiều người. Franchise là một phương thức kinh doanh mà người mua franchise cũng được xem là tự làm chủ lấy mình. Tuy nhiên, trước khi quyết định mua franchise, người mua franchise nên cân nhắc sự lựa chọn giữa mua franchise hay tự mình mở riêng cho mình một cửa hàng, một thương hiệu độc lập. Sự lựa chọn này sẽ tùy thuộc vào loại hình kinh doanh, cá tính, khả năng tài chính và thái độ đối với rủi ro của doanh nhân.

Các con số thống kê tuy còn nhiều bất cập nhưng ít nhiều cũng chứng minh rằng mở cửa hàng franchise thì ít rủi ro hơn tự mở một cửa hàng độc lập với thương hiệu chưa ai biết đến. Nói khác đi, yếu tố “ít rủi ro” đóng vai trò quan trọng trong mô hình kinh doanh franchise. Những doanh nhân thực thụ sẽ không đánh giá cao yếu tố này vì họ là những người “thích rủi ro”, “thích mạo hiểm”, “thích sáng tạo” để bù lại khi mô hình kinh doanh thành công thì họ hưởng trọn. Trong trường hợp mua franchise, do được hưởng sự “an toàn” mà thương hiệu đã nổi tiếng sẵn mang đến, người mua franchise phải đóng phí nhượng quyền và chia sẻ một phần lợi nhuận nhỏ cho chủ thương hiệu theo định kỳ hàng tháng hay hàng năm (phí royalty). Ngoài ra, họ còn phải tuân thủ những quy định chung của hệ thống franchise. Tuy nhiên, đối với típ “người mua franchise lý tưởng” thì việc phải tuân thủ những quy định chặt chẽ để kinh doanh ít rủi ro hơn lại chính là lý do tại sao họ phải bỏ tiền ra để mua franchise!

Do đó, mua franchise hay tự xây dựng mô hình kinh doanh độc lập cho riêng mình là một quyết định tùy thuộc vào cá tính, khả năng và quan trọng nhất là thái độ của doanh nhân đối với rủi ro, đối với nhu cầu sáng tạo của doanh nhân. Nếu không phải là típ người thích hợp mua franchise thì sẽ không bao giờ hài lòng và hợp tác tốt với chủ thương hiệu hay người bán franchise. Còn chủ thương hiệu thì sẽ không bao giờ chấp nhận duy trì hợp đồng franchise cho các đối tác luôn “sáng tạo” và không tuân theo những tiêu chuẩn chung của hệ thống chuỗi cửa hàng. Vì như đã đề cập, tính đồng bộ có quyết định quan trọng trong sự thành bại của cả hệ thống franchise.

Có không ít người hiểu lầm rằng kinh doanh nhượng quyền là rất dễ và không tốn thời gian của chủ. Điều này hoàn toàn sai, vì cũng như bất kỳ ngành nghề kinh doanh nào, kinh doanh franchise cũng đòi hỏi người chủ phải quan tâm sâu sát và dành riêng một quỹ thời gian nhất định cho cửa hàng của mình. Người mua franchise phải sẵn sàng cho việc mình phải điều hành cửa hàng của mình ít ra là như tư cách của một người chủ “siêng năng”. Không loại trừ trường hợp chủ của

hàng cũng phải xắn tay áo để dọn dẹp, bưng bê... cũng như một nhân viên, nhất là khi cửa hàng còn đang bừa bộn lúc mới khai trương.

Trường hợp doanh nhân đối tác mua franchise Phở 24 tại Jakarta là một ví dụ rất điển hình. Tuy là một đương kiêm Tổng giám đốc chi nhánh tập đoàn hùng mạnh Siemens tại Indonesia, trong những ngày khai trương cửa hàng franchise Phở 24 do vợ ông làm quản lý, ông cũng phải phụ vợ và đóng vai trò của một chủ cửa hàng phở điển hình: khi thì vào bếp phụ lật rau, rửa chén; khi thì phụ pha cà phê; khi phải tiếp khách hay xử lý các sự cố xảy ra. Trong mấy ngày đầu khai trương, hai vợ chồng doanh nhân Indonesia này đã làm việc rất cật lực để bù cho lực lượng nhân viên còn thiếu so với tình hình kinh doanh vượt ngoài dự đoán. Tuy nhiên, họ vẫn thấy vui trong lòng vì cửa hàng thật đông khách và đây là công việc kinh doanh riêng đầu tiên của họ sau nhiều năm làm việc cho một tập đoàn lớn như Siemens.

MẪU NGƯỜI THÍCH HỢP MUA FRANCHISE

Để đi tìm một mẫu người mua franchise phổ biến, điển hình tại Mỹ, Tạp chí Franchise Times (Thời báo Franchise) đã tiến hành một cuộc khảo sát rộng lớn mà sau đó công bố một phần kết quả vào tháng 8/1997. Mẫu người mua franchise “trung bình” trên thực tế tại Mỹ có những đặc điểm sau đây:

- Phái nam
- 48 tuổi
- Sở hữu 3 cửa hàng franchise
- Làm việc 52 giờ/tuần
- Tốt nghiệp đại học hay cao đẳng

Đây là kết quả bình quân của cuộc nghiên cứu thực hiện tại Mỹ, và kết quả này cũng không chắc đã phản ánh trung thực hình ảnh hay một mẫu người mua franchise thích hợp nhất. Trên thực tế, chân dung người mua franchise lý tưởng sẽ được phác họa bởi chủ thương hiệu và có thể có khác biệt giữa công ty này với công ty kia, giữa sản phẩm này với sản phẩm kia. Tuy nhiên, có một điểm chung giống nhau là hầu như tất cả các chủ thương hiệu đều có phỏng vấn, kiểm tra và rà soát các đối tác tiềm năng mua franchise theo một số tiêu chí nhất định.

Khả năng tài chính thường được xem là tiêu chí quan trọng nhất. Khi xem xét về khả năng tài chính, chủ thương hiệu thường yêu cầu đối tác tiềm năng kê khai các khoản liên quan đến tài sản như thu nhập công ty, thu nhập cá nhân, nhà cửa, xe cộ, tiền tiết kiệm, cổ phiếu, các cơ sở kinh doanh... Số tài sản này sẽ bị trừ bớt đi nếu đối tác đang có các khoản nợ ngân hàng, bảo hiểm hay thế chấp tài sản.

Một số thông tin cá nhân khác cũng thường được chủ thương hiệu yêu cầu người mua franchise kê khai (theo mẫu đơn cung cấp bởi chủ thương hiệu) để có một đánh giá toàn diện hơn. Ví dụ như thông tin về trình độ học vấn hay quá trình làm việc. Nhiều chủ thương hiệu còn yêu cầu đối tác mua franchise liệt kê tên một số người quen có uy tín để có thể điện thoại hỏi thăm.

Ngoài ra, người muốn mua franchise còn có thể được yêu cầu cho biết lý do, động lực nào khiến họ quyết định mua franchise. Những câu hỏi đại loại như: “Vì sao anh/chị muốn mua franchise thương hiệu hay mô hình kinh doanh của chúng tôi?”, “Tại sao anh/chị nghĩ rằng mình có thể kinh doanh thành công với mô hình mua franchise thương hiệu của chúng tôi?”, “Kế hoạch kinh doanh của anh/chị trong vòng 3 hay 5 năm sắp tới?”, “Ai sẽ là người đứng ra điều hành cửa hàng franchise? Anh/chị hay người nhà?”...

Khi tất cả những câu hỏi được trả lời đầy đủ và đạt yêu cầu, chủ thương hiệu sẽ mời đối tác mua franchise đến công ty để thảo luận các bước kế tiếp của qui trình bán và mua franchise. Tại buổi phỏng vấn đầu tiên, chủ thương hiệu thường sẽ hỏi thêm nhiều câu hỏi khác nhằm hiểu rõ người muốn mua franchise hơn, trong đó đặc biệt lưu ý tới cá tính, tâm huyết và sự cam kết vào công việc kinh doanh nhượng quyền của đối tác.

Không ít người đến hỏi mua franchise Phở 24 nhưng không trả lời tốt các câu hỏi nêu trên. Có người cho rằng lý do họ có ý định mua franchise Phở 24 vì thương hiệu này nổi tiếng, tuy nhiên khi phỏng vấn sâu hơn thì chủ thương hiệu khám phá ra rằng đối tác tiềm năng của mình chưa một lần bước vào cửa hàng Phở 24 để ăn thử! Có người khác thì đưa ra lý do mua franchise vì chỉ muốn tạo việc làm cho vợ! Và cũng có người đã để lộ ý định sẽ thay đổi màu sơn, kiểu dáng bàn ghế, quầy kệ, thậm chí khẩu vị món ăn hay thực đơn của Phở 24. Trong những trường hợp như vậy, chủ thương hiệu Phở 24 đã từ chối bán franchise mặc dù khả năng tài chính của những người muốn mua franchise này là rất dồi dào.

Đối với Phở 24, tiêu chí “khả năng tài chính” lại được đặt ở vị trí cuối cùng, sau các tiêu chí “thái độ”, “kinh nghiệm làm việc” và “kiến thức địa phương”. Thái độ ở đây là thái độ yêu thích, tin tưởng tuyệt đối vào sản phẩm và mô hình kinh doanh của Phở 24 chứ không phải sự nổi tiếng của thương hiệu này. Khi người mua franchise thật sự tâm đắc đối với sản phẩm và mô hình kinh doanh của thương hiệu, họ có khuynh hướng trung thành với mô hình và tuân thủ các qui định của hệ thống franchise. Và điều này rất quan trọng đối với sự thành bại của hệ thống franchise Phở 24.

Chủ tịch tập đoàn Trufoods – sở hữu các thương hiệu của Mỹ như Arthur Teacher’s Fish and Chips, Wall Street Deli và Pudgies Chicken – chủ trương lựa chọn đối tác để bán franchise dựa trên tiêu chí cá tính, kinh nghiệm kinh doanh chung chung và không nhất thiết phải có kinh nghiệm liên quan đến nhà hàng. Ông còn cho rằng đối tác mua franchise của ông phải là người có hoài bão và luôn khao khát thành công.

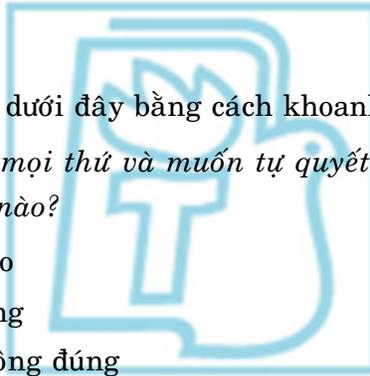
NGƯỜI MUA FRANCHISE TỰ ĐÁNH GIÁ

Để giúp người mua franchise tự đánh giá xem mình có thích hợp hay không đối với việc kinh doanh nhượng quyền, các chuyên gia về franchise đã xây dựng một số mẫu phiếu tự thăm dò mà trong đó mẫu câu hỏi của tác giả Mary E. Tomzack được khá nhiều người sử dụng:

Câu hỏi

Trả lời tất cả các câu hỏi dưới đây bằng cách khoanh tròn chữ “a”, “b” hoặc “c”.

1. *Tôi cần kiểm soát hết mọi thứ và muốn tự quyết định tất cả. Theo bạn, câu hỏi này đúng như thế nào?*
 - a. Đúng phần nào
 - b. Hoàn toàn đúng
 - c. Hoàn toàn không đúng
2. *Bạn có thể tự quản hoạt động hàng ngày của cửa hàng franchise, ngay cả có thể làm thay thế công việc của nhân viên khi họ vắng mặt?*
 - a. Được, chắc chắn
 - b. Không chắc lắm, nhưng tôi sẽ thử
 - c. Quá khó, không thể được
3. *Động lực và khát vọng thành công của bạn ra sao?*
 - a. Rất mạnh mẽ, không có gì cản nổi
 - b. Mạnh mẽ, nhưng những thứ khác trong cuộc sống cũng quan trọng
 - c. Sự thành công trong kinh doanh không là mục đích của tôi
4. *Bạn có cho là “mua franchise” là “mua công việc?”*
 - a. Không bao giờ
 - b. Đúng, trong một cách nào đó, tôi đã quá mệt mỏi với việc đi phỏng vấn
 - c. Hoàn toàn đúng, tôi đang thất nghiệp



5. *Bạn có sẵn sàng dành nhiều thời gian khi cần thiết cho cửa hàng?*
- Sẵn sàng
 - Có thể, nhưng nếu không ảnh hưởng đến thời gian giải trí riêng
 - Không, tôi không muốn làm việc cực nhọc, đời rất ngắn ngủi
6. *Bạn có thể làm việc độc lập mà không có người giám sát?*
- Được, tôi có khả năng làm việc độc lập
 - Tôi sẽ cố gắng, nhưng tôi sẽ làm việc tốt hơn nếu có nhân viên phụ tá
 - Không, tôi đã quá quen làm việc với sếp và nhiều đồng nghiệp khác
7. *Bạn có thể tự quản lý thời gian và sắp xếp công việc theo trình tự ưu tiên?*
- Có, tôi thường lên kế hoạch làm những việc ưu tiên trước sau đó là các việc còn lại.
 - Có, trừ khi mọi việc trở nên rối bù, khi đó tôi sẽ bỏ cuộc
 - Có, nhưng tôi không thích lên kế hoạch trước nên thỉnh thoảng có việc làm kịp, có việc không
8. *Bạn có kinh nghiệm 5 năm hay trên 5 năm về quản trị hay giảng dạy?*
- Có
 - Có kinh nghiệm dưới 5 năm
 - Không, chưa bao giờ quản lý hay giảng dạy
9. *Bạn có bao giờ thuê hay sa thải nhân viên trước đây?*
- Có, đã từng thuê và sa thải nhân viên nhưng không có vấn đề gì
 - Có, nhưng tôi ghét làm các việc này lắm, nên nhiều khi tôi ngại và không sa thải nhân viên
 - Chưa bao giờ
10. *Bạn có bao giờ huấn luyện hay đào tạo nhân viên?*
- Có, đa số những người được đào tạo làm việc khá hiệu quả
 - Có, nhưng tôi không thích công việc này mấy, và một số nhân viên được đào tạo đã bỏ việc
 - Chưa bao giờ
11. *Bạn nghĩ thế nào về công việc bán hàng?*

- a. Tôi thích bán hàng mà cụ thể là thuyết phục khách hàng mua hàng
- b. Tôi không thích lắm công việc bán hàng nhưng ý thức rằng nó quan trọng
- c. Tôi ghét bán hàng và không muốn làm việc dính líu đến bán hàng

12. *Bạn có đủ khả năng tài chính vượt qua được thời gian đầu thử thách khi vừa khai trương cửa hàng nhượng quyền?*

- a. Có, tôi đã dự trù việc này
- b. Hiện giờ tôi không đủ nhưng tôi biết cách huy động khi cần thiết
- c. Không, nhưng tôi hy vọng việc kinh doanh sẽ có lãi ngay từ đầu

13. *Người mua franchise thường phải ký các hợp đồng, thủ tục với các nhà đầu tư, ngân hàng, công ty đối tác. Bạn có chuẩn bị tinh thần để đón nhận rủi ro?*

- a. Có, tôi hiểu rõ và chấp nhận rủi ro
- b. Có, nhưng tôi sẽ rất buồn phiền và suy sụp nếu công việc kinh doanh bị thua lỗ
- c. Không, tôi đã kiếm tiền quá cực khổ nên không chấp nhận bất kỳ rủi ro tài chính nào

14. *Vợ/chồng bạn có ủng hộ bạn trong việc mua franchise?*

- a. Có, rất ủng hộ
- b. Tôi không biết
- c. Không

15. *Bạn có sẽ bỏ cuộc nếu công việc không diễn ra như mình dự trù và mong muốn?*

- a. Không, tôi rất kiên định
- b. Có khi tôi bỏ cuộc dễ dàng nhưng cũng có khi rất kiên định
- c. Tôi sẽ bỏ cuộc và đi tìm thử thách mới

Tính điểm và kết quả

Câu trả lời “a” được 3 điểm, câu “b” được 2 điểm và câu “c” được 1 điểm. Bạn hãy thử cộng tất cả điểm lại.

45-40 điểm: Xin chúc mừng! Nếu bạn suy nghĩ nghiêm túc về việc mua franchise thì bạn đã có đầy đủ những tiêu chuẩn và kinh nghiệm để thành công.

39-33 điểm: Bạn hãy cẩn thận! Suy gẫm lại những câu trả lời và đánh giá cẩn thận xem bạn có thật sự phù hợp cho mô hình kinh doanh franchise.

Dưới 33 điểm: Có vấn đề! Các câu trả lời của bạn cho thấy bạn sẽ không hài lòng hoặc không thành công để kinh doanh franchise.

Câu hỏi số 14 trong bảng tự đánh giá phía trên có vẻ không liên quan đến năng lực của người mua franchise nhưng trên thực tế lại đóng một vai trò tối quan trọng. Đã từng có trường hợp doanh nhân Việt kiều Úc (xin phép giấu tên) phải sang nhượng lại nhà hàng franchise thức ăn nhanh hiệu Aporto của mình (tuy đang thành công về mặt doanh thu) do không được sự ủng hộ của gia đình mà đặc biệt là người vợ. Thực vậy, khi mua franchise để kinh doanh, ít nhiều gì người chủ cũng phải hy sinh nhiều công sức và thời gian của gia đình dành cho cửa hàng franchise. Do đó, người mua franchise cần phải có sự thống nhất và đồng cảm từ phía gia đình, bao gồm cả vợ/chồng, con cái và những người thân có ảnh hưởng nhất định đến cuộc sống hàng ngày của mình. Một trong những cách tranh thủ sự đồng cảm của các thành viên trong gia đình là tạo điều kiện cho mọi người cùng tham gia vào các quyết định của cửa hàng franchise.

NGƯỜI MUA FRANCHISE LÝ TƯỞNG

Nhiều người cho rằng đối tác lý tưởng để chủ thương hiệu ký hợp đồng đại lý franchise độc quyền là người đã sở hữu hoặc có khả năng tìm được nhiều địa điểm đẹp để mở cửa hàng franchise. Đối tác mua franchise độc quyền này phải am hiểu thị trường địa phương bao gồm tập quán văn hóa, bất động sản, ngân hàng, luật pháp... Tốt nhất là đối tác phải có ít nhiều kinh nghiệm trong lãnh vực mà mình muốn mua franchise độc quyền. Ngoài ra, khả năng tài chính và huy động vốn cũng đóng vai trò quan trọng vì nếu không thì khó có thể phát triển tối đa hệ thống franchise. Tuy nhiên, một đối tác giàu có nhưng thiếu khả năng quản trị và tâm huyết đối với mô hình franchise chắc chắn không phải là ứng cử viên tốt. Đối với Ray Kroc, Chủ tịch tập đoàn nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's, thì một đối tác giỏi, giàu và quá hùng mạnh cũng không phải là đối tác tốt vì ông e rằng một ngày nào đó đối tác này sẽ lấn lướt, thao túng và thay thế luôn quyền kiểm soát của chủ thương hiệu.

Tuy nhiên có lẽ “thái độ tin tưởng tuyệt đối” vào sản phẩm và mô hình kinh doanh của chủ thương hiệu mới chính là đặc điểm quan trọng nhất khi phác họa chân dung một đối tác mua franchise lý tưởng. Vì chỉ khi tin tưởng tuyệt đối mới triệt để tuân theo các tiêu chuẩn đồng bộ, cách điều hành quản lý đặc thù của mô hình kinh doanh. Một khi đối tác mua franchise xé rào để vận hành cửa hàng theo cách riêng của mình thì cả hệ thống franchise sẽ thất bại.

Kiến thức và kinh nghiệm làm việc trong lãnh vực mà đối tác tiềm năng muốn mua franchise là một tiêu chuẩn có nhiều bàn cãi vì có người cho rằng không có kinh nghiệm thực tế càng dễ dàng hơn cho chủ thương hiệu trong việc huấn luyện đào tạo một cách làm mới mà thường thì có khác biệt, thậm chí mâu thuẫn với thói quen cũ của người mua franchise. Điều này đặc biệt đúng với lãnh vực kinh doanh nhà hàng. Nhiều hệ thống franchise (ví dụ như chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald’s và Domino’s) còn đòi hỏi ứng cử viên mua franchise phải tham dự chương trình thử nghiệm làm việc thực tế như là một nhân viên bình thường trong một thời gian nhất định trước khi quyết định bán franchise. Phương pháp này tuy rất phiền hà cho người mua franchise nhưng gần như loại bỏ hoàn toàn rủi ro chọn nhầm đối tác.

Khi được phỏng vấn về tiêu chí chọn đối tác để bán franchise, Dave Thomas – Chủ tịch tập đoàn nhà hàng thức ăn nhanh Wendy nổi tiếng thế giới – liệt kê ra 5 điểm quan trọng nhất:

- Khả năng tài chính, bao gồm những tài sản nào có thể chuyển thành tiền vì theo ông khả năng thanh toán bằng tiền mặt là rất quan trọng.
- Kỹ năng kinh doanh, lãnh đạo và quan hệ con người của đối tác.
- Thói quen để ý đến chi tiết, sâu sát trong công việc.
- Khả năng làm việc theo nhóm, làm việc được với tập thể.
- Kinh nghiệm làm việc trong quá khứ, sự quyết tâm đầu tư thời gian và sức lực cho công việc

Công ty Kinh Đô Sài Gòn

Công ty Kinh Đô Sài Gòn có những tiêu chí chọn đối tác mua franchise như sau: Yêu thích công việc kinh doanh; Có kinh nghiệm kinh doanh/sản xuất thực phẩm; Có hoặc thuê được mặt bằng kinh doanh tốt; Có vốn đầu tư trung bình khoảng từ 500 triệu – 1 tỉ đồng (*Thông tin trích ra từ bài phóng sự của tác giả Nguyễn Sa đăng trên báo điện tử VietNamNet ngày 12-8-2005*). Được biết, bánh Kinh Đô tính đến thời điểm tháng 9-2005 đã phát triển được tổng cộng 3

cửa hàng nhượng quyền và theo kế hoạch của công ty thì thương hiệu này sẽ mở 100 cửa hàng nhượng quyền trong vòng 3 năm.

Tác giả Irwin J. Keup thì phác họa tóm lược chân dung của một đối tác mua franchise tiềm năng lý tưởng nhất trong cuốn sách *Franchise Bible* của ông (tạm dịch là Cẩm nang Franchise) có những đặc điểm như sau:

- Làm việc siêng năng
- Biết tuân thủ nội quy
- Biết thưởng thức công việc mình đang làm
- Có kinh nghiệm và quá khứ phù hợp
- Có đủ nguồn tài chính
- Có thể làm theo mệnh lệnh
- Được gia đình ủng hộ trong việc mua franchise

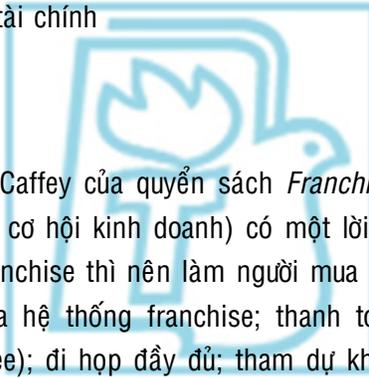
Còn tác giả Mary E. Tomzack thì lại có một phác họa riêng trong nghiên cứu của mình, được tổng kết thông qua vô số các cuộc phỏng vấn với các chủ thương hiệu. Theo tác giả này, chân dung người mua franchise lý tưởng phải có những điểm nổi bật như sau:

- Tự tin và nhiệt tình đối với sản phẩm hay dịch vụ cung cấp cho khách hàng, chứ không phải thuần túy chỉ nhắm tới lợi nhuận;
- Chưa có kỹ năng doanh nghiệp và cần đến sự giúp đỡ của chủ thương hiệu. Do đó, các quản trị viên trung cấp thì thích hợp hơn là những người đã từng tự xây dựng và thành lập doanh nghiệp cho mình trước đây;
- Không những có khả năng học hỏi rất nhanh mà còn có khả năng động viên và huấn luyện người khác;
- Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm quản lý hoặc dạy học;
- Có kinh nghiệm và kiến thức trong lãnh vực muốn mua franchise.

Mỗi tác giả đều đưa ra một số tiêu chí riêng của mình về mẫu người mua franchise lý tưởng. Tuy nhiên, có một số tiêu chí trùng nhau giữa các tác giả nên thiết nghĩ các tiêu chí này chắc chắn là đúng nhất dưới góc độ của các nhà chuyên môn. Trong lãnh vực kinh doanh nhà hàng, đa số chủ thương hiệu không yêu cầu đối tác mua franchise phải có kinh nghiệm trong cùng lãnh vực. Thậm chí, kinh nghiệm đã từng kinh doanh nhà hàng là một thất lợi cho người mua franchise vì nhiều chủ thương hiệu (ngành nhà hàng) cho rằng rất khó để huấn luyện hay thay đổi thói quen của những đối tác đã có kinh nghiệm. Ngoài ra, việc bán franchise cho các đối tác có kinh nghiệm hay tiềm lực lớn trong ngành nhà hàng có thể là một rủi ro vì họ rất có thể trở thành đối thủ cạnh tranh ngược lại trong một ngày không xa.

Theo kinh nghiệm thực tế của Phở 24 thì đối tác mua franchise nào càng có kinh nghiệm và thành công trên thương trường thì càng có nhiều vấn đề mâu thuẫn tiềm năng vì họ thường quá tự tin và không dễ chấp nhận những lời khuyên. Ngược lại, đối tác nào không có kinh nghiệm nhưng chỉ đóng vai trò là nhà đầu tư để điều hành cửa hàng thì cũng không thể nào sâu sát với công việc kinh doanh, và do đó dễ dẫn đến sự phối hợp kém hiệu quả với chủ thương hiệu. Sau đây là những đặc điểm về chân dung một người mua franchise lý tưởng theo quan điểm của chủ thương hiệu Phở 24:

- Có thái độ “tin tưởng tuyệt đối” với sản phẩm và mô hình kinh doanh
- Am hiểu về thị trường địa phương
- Có kiến thức về lãnh vực kinh doanh nhà hàng
- Có thái độ hợp tác tốt
- Có khả năng tài chính



Tác giả Andrew A. Caffey của quyển sách *Franchise & Business Opportunities* (Franchise & những cơ hội kinh doanh) có một lời khuyên rằng một khi đã trở thành người mua franchise thì nên làm người mua franchise giỏi nhất. Hãy tuân thủ các nội quy của hệ thống franchise; thanh toán các khoản phí franchise đúng hạn (royalty fee); đi họp đầy đủ; tham dự không sót các buổi đào tạo và huấn luyện; tích cực củng cố và quảng bá thương hiệu cho hệ thống franchise... Tất cả những việc làm này không những tốt cho công việc kinh doanh của cửa hàng franchise mà còn có thể mở ra những cơ hội hợp tác khác đầy tiềm năng với chủ thương hiệu. Điều này cũng dễ hiểu, vì khi cần phải chọn đối tác để bành trướng kinh doanh các chủ thương hiệu chắc chắn chỉ sẽ nghĩ đến những đối tác giỏi nhất.

NGƯỜI BÁN FRANCHISE LÝ TƯỞNG

Khi đã khẳng định mình thích hợp với mô hình kinh doanh franchise, người có dự định mua franchise nên biết như thế nào là một người bán franchise lý tưởng để có thể “shopping” lòng vòng trước khi đi đến quyết định chọn hệ thống franchise nào để mua. Tương tự như định nghĩa về người mua franchise lý tưởng, mỗi tác giả viết về đề tài franchise đều đưa ra một định nghĩa riêng về người bán franchise lý tưởng. Sau đây là một số ý kiến được đúc kết từ nhiều tác giả,

chuyên gia nói về các yếu tố mang tính quyết định trong sự thành bại của một hệ thống franchise (người bán franchise):

- Có sản phẩm hay dịch vụ đặc sắc so với các đối thủ cạnh tranh. Điểm đặc sắc ở đây có thể là sự nổi tiếng của uy tín thương hiệu, tính ưu việt của sản phẩm hay 20 năm kinh nghiệm thành công của chủ thương hiệu.
- Có cách tổ chức tiêu chuẩn hóa, đồng bộ hóa đã được kiểm nghiệm trong một thời gian đủ lâu, ít nhất là 2-3 năm. Hầu hết các cửa hàng trong hệ thống franchise – bao gồm cả cửa hàng franchise và cửa hàng của công ty – đều phải hoạt động hiệu quả.
- Có tổng số lượng cửa hàng trong toàn hệ thống phải đạt con số từ 20 trở lên, vì khi đó tính hiệu quả của hệ thống franchise mới thật sự được kiểm nghiệm chính xác. Rất khó để đánh giá khả năng thật sự của một hệ thống franchise với chỉ có vài cửa hàng đang hoạt động.
- Có sự hỗ trợ rất tốt từ phía chủ thương hiệu hay đại lý được ủy quyền bán franchise, bao gồm chương trình huấn luyện trước khai trương và sau khai trương. Ngoài ra, chủ thương hiệu còn phải hỗ trợ hệ thống franchise bằng các chương trình nghiên cứu sản phẩm mới, đào tạo tại chỗ, tư vấn tại chỗ thông qua các chuyên gia đại diện, quảng cáo khuyến mãi, mua hàng sỉ giá rẻ...

Chương trình huấn luyện, đào tạo của Dunkin' Donuts

Dunkin' Donuts là thương hiệu chuỗi cửa hàng bán cà phê và bánh cam vòng lớn nhất thế giới được thành lập từ 1950. Hiện nay Dunkin' Donuts có hơn 5.000 cửa hàng tại Mỹ và 37 quốc gia trên thế giới. Mỗi một đối tác mua franchise của Dunkin' Donuts đã phải vượt qua 4 tuần huấn luyện tại 'trường đại học' Dunkin' Donuts tại Braintree, Massachusetts.

Trường đại học này được xây dựng từ 1966, tức 16 năm sau khi cửa hàng Dunkin' Donuts đầu tiên ra đời. Điểm đặc biệt là trường được thiết kế giống hệt như một cửa hàng Dunkin' Donuts thật sự, rất hữu ích cho các đối tác mua franchise và nhân viên của họ trong việc thực tập các kỹ năng, kỹ thuật để áp dụng nhuần nhuyễn sau này. Ví dụ như ngay ngày đầu tiên của chương trình huấn luyện, đối tác chủ cửa hàng franchise sẽ được yêu cầu làm thử, nướng thử và ăn thử một chiếc bánh cam vòng theo tiêu chuẩn của Dunkin' Donuts. Nếu làm không đúng (mà hầu như chắc chắn là không thể làm đúng ngay được), đối tác 'học việc' này sẽ được yêu cầu làm lại cho đúng vào lần sau.

- Có khả năng phát triển hệ thống như hoạch định, cả về tài chính lẫn quản trị điều hành. Một hệ thống franchise đậm chân tại chỗ đồng nghĩa với tiềm năng đi xuống của thương hiệu.
- Có mối quan hệ tốt đẹp giữa chủ thương hiệu và những cửa hàng franchise. Điều này chứng tỏ các cửa hàng franchise kinh doanh có hiệu quả và chủ thương hiệu có hệ thống quản trị tốt, ít ra là có quan tâm, sâu sát với các đối tác mua franchise hiện hữu.
- Có khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm, dịch vụ và các tiêu chuẩn đồng nhất tại toàn thể các cửa hàng mang cùng thương hiệu trong hệ thống franchise. Thông thường, chủ thương hiệu phải có kế hoạch cử chuyên gia đi kiểm tra định kỳ tại các cửa hàng, đặc biệt là các cửa hàng mua nhượng quyền để phát hiện kịp thời các khuyết điểm phát sinh và có hướng khắc phục tại chỗ hay thông qua chương trình tái đào tạo. Một số chủ thương hiệu còn đặt luôn văn phòng đại diện hoặc cử chuyên gia đóng thường trú tại địa phương có nhiều cửa hàng để tiện việc giám sát và hỗ trợ liên tục.

Ngoài đội ngũ chuyên gia ‘công khai’, chủ thương hiệu cũng có thể sử dụng thêm đội ngũ cộng tác viên bí mật và kiểm tra đột xuất mà thuật ngữ chuyên môn trong ngành nhà hàng, khách sạn hay dịch vụ nói chung gọi là ‘mystery shopper’ (tạm dịch là ‘khách hàng bí hiểm’). Những ‘khách hàng bí hiểm’ này thường được chủ thương hiệu thuê giả làm khách hàng để đến các cửa hàng đối tác mua franchise sử dụng thử dịch vụ và về báo cáo lại cho chủ thương hiệu. Báo cáo này mang tính trung thực cao hơn vì nhân viên không biết trước để đối phó. Tại các quốc gia có ngành kinh doanh franchise phát triển, nhiều công ty ‘thám tử tư’ về franchise ra đời chỉ để chuyên cung cấp các dịch vụ ‘mystery shopping’ cho các khách hàng là chủ hệ thống franchise hay chủ cửa hàng franchise. Ví dụ như công ty Intellishop tại Mỹ không những chỉ thu thập thông tin và báo cáo cho thân chủ mà còn đưa ra các đề nghị để khắc phục những nhược điểm của các cửa hàng hay cả một hệ thống franchise.

Sau đây là bảng xếp hạng 10 thương hiệu hàng đầu thế giới về doanh số franchise đạt được trong năm 2004, thực hiện bởi Thời báo Franchise (Franchise Times):

Hạng	Thương hiệu	Công ty mẹ	Doanh số (triệu USD)	Tổng số cửa hàng	Tỉ lệ CH franchise
1	McDonald's	McDonald's Corporation	45.932	30.220	73%

2	7-Eleven	7-Eleven, Inc.	36.000	25.796	91%
3	Carlson Wagonlit Travel	Carlson Companies, Inc.	15.080	2.571	49%
4	KFC	Yum! Brands, Inc.	11.200	12.878	77%
5	Burger King	Tex. Pacific, Brain, Goldman Sachs Cptl	11.100	11.223	90%
6	Wendy's	Wendy's International, Inc.	4.800	6.481	77%
7	Pizza Hut	Yum! Brands, Inc.	8.100	12.083	77%
8	Coldwell Banker	Cendant Corporation Real Estate	7.235	3.573	75%
9	Subway Restaurant	Doctor's Associates Inc.	6.800	20.259	100%
10	Blockbuster	Blockbuster Inc.	5.910	8.639	20%

Nguồn: The Franchise Times 2004

Trong 10 hệ thống franchise hàng đầu thế giới nêu trên, thương hiệu KFC đã vào Việt Nam và tính đến thời điểm tháng 10/2005 có tổng cộng 14 cửa hàng trên toàn quốc. Được biết, chuỗi nhà hàng nổi tiếng thế giới Pizza Hut của tập đoàn Yums! Brands (xếp hạng 7 trong bảng top 10) cũng đang trong giai đoạn chuẩn bị cuối cùng để đặt chân vào thị trường Việt Nam. Điều này cũng dễ hiểu vì cả KFC lẫn Pizza Hut đều trực thuộc cùng một tập đoàn Yums! Brands của Mỹ. Tương tự, tập đoàn siêu thị giá rẻ Walmart (Mỹ) cũng đã chính thức tiếp xúc với ITPC (Phòng Xúc tiến thương mại Thành phố) để tìm đối tác và tìm ngõ vào thị trường bán lẻ Việt Nam. Được biết, chuỗi siêu thị Dairy Farms trực thuộc tập đoàn Jardins thì đã đàm phán mua lại một chuỗi siêu thị nhỏ của Việt Nam để đổi tên xác nhập thành Dairy Farms.

Hai đại gia khác xếp hạng nhất nhì của thế giới (cũng của Mỹ) là McDonald's và 7-Eleven sớm muộn gì cũng sẽ xâm nhập thị trường Việt Nam như họ đã từng làm với hầu như tất cả các quốc gia trên thế giới. Điều này cho chúng ta thấy hai vấn đề: Thứ nhất, kinh tế Việt Nam đã dần hội nhập với sân chơi quốc tế, ít ra là dưới cặp mắt của các nhà đầu tư nước ngoài. Thứ hai, các thương hiệu Việt Nam, các chuỗi nhà hàng Việt Nam, các chuỗi siêu thị Việt Nam cần phải làm gì để phát triển và cạnh tranh hiệu quả với các hệ thống franchise hùng mạnh nhất thế giới này? Bài học của chuỗi nhà hàng Jolibee của người Philippines đã và đang thắng người khổng lồ McDonald's trên đất Philippines đáng để các nhà kinh doanh ẩm thực Việt Nam nói riêng hay doanh nhân Việt Nam nói chung suy gẫm.

Các chuỗi siêu thị mang thương hiệu Việt Nam như Coopmart, Maximart trước sau gì cũng sẽ đối mặt với sự bành trướng và cạnh tranh của các chuỗi siêu thị nước ngoài như đã đề cập. Vấn đề vốn, con người, tri thức quản trị và marketing của các chuỗi siêu thị Việt Nam này trước sau gì cũng cạnh kiệt so với nhu cầu tốc độ phát

triển và chất lượng cạnh tranh. Thiết nghĩ franchise sẽ là một trong những giải pháp hữu hiệu nhất.

VAI TRÒ CỦA VIỆC XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TRONG CÁC HỆ THỐNG FRANCHISE

Đúng ra mẫu người bán franchise lý tưởng phải có thêm một yếu tố quan trọng khác: có cam kết vào việc xây dựng thương hiệu. Thực vậy, cho dù hệ thống franchise có một mô hình kinh doanh đã chứng minh thành công nhưng không có cam kết rõ ràng vào việc xây dựng thương hiệu thì khả năng duy trì thành công trong tương lai sẽ trở nên bấp bênh. Xây dựng một thương hiệu mạnh đồng nghĩa với việc tạo ra một rào cản, một trở ngại lớn cho các đối thủ cạnh tranh thích “đi tắt đón đầu” và lúc nào cũng chực chờ để sao chép các mô hình kinh doanh thành công. Nói khác đi, sao chép về trang trí nội thất, trang thiết bị, dụng cụ phục vụ, cách thức tổ chức... thì có thể nhưng sao chép về uy tín hay tình cảm của khách hàng đối với một thương hiệu thì gần như không thể.

Do đó, mua franchise từ một doanh nghiệp hay cá nhân có cam kết và biết cách xây dựng thương hiệu cho hệ thống franchise của mình lúc nào cũng an toàn hơn. Một hệ thống franchise chỉ có thể nói là lý tưởng khi phải có ít nhất hai thành phần rất cơ bản: một mô hình kinh doanh thành công và một thương hiệu mạnh.

Nên phân biệt rõ thương hiệu nổi tiếng và thương hiệu mạnh. Thương hiệu nổi tiếng chưa chắc gì đã mạnh. Như trường hợp một số thương hiệu đã quá chú trọng vào việc quảng cáo rầm rộ, gây sự chú ý mạnh mẽ đối với người tiêu dùng nhưng nếu chỉ dừng lại ở sự chú ý không thôi thì thương hiệu này chưa có thể gọi là “mạnh” được. Thiết nghĩ, thương hiệu chỉ thật sự mạnh khi người tiêu dùng, khách hàng thật sự có niềm tin yêu và gắn bó, gắn gũi với nó. Cũng giống như một người bạn vậy. Để một hệ thống franchise đạt tới mức độ này, các sản phẩm và dịch vụ phải có thực lực và đã được khách hàng công nhận, chứ không phải chỉ có tiếng nhờ quảng cáo.

CHƯƠNG 3:

TÌM HIỂU CÁC PHƯƠNG THỨC MUA FRANCHISE

Thư Viện © Online

Trước khi tìm hiểu nên chọn phương thức franchise nào để

mua, thì người mua franchise cần phân biệt hai hình thức nhượng quyền cơ bản: Nhượng quyền phân phối sản phẩm (product distribution franchise) và nhượng quyền sử dụng công thức kinh doanh (business format franchise). Đa số các thương hiệu franchise thường gặp đều là loại nhượng quyền sử dụng công thức kinh doanh hay nói ngắn gọn là nhượng quyền kinh doanh. Thuật ngữ chính thức mà Bộ Thương mại Việt Nam sử dụng là nhượng quyền thương mại.

Đối với hình thức nhượng quyền phân phối sản phẩm, bên mua franchise thường không nhận được sự hỗ trợ đáng kể nào từ bên bán franchise (chủ thương hiệu hay đại lý độc quyền) ngoại trừ việc được phép sử dụng tên nhãn hiệu (trade mark), thương hiệu (trade name), biểu tượng (logo), khẩu hiệu (slogan) và phân phối sản phẩm hay dịch vụ của bên chủ thương hiệu trong một phạm vi khu vực và thời gian nhất định. Điều này có nghĩa là bên mua franchise sẽ quản lý điều hành cửa hàng nhượng quyền của mình khá độc lập, ít bị ràng buộc nhiều bởi những quy định từ bên bán franchise. Bên mua franchise trong trường hợp này thậm chí có thể chế biến cung cách phục vụ và kinh doanh theo ý mình. Hình thức nhượng quyền này tương tự với kinh doanh cấp phép (licensing) mà trong đó chủ thương hiệu quan tâm nhiều đến việc phân phối sản phẩm của mình và không quan tâm mấy đến hoạt động hàng ngày hay tiêu chuẩn hình thức của cửa hàng nhượng quyền. Do đó, mối quan hệ giữa bên bán và bên mua franchise là mối quan hệ nhà cung cấp và nhà phân phối và phổ biến nhất tại phương Tây là các trạm xăng dầu, các đại lý bán ô tô và các công ty sản xuất nước giải khát như Coca-Cola hay Pepsi.

Đối với hình thức nhượng quyền sử dụng công thức kinh doanh mà có thể gọi tắt là nhượng quyền thương mại thì hợp đồng nhượng quyền bao gồm thêm việc chuyển giao kỹ thuật kinh doanh và công thức điều hành quản lý. Các chuẩn mực của mô hình kinh doanh phải tuyệt đối được giữ đúng. Mối liên hệ và hợp tác giữa bên bán và bên mua franchise phải rất chặt chẽ và liên tục, và đây cũng là hình thức nhượng quyền phổ biến và hiệu quả nhất hiện nay. Bên mua franchise thường phải trả một khoản phí cho bên bán franchise, có thể là một khoản phí trọn gói một lần (initial fee), có thể là một khoản phí hàng tháng dựa trên doanh số (royalty fee), và cũng có thể tổng hợp luôn cả hai khoản phí kể trên. Tất cả cũng tùy vào uy tín thương hiệu, sự thương lượng và chủ trương của bên bán franchise. Ví dụ, nếu muốn được nhượng quyền kinh doanh một cửa hàng thức ăn nhanh McDonald's nổi tiếng thế giới của Mỹ vào thời điểm 2005, bên mua

franchise phải trả một khoản phí nhượng quyền ban đầu là 45.000USD và phí franchise hàng tháng là 1,9% trên doanh số.

Quyển sách *The Franchise Handbook* (tạm dịch Sổ tay Franchise) liệt kê ra hàng trăm các công ty có nhượng quyền kinh doanh kèm chi phí franchise cụ thể và vô số các công ty có cung cấp dịch vụ tư vấn này tại Mỹ. Như đối với ngành kinh doanh nhà hàng ăn uống, phí nhượng quyền dao động trung bình từ 15.000-35.000USD. Tại Singapore, muốn mở một quán cà phê nhượng quyền mang hiệu cà phê Burke's (chỉ có 3 quán tại Singapore, thành lập từ 1994) bên mua franchise phải trả một khoản phí franchise ban đầu là 30.000 đôla Sing tương đương với hơn 18.000USD.

Trường hợp A&W Root Beer

Trường hợp của thương hiệu A&W Root Beer vào thập niên 1930 là một điển hình của việc mất sự kiểm soát đối với các cửa hàng franchise khi bành trướng thương hiệu quá nhanh. Hai doanh nhân tên Allen và White đã xây dựng rất thành công mô hình các quầy lưu động bán root beer (một loại giải khát không có cồn và có vị xuất xứ từ rễ cây) mang nhãn hiệu A&W. Họ bắt đầu nhân rộng ô ạt mô hình kinh doanh này thông qua phương thức bán franchise nhưng chủ yếu thu lợi nhuận từ việc cung cấp nguyên liệu tinh chế cho các đối tác mua franchise. Hệ thống franchise của A&W phát triển quá nhanh chóng mà quên mất phần kiểm soát về sự đồng bộ trong thực đơn cùng những phương thức quản lý, điều hành, nên một thời gian sau toàn bộ hệ thống franchise coi như sụp đổ. Một điều thú vị là do A&W Root Beer là một trong những thương hiệu liên quan đến ẩm thực đầu tiên áp dụng bán franchise trên thế giới nên có khá nhiều sáng lập viên các hệ thống franchise thành đạt hiện nay đã từng là đối tác mua franchise của thương hiệu này, và trong số đó có J.W. Marriott – người sáng lập ra tập đoàn khách sạn Marriott nổi tiếng thế giới.

MUA “SINGLE-UNIT FRANCHISE”

(tạm dịch MUA FRANCHISE RIANG LEU)

Đây là phương thức mua franchise khá phổ biến khi người mua franchise ký một hợp đồng franchise trực tiếp với người bán franchise, và người bán franchise này có thể là chủ thương hiệu hoặc chỉ là một đại lý độc quyền gọi là master franchisee mà sẽ được đề cập chi tiết hơn ở phần sau. Còn người mua franchise có thể là một cá nhân hay một công ty nhỏ được chủ thương hiệu hay đại lý độc quyền của chủ thương hiệu cấp quyền kinh doanh tại một địa điểm và một thời

gian nhất định (3-5 năm hay dài hơn). Sau thời gian này, hợp đồng có thể được gia hạn và người mua franchise sẽ trả một phí nhỏ để gia hạn hợp đồng. Lý do hợp đồng franchise phải có thời hạn là để người bán franchise có thể rút quyền kinh doanh thương hiệu trong trường hợp đối tác mua franchise không tuân thủ các qui định chung của hệ thống franchise hoặc kinh doanh kém hiệu quả, gây ảnh hưởng không tốt đến uy tín của thương hiệu. Người mua franchise theo phương thức này không được quyền nhượng quyền lại cho người khác (sub-franchise) cũng như không được tự ý mở thêm một cửa hàng mang cùng thương hiệu franchise. Mỗi một cửa hàng mới đều phải được ký thêm hợp đồng franchise mới nhưng còn tùy thuộc vào hiệu quả kinh doanh và khả năng hợp tác với chủ thương hiệu tại cửa hàng hiện tại. Nhiều hệ thống franchise còn yêu cầu người mua franchise không được kinh doanh các mặt hàng tương tự tuy khác thương hiệu.

Các thương hiệu lớn của thế giới như McDonald's, Burger King, Pizza Hut, 7-Eleven, Gloria Jeans... ít khi nào bán single-unit franchise, mà chỉ bán franchise độc quyền cho cả một khu vực hay một quốc gia (master franchise). Do đó, đối với một cá nhân hay một công ty nhỏ thường có hai sự lựa chọn: Mua franchise gián tiếp thông qua một đại lý độc quyền master franchise (đối với thương hiệu lớn) hoặc mua franchise trực tiếp từ một thương hiệu nhỏ hơn nhưng có tiềm năng phát triển và có mô hình kinh doanh phù hợp với địa phương mà mình nhắm đến.

Có thể lấy ví dụ trường hợp thương hiệu McDonald's tại Malaysia. Tập đoàn chủ thương hiệu McDonald's bán master franchise cho doanh nghiệp GARSB. Doanh nghiệp này sau đó bán single-unit franchise cho doanh nhân Muhammad Jamarin Salleh tại một địa điểm khu vực Kota Bharu, Kelantan. Cửa hàng McDonald's của Muhammad hoạt động rất hiệu quả nên sau đó Muhammad được ký hợp đồng mở thêm hai cửa hàng franchise nữa, một ở Kuantan và một ở Kota Bharu.

Mua franchise từ các thương hiệu nhỏ, chưa nổi tiếng đôi khi đem lại sự thành công lớn hơn rất nhiều so với mua franchise từ các thương hiệu đã quá nổi tiếng. Điều này cũng dễ hiểu, với thương hiệu càng nổi tiếng, rủi ro sẽ càng thấp do đó phí franchise sẽ cao hơn và các điều kiện, qui định sẽ khó khăn hơn. Trường hợp của doanh nhân tên Harmon và thương hiệu KFC là một ví dụ. Harmon biết đến ông chủ của thương hiệu KFC – Sanders – khi chuỗi cửa hàng này chỉ có vài ba tiệm và chưa có bán franchise. Harmon thuyết phục Sanders bán franchise cho ông với khoản phí franchise được tính như sau: cứ mỗi cánh gà chiên bán ra, Harmon phải trả cho Sanders 5 xu (không biết hiện nay có còn giữ nguyên công thức tính phí như vậy hay không). Và cứ như thế đến thời điểm năm 1986, Harmon

mở hơn 100 cửa hàng franchise và trở thành đối tác mua franchise KFC đầu tiên và lớn nhất. Và chính Harmon mới là người giàu nhất nhờ thương hiệu KFC chứ không phải Sanders – chủ nhân thật sự của thương hiệu này (tương tự đối với Ray Croc – đối tác mua franchise độc quyền của chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's và cặp vợ chồng người Úc Peter Ervine mua master franchise của thương hiệu cà phê Gloria Jeans của Mỹ).

Theo nhận xét chủ quan của tác giả, các thương hiệu tại thành phố Hồ Chí Minh sau đây có nhiều tiềm năng nếu muốn tham gia vào lãnh vực kinh doanh franchise: Bánh Kinh Đô, Bánh Đức Phát, Cà phê Highlands, Bar Seventeen, Nhà hàng bia tươi Hoa Viên, Kem Ý Goody, Kem Fanny, Ciaos Café, Siêu thị Coop Mart, Siêu thị nội thất Nhà Xanh, Mắt kính Sài Gòn, Thời trang An Phước, Vera, Nón Sơn, Anh văn Hội Việt Mỹ, Trung tâm Anh ngữ ILA, Bệnh viện Hoàn Mỹ, Nhà thuốc tây Mỹ Châu, Nhà sách Xuân Thu, Spa Qi, Bất động sản Hoàng Quân, Cắt tóc Lũ Đông Kinh...

Trường hợp thương hiệu bánh quy xoắn của Auntie Anne

Doanh nhân Auntie Anne mở cửa hàng bán bánh quy xoắn đầu tiên của mình vào năm 1988 tại chợ Amish Farmers vùng Downingtown, Pennsylvania. Ngày nay Auntie Anne đã có hơn 500 quầy khắp thế giới. Bánh quy xoắn của bà được làm tại chỗ và có chất lượng đặc biệt. Để mua franchise của thương hiệu Auntie Anne, các đối tác tiềm năng phải đáp ứng các điều kiện cơ bản sau đây:

1. Có vốn đầu tư ban đầu từ 156.000 đến 252.000USD để mở một cửa hàng bánh quy Auntie Anne.
2. Có tổng vốn tài sản trị giá 300.000USD.
3. Phải sinh sống trong khu vực cạnh nơi kinh doanh không quá 60 dặm hay không quá một giờ lái xe hơi từ nhà đến cửa hàng.

MUA “MASTER FRANCHISE”

(tạm dịch MUA FRANCHISE ĐỘC QUYỀN)

Thông thường chủ thương hiệu cấp phép cho người mua master franchise độc quyền kinh doanh thương hiệu của mình trong một khu vực, thành phố, lãnh thổ, quốc gia trong một thời gian nhất định (thường dài hơn nhiều so với hợp đồng single-unit franchise). Trong trường hợp này, người mua master franchise (gọi là

master franchisee) có thể bán franchise lại cho người thứ ba dưới hình thức single-unit franchise hay area development franchise (sẽ giải thích ở phần kế tiếp). Tuy nhiên, người mua master franchise cũng có thể không muốn bán franchise lại cho người khác mà tiếp tục tự mở cửa hàng trong khu vực hay lãnh thổ mà mình kiểm soát độc quyền.

Người mua master franchise thường phải cam kết mở bao nhiêu cửa hàng trong một thời gian nhất định, qui định bởi chủ thương hiệu. Nếu không đáp ứng đúng tiến độ như thỏa thuận trong hợp đồng thì người mua master franchise có nguy cơ bị cất quyền độc quyền trong khu vực hay lãnh thổ đó. Ngoài số lượng các cửa hàng phải mở theo đúng kế hoạch đã thống nhất trong hợp đồng, người mua master franchise còn phải cam kết xây dựng các chương trình huấn luyện, đào tạo những người mua franchise sau này để đảm bảo chất lượng và uy tín của thương hiệu. Do đó, nhiều chủ thương hiệu yêu cầu đối tác tiềm năng mua master franchise phải lên một kế hoạch phát triển kinh doanh và quản trị hệ thống franchise trong vòng 3-5 năm để xét duyệt trước khi quyết định cấp phép. Do đó, người mua master franchise, ngoài vốn kinh nghiệm trong lãnh vực liên quan đến sản phẩm franchise, còn phải có tiềm lực vững chắc về tài chính và quản trị để có thể xây dựng cả một hệ thống để phục vụ cho tất cả các cửa hàng trong khu vực độc quyền kinh doanh của mình.

Về khoản phí mua master franchise, không có một công thức chung nào quy định mức phí chính xác mà tất cả tùy thuộc vào sự đánh giá chủ quan của cả người bán lẫn người mua franchise. Do đó, mức phí cuối cùng sẽ lệ thuộc nhiều vào khả năng thuyết phục và đàm phán của người bán và người mua franchise. Mức phí master franchise có thể dao động từ 50.000 đến 1 triệu đôla Mỹ. Các chủ hệ thống franchise thường thuyết phục đối tác của mình rằng sở dĩ có giá bán franchise cao như vậy là do họ sẽ mất cơ hội mở thêm cửa hàng hay bán cho người thứ ba một khi bán master franchise. Nói khác đi, họ cần có sự đền bù thích đáng.

Ví dụ, nếu theo tính toán của chủ thương hiệu thì tại một thành phố nào đó thương hiệu của họ có tiềm năng mở ít nhất là 5 cửa hàng (phí franchise cho mỗi cửa hàng là 15.000USD) thì phí master franchise sẽ là $5 \times 15.000\text{USD} = 75.000\text{USD}$. Ngoài ra, chủ thương hiệu còn phải trang trải nhiều chi phí đáng kể để hỗ trợ cho người mua master franchise kinh doanh hiệu quả (phí đăng ký bảo hộ thương hiệu; phí in ấn dịch thuật; phí đào tạo, di chuyển, ăn ở của các chuyên gia được chủ thương hiệu cử đi hỗ trợ đối tác để xây dựng hệ thống các cửa hàng franchise...).

Cũng trong ví dụ trên, ngoài phí master franchise trả một lần ban đầu là 75.000USD chủ thương hiệu thương còn tính thêm một khoản phí nhỏ hàng tháng từ 2-5% trên doanh số. Tuy nhiên, người nắm giấy phép master franchise có thể bán franchise lại cho nhiều người khác trong khu vực độc quyền của mình với bất kỳ khung giá nào mà mình nghĩ là phù hợp với uy tín thương hiệu và nhu cầu của thị trường. Số lượng cửa hàng nhượng quyền như vậy càng nhiều càng tốt cho doanh nhân đã đầu tư mua master franchise.

Thương hiệu Europcar

Một tập đoàn liên minh giữa các ngân hàng và quỹ đầu tư mạo hiểm quốc tế vừa ký hợp đồng mua master franchise của thương hiệu Europcar để độc quyền kinh doanh cho thuê xe hơi tại Úc và khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Để đi đến hợp đồng này, liên minh nói trên đã mua lại toàn bộ các cửa hàng franchise hiện hữu của hệ thống Europcar tại 9 quốc gia (bao gồm Úc, Indonesia, Malaysia, New Zealand, Pakistan, Sri Lanka và Singapore) và thành lập một pháp nhân mới lấy tên là Europcar Asia Pacific.

Thỏa thuận của hợp đồng master franchise này cho phép Europcar Asia Pacific độc quyền kinh doanh thương hiệu Europcar tại 20 quốc gia khác mà thương hiệu này chưa có mặt, ví dụ như AN Độ, Philippines, Hàn Quốc, Đài Loan, Thái Lan và Việt Nam. Thời hạn hợp đồng độc quyền sẽ kéo dài từ 3-5 năm. Ngoài ra, Europcar Asia Pacific cũng có quyền bán franchise lại cho bất cứ ai trong khu vực và lãnh thổ mà mình độc quyền. Trường hợp này cũng tương tự như đối với thương hiệu Sign-A-Rama tại châu Á. Chủ thương hiệu và sáng lập viên của Sign-A-Rama là Ray Titus đã bán master franchise cho đối tác của mình tại châu Á, do đó đối tác này có toàn quyền kinh doanh thương hiệu này tại châu Á trong một thời gian nhất định. Thật vậy, tại hội chợ triển lãm quốc tế về franchise được tổ chức tại khách sạn Caravelle – Thành phố Hồ Chí Minh vừa qua – Franchising Viet Nam 2005 – đối tác mua master franchise thương hiệu này cũng có mặt để tự quảng bá và chiêu mộ khách hàng tiềm năng của Việt Nam. Ông Peerapong – đại diện cho Sign-A-Rama châu Á – đã tham gia hội thảo này như một diễn giả.

Nên nhớ rằng không phải cứ được nhận vào làm việc tại trung tâm nghiên cứu vũ trụ Mỹ (NASA) là bạn đã tự động trở thành một nhà khoa học vũ trụ nổi tiếng. Tất cả còn tùy thuộc vào khả năng và kết quả thực tế. Tương tự, nếu muốn trở thành

một đại lý độc quyền master franchisee thành công, doanh nhân nên nghiên cứu cẩn thận xem mình có khả năng thật sự để đảm nhiệm công việc của một master franchisee hay không. Một trong những cách nghiên cứu đơn giản nhất là tìm hiểu xem những master franchisee đang thành công hiện nay đã có những kinh nghiệm gì, khả năng gì trước khi họ mua master franchise.

Một khi đã trở thành người mua franchise độc quyền (master franchisee) của một thương hiệu thì doanh nhân lại có nhiều cơ hội hơn để tiếp tục mua thêm các thương hiệu khác vì các chủ thương hiệu lúc nào cũng ưu tiên bán master franchise cho ai đó đã có kinh nghiệm, kỹ năng và tư duy để điều hành và phát triển một hệ thống franchise. Đối tác có kinh nghiệm này sẽ biết cách bán franchise, biết cách thuê mặt bằng để kinh doanh, biết cách quảng bá thương hiệu thông qua các kênh truyền thông đại chúng và quan trọng hơn, hiểu biết về luật pháp liên quan đến franchise. Và theo một cuộc điều tra gần đây thực hiện bởi tạp chí Master Franchising thì hơn 30% doanh nhân (hiện là master franchisee) muốn tiếp tục mua thêm các thương hiệu khác.

MUA “AREA DEVELOPMENT FRANCHISE” (tạm dịch MUA FRANCHISE PHAUT TRIỂN KHU VỰC)

Đây là hình thức franchise nằm ở giữa hai hình thức single-unit và master franchise, nghĩa là người mua franchise trong trường hợp này được cấp độc quyền cho một khu vực hay một thành phố nhỏ trong một thời gian nhất định, tuy nhiên không được phép bán franchise cho bất cứ ai. Dưới hình thức này, ít chủ thương hiệu nào chịu bán franchise cho một tỉnh, lãnh thổ hay một quốc gia. Người mua area development franchise cũng bị ràng buộc trong hợp đồng là phải mở bao nhiêu cửa hàng trong vòng mấy năm, nếu không sẽ bị chủ thương hiệu cắt hợp đồng và rút quyền. Trong một số trường hợp, sau một thời gian kinh doanh tốt người mua area development franchise có thể xin chuyển hợp đồng thành master franchise nếu muốn bán franchise lại cho người thứ ba.

Người mua franchise dưới hình thức area development franchise thường được yêu cầu thanh toán trước một khoản tiền khá lớn để được độc quyền mở cửa hàng trong một khu vực hay thành phố nào đó. Trung bình phí này dao động từ 5.000USD đến 10.000USD cho một cửa hàng, tùy tầm cỡ và quy mô của mỗi hệ thống franchise. Ví dụ, nếu tổng số cửa hàng tiềm năng mà chủ thương hiệu ước tính có thể mở tại một khu vực hay một thành phố nào đó là 5 thì mức phí cho hợp đồng area development franchise trong trường hợp này sẽ là: $5 \times 5.000\text{USD} = 25.000\text{USD}$.

Hầu như tất cả các thương hiệu franchise lớn của thế giới vào Việt Nam đều thông qua con đường master franchise hoặc area development franchise. Ví dụ như các thương hiệu chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh KFC, Jolibee, Lotteria và sắp tới đây là Pizza Hut, McDonald's. Người mua franchise của các thương hiệu nổi tiếng thế giới này là các công ty lớn có tiềm lực tài chính vững mạnh, đủ để mở hàng loạt cửa hàng trong vài năm. Đây cũng là điều kiện bắt buộc đặt ra bởi chủ thương hiệu mà các công ty nhỏ không thể nào đáp ứng nổi. Được biết, hầu hết những doanh nghiệp đứng ra mua franchise độc quyền các thương hiệu lớn đều phải chịu lỗ trong ít nhất vài năm đầu để xâm nhập và chiếm lĩnh thị trường.

LIEAN DOANH (JOINT - VENTURES)

Với hình thức này, chủ thương hiệu hợp tác với một doanh nghiệp địa phương thành lập công ty liên doanh. Công ty liên doanh này trở thành công ty thay mặt cho chủ thương hiệu toàn quyền kinh doanh tại một thành phố, một quốc gia hay một khu vực nào đó. Cả hai đối tác trong công ty liên doanh sẽ đàm phán về cổ phần của mình và cách thức huy động vốn. Thông thường, doanh nghiệp địa phương sẽ đóng góp bằng tiền và kiến thức địa phương còn chủ thương hiệu sẽ đóng góp chủ yếu bằng bí quyết kinh doanh, thương hiệu, cộng thêm một số tiền mặt. Đây là hình thức mà chủ thương hiệu không mấy ưu tiên do sẽ phải chấp nhận rủi ro tài chính một khi liên doanh thất bại (do cũng phải góp vốn bằng tiền mặt). Do đó, chủ thương hiệu thường chỉ đồng ý hình thức liên doanh này khi quá mong muốn xâm nhập vào một thị trường nào đó mà không có đối tác mua franchise thuần túy.



CHƯƠNG 4:

CÁC BƯỚC CHUẨN BỊ MUA FRANCHISE

Thư Viện © online

TIM HIỂU LUẬT LIÊN QUAN ĐẾN FRANCHISE

Luật về franchise nói chung được các nước trên thế giới thiết kế chủ yếu nghiêng về phía người mua franchise, hay nói khác đi là để bảo vệ người mua franchise không bị thiệt thòi với người bán franchise (vì mua lầm chứ bán không lầm!). Trong các luật liên quan đến franchise, luật qui định về tài liệu mà người bán franchise phải công bố cho người mua franchise có lẽ là quan trọng nhất. Thuật ngữ chuyên môn về tài liệu công bố này được gọi là *uniform franchise offering circular*, viết tắt là UFOC. Có nước dùng từ viết tắt hơn như *franchise offering circular* (FOC) nhưng nhìn chung nội dung cũng khá giống nhau.

Tài liệu UFOC thường chỉ ra từng hạng mục chi tiết mà người bán franchise phải công bố cho các đối tác mua franchise tiềm năng, và phải được trao cho đối tác trước khi ký hợp đồng franchise. Nói khác đi, người mua franchise phải được chủ thương hiệu cung cấp đầy đủ thông tin về công ty, sản phẩm, mô hình kinh doanh, tình hình kinh doanh, các qui định trong việc nhượng quyền... trước khi quyết định có mua franchise hay không. Nhiều quốc gia còn qui định cụ thể thời gian nào bên bán franchise phải trao cho bên mua franchise tài liệu này chứ không phải để tới cận kề ngày ký hợp đồng franchise. Ví dụ như tại Mỹ, người bán franchise bắt buộc phải cung cấp tài liệu UFOC cho đối tác tiềm năng mua franchise ngay trong lần gặp gỡ chính thức đầu tiên hoặc trễ nhất là 10 ngày trước khi ký hợp đồng hay trả phí franchise. Nếu việc này không được thực hiện đúng, chủ thương hiệu hay người bán franchise có nguy cơ bị thua kiện bởi đối tác mua franchise của mình, nhất là khi “cơm không lành canh không ngọt” hoặc kinh doanh thua lỗ.

Không chỉ đối với Mỹ mà nhiều quốc gia khác trên thế giới cũng đã áp dụng luật franchise liên quan đến việc yêu cầu người bán franchise phải cung cấp tài liệu công bố UFOC. Cụ thể các nước sau đây: Úc, Brazil, Canada, Trung Quốc, Pháp, Indonesia, Ý, Nhật, Malaysia, Mexico, Nam Phi, Hàn Quốc và Tây Ban Nha. Nói khác đi, khi mua franchise từ các thương hiệu có trụ sở đặt tại các nước nêu trên, người mua franchise sẽ phải nhận được tài liệu công bố UFOC để nghiên cứu trước khi quyết định ký hợp đồng franchise. Tuy nhiên, tại một số quốc gia hay khu vực luật nhượng quyền có cho phép người bán franchise được yêu cầu người mua franchise đóng một khoản phí đặt cọc (deposit) trước khi cung cấp tài liệu UFOC. Khoản tiền này sẽ được trừ vào phí franchise ban đầu nếu hai bên tiến đến việc ký kết hợp đồng còn nếu không thì sẽ được hoàn trả lại cho người mua franchise.

Chuỗi cửa hàng “Pizza 3 trong 1”

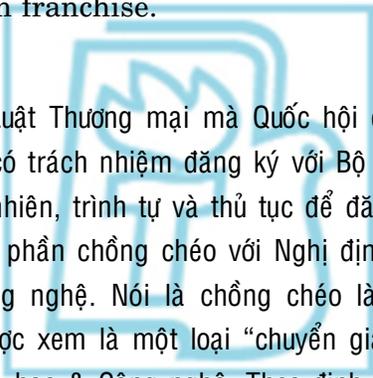
Năm cửa hàng franchise đồng loạt nộp đơn lên tòa án tại Ontario (Canada) để kiện chủ thương hiệu “Pizza 3 trong 1” với lý do họ đã bị lừa gạt bởi những thông tin méo mó sự thật công bố trong tài liệu ULCC khi ký hợp đồng mua franchise. ULCC viết tắt của *Uniform Law Conference of Canada* là một dạng tài liệu công bố qui định của Chính phủ Canada cũng giống như UFOC của Mỹ và một số quốc gia khác. Một trong năm cửa hàng này, sau một thời gian thưa kiện kéo dài, đã thắng kiện và tòa án Ontario đã yêu cầu chủ thương hiệu “Pizza 3 trong 1” phải đền bù tổng cộng 575.000 đô-la Canada.

Đối với luật pháp Mỹ, chỉ có một số tiểu bang có luật riêng về franchise (franchise investment law) trong đó có yêu cầu người bán franchise phải đăng ký và trình duyệt tài liệu UFOC với chính quyền trước khi được phép công bố. Các tiểu bang có ban hành điều luật khá khắt khe này bao gồm: California, Hawaii, Illinois, Indiana, Maryland, Michigan, Minnesota, New York, North Dakota, Oregon, Rhode Island, South Dakota, Virginia, Washington và Wisconsin. Nếu người bán franchise cố tình đưa sai lệch các thông tin – dù có đăng ký hay không đăng ký – sẽ hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật (dân sự hoặc hình sự tùy mức độ). Tóm lại, sẽ không có một luật định nào có thể xóa bỏ hoàn toàn việc vi phạm pháp luật của người bán franchise khi họ cố tình chỉ công bố những mặt tốt và che giấu những mặt xấu của công ty. Do đó, người có dự định mua franchise phải hết sức cảnh giác và ý thức điều này khi tiếp xúc tìm hiểu với bên bán franchise.

Tại Việt Nam, dự thảo về luật franchise của Bộ Thương mại cũng có những qui định tương tự như các qui định ghi trong tài liệu UFOC của Mỹ hay ULCC của Canada, tuy các trình tự, bố cục và mức độ yêu cầu có khác nhau. Trong thời gian luật franchise chưa được áp dụng chính thức người mua franchise vẫn có thể yêu cầu chủ thương hiệu hay đại lý độc quyền phải cung cấp các thông tin mà một UFOC điển hình qui định (nội dung chi tiết về UFOC sẽ được trình bày chi tiết vào phần sau). Đặc biệt là khi doanh nghiệp Việt Nam mua franchise của thương hiệu nước ngoài thì chắc chắn họ đã phải có chuẩn bị sẵn tài liệu này. Theo Ông Frederic (một chuyên gia nhiều kinh nghiệm của công ty luật uy tín Baker & McKenzie có văn phòng tại Việt Nam) thì Việt Nam rất cần có luật qui định rõ ràng trách nhiệm và nghĩa vụ cụ thể của cả người mua lẫn người bán franchise trong hợp đồng franchise.

Ngoài tài liệu công bố UFOC, hợp đồng franchise là một tài liệu quan trọng khác mà cả người mua và người bán franchise phải nắm rõ (có thể tham khảo một mẫu hợp đồng franchise điển hình với các tiêu đề chính trong phần phụ lục ở

phần cuối sách). Khi có mâu thuẫn hay bất đồng xảy ra thì hợp đồng franchise này sẽ đóng vai trò quyết định. Nhiều quốc gia có yêu cầu hợp đồng này phải chính thức thông qua một Bộ/Sở/Ban/Ngành của Nhà nước trước khi có hiệu lực. Nói một cách khác, ngoài các thủ tục của một hợp đồng thương mại thông thường, hợp đồng franchise phải đi qua thêm một cửa xét duyệt, như đối với Việt Nam là Bộ Thương mại. Cũng theo phát biểu của Ông Frederic tại hội chợ triển lãm về franchise tại Việt Nam vào tháng 6/2005 thì việc phải đi qua thêm một cửa này sẽ gây nhiều trở ngại cho doanh nghiệp và làm chậm đà phát triển của mô hình kinh doanh nhượng quyền tại Việt Nam. Tuy nhiên, không chỉ Việt Nam mới có qui định hợp đồng franchise phải thông qua Bộ Thương mại mà một số quốc gia khác cũng có những qui định tương tự để kiểm soát môi trường kinh doanh franchise vốn còn non trẻ. Như tại Malaysia, từ 1998 luật franchise nước này ra đời và trong đó Nhà nước giám sát chặt chẽ cả hợp đồng franchise và tài liệu công bố UFOC của người bán franchise.



Theo qui định của Luật Thương mại mà Quốc hội đã thông qua thì người dự kiến bán franchise phải có trách nhiệm đăng ký với Bộ Thương mại trước khi thực hiện bán franchise. Tuy nhiên, trình tự và thủ tục để đăng ký cụ thể thì chưa có thông tư hướng dẫn và có phần chông chéo với Nghị định số 11 của Chính phủ về vấn đề chuyển giao công nghệ. Nói là chông chéo là do kinh doanh nhượng quyền thương mại cũng được xem là một loại “chuyển giao công nghệ” và nằm dưới sự quản lý của Bộ Khoa học & Công nghệ. Theo định nghĩa của Bộ Khoa học & Công nghệ thì hợp đồng nhượng quyền thương mại được gọi là hợp đồng cấp phép đặc quyền kinh doanh. Như vậy, franchise có vẻ như đang bị kẹt ở giữa hai cơ quan quản lý Nhà nước, đó là Bộ Thương mại và Bộ Khoa học & Công nghệ, và mỗi bộ có một định nghĩa và qui định khác nhau. Ví dụ, Bộ Khoa học & Công nghệ chỉ yêu cầu bên chuyển giao công nghệ (người bán franchise) phải đăng ký hợp đồng cấp phép đặc quyền kinh doanh khi giá trị của nó từ 500.000.000 đồng Việt Nam trở lên (đối với hợp đồng từ Việt Nam ra nước ngoài thì nhỏ hơn 500.000.000 đồng vẫn phải đăng ký) trong khi đối với Bộ Thương mại thì tất cả hợp đồng lớn nhỏ gì cũng phải đăng ký.

Được biết, đến nay Bộ Khoa học & Công nghệ còn chưa xử lý hết các hồ sơ yêu cầu đăng ký hợp đồng chuyển giao công nghệ nói chung hay hợp đồng cấp phép đặc quyền kinh doanh nói riêng. Do đó, ngay tại thời điểm này, cả bên mua và bên bán franchise đều có thể bị lúng túng do khung pháp lý của Việt Nam chưa rõ ràng tuy đã có nhiều cải tiến. Đây là một thách thức rất lớn đối với các nhà làm luật tại Việt Nam trong quá trình đưa nền kinh tế hội nhập với quốc tế.

TÀI LIỆU COANG BOA UFOC CUUA MỸ

Một tài liệu UFOC chuẩn tại Mỹ có 23 hạng mục thông tin cập nhật nhất về chủ thương hiệu và gần như toàn bộ các điều khoản chính của một hợp đồng franchise. Đa số các cá nhân từng mua franchise ở các nước trên thế giới đều nhờ luật sư chuyên về franchise rà soát từng hạng mục và sau đó cho góp ý xem hạng mục nào nên hay có thể chỉnh sửa. Thương hiệu lớn, đã có tiếng thì lúc nào cũng khó khăn hơn trong việc đàm phán chỉnh sửa các hạng mục theo hướng có lợi hơn cho người mua franchise. Và có những hạng mục gần như không thể đàm phán được, do đó người mua franchise phải ý thức được điều này khi đàm phán, ví dụ như các phí franchise ban đầu, phí franchise hàng tháng... Sau đây là một số chi tiết về 23 hạng mục trong một UFOC điển hình:

1. *Chủ thương hiệu và hệ thống franchise.* Hạng mục này bao gồm lịch sử của hệ thống franchise như tên thương hiệu, địa chỉ và những vị trí mặt bằng đang kinh doanh. Mô tả khái quát về hệ thống franchise như mô hình kinh doanh, thâm niên, kinh nghiệm... Tất cả nhằm mục đích cung cấp thông tin, giúp cho đối tác mua franchise hiểu hơn về hệ thống franchise trước khi quyết định mua franchise.
2. *Kinh nghiệm của chủ thương hiệu.* Đây là phần giới thiệu kinh nghiệm, khả năng và tiểu sử làm việc của từng thành viên trong hội đồng quản trị (nếu có), ban giám đốc và một số vị trí quản lý chủ chốt khác ít nhất trong thời gian là 5 năm. Một công ty mạnh lúc nào cũng bắt đầu bằng một đội ngũ lãnh đạo mạnh.
3. *Tiểu sử tranh chấp, kiện tụng.* Chủ thương hiệu phải liệt kê ra tất cả những trường hợp thua kiện, tranh chấp về dân sự hay hình sự đã từng hay đang xảy ra đối với công ty hoặc bất kỳ thành viên điều hành chủ chốt nào của thương hiệu trong thời gian 10 năm qua.
4. *Tiểu sử phá sản.* Chủ thương hiệu phải công bố cho các đối tác mua franchise nếu công ty đã từng tuyên bố phá sản trong thời gian 15 năm qua.
5. *Phí franchise ban đầu.* Phần này cho biết khoản phí ban đầu (initial fee) mà người mua franchise phải trả cho chủ thương hiệu. Chi phí này được thanh toán một lần và thường được trả ngay sau khi ký hợp đồng franchise. Có nhiều hệ thống franchise cho đối tác thanh toán trước một nửa và phần còn lại sẽ được thanh toán ngay trước ngày khai trương cửa hàng franchise. Các điều khoản liên quan đến hạng mục này cũng sẽ được ghi rõ, ví dụ như chi phí này dùng để làm gì; có được hoàn trả khi hợp đồng không thực hiện; trường hợp nào thì được gia giảm...

6. *Những khoản phí khác.* Phổ biến nhất là phí định kỳ hàng tháng, hàng quý hay hàng năm (thường gọi là royalty fee) được tính trên phần trăm doanh số hoặc một khoản phí khoán cố định tùy chủ trương công ty hoặc thỏa thuận giữa hai bên. Ngoài ra, còn các khoản phí khác mà không phải hệ thống franchise nào cũng áp dụng, như phí quảng cáo, phí marketing, phí bảo hiểm, phí đăng ký nộp hồ sơ, phí đào tạo, phí tư vấn, phí kiểm toán, phí hỗ trợ khai trương, phí gia hạn hợp đồng... Do đó, người mua franchise phải tìm hiểu cẩn thận để đảm bảo rằng mình đã hiểu rõ tất cả những nghĩa vụ về mặt tài chính này.
7. *Dự toán vốn đầu tư ban đầu.* Bao gồm tất cả các chi phí đầu tư ban đầu để mở một cửa hàng franchise điển hình. Các khoản phí đầu tư ở đây có thể gồm phí franchise, thiết kế, xây dựng, nâng cấp, sửa chữa, trang trí nội thất, đặt cọc, giấy phép, dụng cụ, trang thiết bị, bảng hiệu, đồng phục, vốn hoạt động cho 3 tháng... Nếu có thể, người mua franchise cũng có thể yêu cầu chủ thương hiệu cung cấp một số chi tiết cụ thể hơn về tổng vốn đầu tư từ các cửa hàng mua franchise gần đây nhất để tiện tham khảo.
8. *Nghĩa vụ mua hoặc thuê từ một số nguồn cung cấp chỉ định.* Chủ thương hiệu phải công bố trước tất cả các thiết bị, các nguồn hàng, nguồn cung cấp mà đối tác mua franchise bắt buộc phải mua hay thuê. Bên cạnh đó, chủ thương hiệu cũng phải công bố nguồn hàng nào mình có nhận huê hồng hay có lãi từ việc mua hàng của đối tác mua franchise.
9. *Nghĩa vụ của người mua franchise.* Phần này sẽ liệt kê từng nghĩa vụ chính yếu của người mua franchise trong hợp đồng nhượng quyền.
10. *Nghĩa vụ của người bán franchise.* Tương tự nghĩa vụ của người mua franchise, nghĩa vụ của người bán franchise cũng phải được qui định rõ ràng và cụ thể, trong đó không thể thiếu nghĩa vụ đào tạo và dịch vụ hỗ trợ cho cửa hàng franchise trước và sau khai trương. Ví dụ, chương trình về huấn luyện, đào tạo phải được ghi rõ là trong thời gian bao lâu, tại đâu và tiến hành như thế nào.

Dự thảo Luật Nhượng quyền thương mại của Việt Nam

Điều 286 và 287 trong dự thảo Luật Nhượng quyền thương mại của Bộ Thương mại đệ trình lên Quốc hội có ghi rõ các quyền và nghĩa vụ của người bán franchise khi ký hợp đồng nhượng quyền.

Về quyền, người bán franchise có quyền nhận phí franchise; tổ chức quảng cáo cho hệ thống franchise của mình; và có thể kiểm tra định kỳ hoặc đột xuất hoạt động của cửa hàng mua franchise nhằm đảm bảo sự thống nhất, ổn định về chất lượng hàng hóa, dịch vụ của hệ thống franchise.

Về nghĩa vụ, người bán franchise phải cung cấp tài liệu hướng dẫn cho người mua franchise; cung cấp huấn luyện, đào tạo và trợ giúp kỹ thuật thường xuyên cho người mua franchise; trợ giúp thiết kế và sắp xếp địa điểm bán hàng, cung ứng dịch vụ, bằng chi phí của người mua franchise; bảo đảm quyền sở hữu trí tuệ đối với đối tượng ghi trong hợp đồng franchise; và đối xử bình đẳng với các đối tác mua franchise trong cùng hệ thống nhượng quyền.

11. *Hỗ trợ tài chính.* Bao gồm các thông tin liên quan đến khả năng hỗ trợ tài chính của chủ thương hiệu đối với các đối tác mua franchise. Nhiều hệ thống franchise trên thế giới có chương trình hỗ trợ hoặc cho đối tác mua franchise vay tiền với lãi suất rất ưu đãi để mở cửa hàng franchise, tuy nhiên trường hợp này không còn phổ biến nữa. Tại Việt Nam thì việc hỗ trợ tài chính trực tiếp từ phía chủ thương hiệu càng khó khả thi hơn do mô hình kinh doanh franchise còn khá mới mẻ. Giới thiệu đối tác mua franchise vay tiền từ các ngân hàng hay tổ chức tín dụng có quan hệ tốt hay có ký kết với chủ thương hiệu thì khá phổ biến tại Mỹ, Úc, châu Âu và nhiều quốc gia khác. Nhưng nhìn chung, người mua franchise không nên kỳ vọng gì nhiều từ nguồn tài chính trực tiếp hay gián tiếp của chủ thương hiệu.

12. *Độc quyền lãnh thổ.* Nếu chủ thương hiệu cấp phép độc quyền cho người mua franchise trong một khu vực hay lãnh thổ nhất định nào đó thì các qui định, nghĩa vụ, quyền hạn, điều kiện liên quan phải được ghi rõ trong hạng mục này.

Đây là điều khoản rất cần thảo luận và đàm phán. Thông thường, người mua franchise có thể đề nghị người bán franchise ghi rõ trong hợp đồng bán kính độc quyền lãnh thổ kinh doanh cho cửa hàng của mình, ít nhất là vài trăm mét tùy loại hình kinh doanh (có những loại hình kinh doanh cần khoảng cách đến vài cây số). Ngoài ra, người mua franchise còn có thể thuyết phục chủ thương hiệu cho ưu tiên khi hệ thống franchise có nhu cầu mở thêm cửa hàng ngay sát khu vực độc quyền của mình.

13. *Thông tin về nhãn hiệu, thương hiệu, biểu tượng và khẩu hiệu.* Chủ thương hiệu phải cho biết rõ tất cả những thông tin liên quan đến việc đăng ký của

nhãn hiệu, thương hiệu, biểu tượng và khẩu hiệu nếu có. Đã có một số trường hợp xảy ra ở nước ngoài chủ thương hiệu chưa đăng ký bảo hộ mà đã bán franchise, do đó dẫn đến trường hợp khiếu nại sau này. Người mua franchise cũng có thể yêu cầu chủ thương hiệu cung cấp bản sao của các giấy chứng nhận đã đăng ký bảo hộ.

14. *Thông tin về quyền sáng chế và quyền tác giả.* Hạng mục này bao gồm tất cả những quyền sáng chế, quyền tác giả liên quan đến hoạt động của mô hình kinh doanh mà doanh nhân muốn mua franchise. Các ví dụ của quyền tác giả bao gồm: các quyền cầm nang hoạt động, tài liệu quảng cáo, khuyến mãi, marketing...
15. *Nghĩa vụ của người mua franchise trong việc tham gia vào hoạt động của cửa hàng franchise.* Có một số trường hợp chủ thương hiệu yêu cầu các đối tác mua franchise bắt buộc phải bỏ ra một thời gian nhất định vào việc đứng ra điều hành hoạt động của cửa hàng, thậm chí phải làm việc trọn thời gian (full-time). Do đó, người mua franchise nên hỏi rõ liệu có qui định nào về quỹ thời gian tối thiểu mà người chủ cửa hàng franchise phải bỏ ra cho cửa hàng franchise của mình. Theo thống kê của Mỹ thì để điều hành tốt công việc của một cửa hàng franchise như “một người chủ”, trung bình doanh nhân phải bỏ ra ít nhất 2 giờ/ngày.

Dự thảo Luật Nhượng quyền thương mại của Việt Nam

Theo Điều 288 và 289 của dự thảo về Luật Nhượng quyền thương mại thì người mua franchise có những quyền và nghĩa vụ cụ thể như sau:

Về quyền, người mua franchise có 2 quyền cơ bản là có thể yêu cầu người bán franchise cung cấp đầy đủ trợ giúp kỹ thuật có liên quan đến hệ thống franchise và được đối xử bình đẳng với những người mua franchise khác trong cùng một hệ thống.

Về nghĩa vụ, người mua franchise có 7 nghĩa vụ chính. Đó là: Trả tiền franchise theo thỏa thuận hợp đồng; Đầu tư đủ vào cơ sở vật chất, nguồn tài chính và nhân lực để tiếp nhận công nghệ và bí quyết kinh doanh được chuyển giao từ người bán franchise; Chấp nhận sự giám sát, kiểm soát và hướng dẫn của người bán franchise; Giữ bí mật về bí quyết kinh doanh kể cả sau khi hợp đồng franchise đã kết thúc hoặc chấm dứt; Ngừng sử dụng nhãn hiệu hàng hóa, tên thương hiệu, tên thương mại, khẩu hiệu, biểu tượng kinh doanh của hệ thống franchise khi kết thúc hoặc chấm dứt hợp đồng franchise; Điều hành hoạt động

kinh doanh phù hợp với quy định của hệ thống nhượng quyền; Và không được nhượng quyền lại trong trường hợp không có sự chấp thuận bằng văn bản của người bán franchise.

16. *Giới hạn của những mặt hàng, sản phẩm mà cửa hàng franchise có thể kinh doanh.* Phần này ghi rõ tất cả những gì của hàng franchise được hoặc không được bán. Hầu hết các hệ thống franchise trên thế giới đều yêu cầu các đối tác mua franchise phải tuyệt đối tuân thủ hạng mục này vì nếu không sẽ ảnh hưởng đến uy tín và yếu tố đồng bộ của hệ thống franchise. Tuy nhiên, người mua franchise vẫn có thể thuyết phục chủ thương hiệu cho phép thay đổi nguồn cung cấp nếu chất lượng và giá cả tốt hơn hoặc thêm bớt đi một số mặt hàng cho phù hợp với nhu cầu của thị trường địa phương.

Một trong số các đối tác mua nhượng quyền của Phở 24 đã có lúc tự ý thay đổi nguồn cung cấp thịt bò để gia giảm chi phí. Có lẽ do sơ suất mà đối tác này đã vi phạm thỏa thuận của hợp đồng franchise đã ký với chủ thương hiệu Phở 24, đó là phải được sự chấp thuận của chủ thương hiệu khi muốn thay đổi bất kỳ nguồn thực phẩm nào đã được chọn lọc kỹ bởi cả hệ thống franchise. Do đó, chủ cửa hàng franchise này đã được nhắc nhở và yêu cầu phải quay trở lại nguồn cung cấp thực phẩm đã được chỉ định đến khi nào chất lượng của nguồn thực phẩm mới được xác định là cạnh tranh hơn.

17. *Gia hạn hợp đồng, chấm dứt hợp đồng, chuyển nhượng sang tên và tranh chấp.* Đây là điều khoản dài nhất và phức tạp nhất liên quan đến các vấn đề, điều kiện gia hạn hợp đồng, chấm dứt hợp đồng, chuyển nhượng hợp đồng cho người thứ ba và giải quyết tranh chấp nếu xảy ra. Người mua franchise nào cũng phải nghĩ đến xác suất phải sang lại cửa hàng franchise của mình cho người khác trong tương lai vì nhiều lý do. Thông thường người bán franchise – chủ thương hiệu – sẽ có quyền ưu tiên mua lại cửa hàng đó với giá cả và các điều kiện tương đương mà đối tác mua franchise muốn nhượng lại cho người thứ ba.
18. *Công bố các nhân vật nổi tiếng liên quan.* Chủ thương hiệu bắt buộc phải liệt kê ra tất cả các nhân vật nổi tiếng hay người của công chúng có liên quan đến việc sở hữu, quản trị điều hành hay quảng bá cho hệ thống franchise. Tuy nhiên, người mua franchise khôn ngoan sẽ không bao giờ bị

lòa mắt bởi những gương mặt nổi tiếng mà sẽ cần thận phân tích, đánh giá tính hiệu quả thật sự của một hệ thống franchise.

19. *Công bố doanh số và lợi nhuận.* Chủ thương hiệu có quyền lựa chọn công bố hoặc không công bố con số doanh thu, lợi nhuận thực sự của một cửa hàng franchise điển hình nào đó trong hệ thống để các đối tác mua franchise tiềm năng có thể dựa vào đó tham khảo. Tuy nhiên, khá nhiều hệ thống franchise không muốn tiết lộ thông tin này do muốn bảo mật cho các cửa hàng franchise. Đa số các chủ thương hiệu trên thực tế sẽ giải thích rằng lý do họ không thể cung cấp thông tin này vì kết quả kinh doanh của mỗi cửa hàng đều khác nhau nên rất khó dự đoán.

Có thể nói đây là hạng mục chứa đựng thông tin tối quan trọng đối với người mua franchise. Nếu với lý do nào đó mà người bán franchise không muốn công bố trên giấy trắng mực đen các con số doanh thu, lợi nhuận của các cửa hàng franchise của mình, người mua franchise vẫn nên hỏi doanh thu bình quân hàng tháng của một cửa hàng franchise là bao nhiêu và từ đó suy ra phải mất bao lâu mới hoàn lại vốn đầu tư bỏ ra. Đây là câu hỏi rất cơ bản trước khi quyết định có nên đeo đuổi tìm hiểu việc mua franchise của một thương hiệu nào đó.

Thực vậy, theo một cuộc điều tra, thăm dò ý kiến của tạp chí Wall Street Journal thì câu hỏi được hơn 72% tổng số các doanh nhân có dự định mua franchise cho là quan trọng nhất chính là câu hỏi liên quan đến lợi nhuận và thời gian thu hồi vốn.

20. *Danh sách các cửa hàng trong hệ thống franchise.* Tất cả các cửa hàng đã và đang kinh doanh trong hệ thống franchise của chủ thương hiệu trong thời gian 3 năm qua phải được liệt kê đủ trong hạng mục này, trong đó ghi rõ bao nhiêu cửa hàng là của công ty, bao nhiêu cửa hàng là của đối tác mua franchise. Đối với các cửa hàng franchise đã đóng cửa hoặc đã ký hợp đồng nhưng không triển khai được trong thời gian 3 năm gần đây, chủ thương hiệu phải trình bày lý do. Đây là phần quan trọng của tài liệu UFOC. Các con số cửa hàng đóng cửa và mở mới sẽ nói lên phần nào tính hiệu quả và đà phát triển của hệ thống franchise. Một hệ thống franchise được xem là rủi ro nếu có quá nhiều đối tác phải đóng cửa hay sang nhượng lại cho người khác do bất kỳ lý do nào trong thời gian 3 năm. Ngoài ra, người mua franchise cũng có thể yêu cầu chủ thương hiệu cho biết kế hoạch phát triển hệ thống ít nhất là trong thời gian 12 tháng sắp tới (bao nhiêu cửa hàng mới, tại những khu vực, địa điểm nào...).

21. *Báo cáo tài chính của chủ thương hiệu.* Báo cáo tài chính của chủ thương hiệu sẽ cho thấy hệ thống franchise có đang hoạt động hiệu quả hay không. Thông thường, một bộ báo cáo tài chính chuẩn sẽ bao gồm bảng cân đối tài sản (balance sheet), báo cáo lãi lỗ (income statement) và báo cáo luân chuyển tiền mặt (cash flow) cho năm vừa qua. Nhiều tiểu bang của Mỹ còn đòi hỏi các bảng báo cáo này phải được kiểm toán xác nhận trước khi công bố cho đối tác mua franchise. Đối với một hệ thống franchise non trẻ, thông tin về tài chính và tiểu sử công ty sẽ ít hơn. Ngược lại đối với các tập đoàn lớn mạnh và có tiểu sử hoạt động lâu đời hơn, người mua franchise không chỉ tham khảo được các thông tin tài chính trong hạng mục này trong tài liệu UFOC mà còn nhiều báo cáo tài chính khác mà tập đoàn này đã từng công bố trước đây cho công chúng (ví dụ như báo cáo tài chính công bố tại thị trường chứng khoán...). Tất cả các báo cáo tài chính phải cập nhật và không quá 120 ngày tuổi.

Nếu không nhầm thì tại Việt Nam hiện nay chỉ có các thương hiệu lớn có kế hoạch tham gia vào thị trường chứng khoán hay cổ phần hóa, huy động vốn từ các quỹ đầu tư mạo hiểm mới thực hiện kiểm toán bài bản. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam phần thì chưa quen với việc kiểm toán, phần thì cũng chưa có nhu cầu thật sự nếu công ty không có các kế hoạch như vừa trình bày.

22. *Hợp đồng franchise và các tài liệu liên quan.* Hạng mục này nói về hợp đồng franchise hoặc bất kỳ tài liệu liên quan mà chủ thương hiệu và người mua franchise sẽ phải ký. Một hợp đồng mẫu thường được đính kèm trong phần phụ lục của tài liệu UFOC.

23. *Xác nhận của người mua franchise đã nhận được tài liệu công bố UFOC.* Để có bằng chứng rằng tài liệu công bố UFOC đã được cung cấp cho đối tác theo đúng luật pháp, đối tác mua franchise sẽ được yêu cầu ký xác nhận vào tài liệu này. Đa số chủ thương hiệu chỉ cung cấp tài liệu UFOC khi đối tác mua franchise đến thăm chính thức văn phòng trung tâm. Tuy nhiên, người mua franchise vẫn có thể yêu cầu được cung cấp tài liệu này trước đó để có thời gian nghiên cứu cẩn thận trước khi thăm và làm việc với chủ thương hiệu tại văn phòng trung tâm được hiệu quả hơn.

CHƯƠNG 5:

MUA FRANCHISE BẮT ĐẦU NHƯ THẾ NÀO?



TÌM MUA FRANCHISE OU ĐAAU?

Thông thường, người mua franchise hay tìm đến gõ cửa trực tiếp các doanh nghiệp hoặc cá nhân sở hữu thương hiệu và mô hình kinh doanh mà mình cho là đang thành công và muốn mua nhượng quyền. Đây có lẽ là cách phổ biến mà các doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đang áp dụng vì thị trường chưa có nhiều thương hiệu bán franchise để lựa chọn. Tuy nhiên, nếu chỉ làm theo phương thức này sẽ giới hạn rất nhiều sự lựa chọn.

Thông tin về các sản phẩm và thương hiệu có bán franchise trên thế giới có thể tìm thấy trên nhiều tài liệu in ấn chuyên đề về franchise tại các nước, ví dụ như sổ niên giám franchise (tương tự như sổ niên giám điện thoại), sách báo, tạp chí... Các nước có nền công nghiệp franchise phát triển thường đều có xuất bản loại niên giám franchise này, trong đó liệt kê vô số các thương hiệu có bán franchise với đầy đủ thông tin để người mua franchise tham khảo như năm thành lập của thương hiệu; năm bắt đầu bán franchise; tổng số các cửa hàng nhượng quyền; tổng số cửa hàng của toàn hệ thống; vốn đầu tư tối thiểu; phí franchise; địa chỉ liên lạc; và mô tả khái quát về sản phẩm của thương hiệu. Tại một số nước, không chỉ có một loại sổ niên giám franchise mà còn có nhiều loại với các lãnh vực, chủ đề chuyên sâu khác nhau, ví dụ như tại Mỹ có sổ niên giám dành riêng cho các thương hiệu ngành ăn uống do công ty Enterprise Magazine xuất bản hàng năm.

Một trong những sổ niên giám có uy tín nhất trên thị trường quốc tế hiện nay là quyển *Bond's Franchise Guide*, gồm 500 trang với các thông tin khá chi tiết về hơn 2.200 thương hiệu bán franchise. Quyển niên giám này được xuất bản định kỳ hàng năm và có bán tại hầu hết các nhà sách ngoại văn lớn tại các nước như Barnes & Nobles, Borders, Dymocks... (các nhà sách tại Việt Nam hiện nay chưa thấy bán bất kỳ loại sách nào về franchise, có lẽ do thị trường về lãnh vực này còn hạn hẹp). Trong quyển niên giám này, mỗi thương hiệu đều có cung cấp địa chỉ, số điện thoại, fax hay email để liên lạc. Người tìm mua franchise có thể liên lạc với bộ phận phát triển franchise (franchise development department) của thương hiệu có vẻ thích hợp nhu cầu của mình. Chủ thương hiệu có thể sẽ gửi một bộ hồ sơ trọn gói trong đó ít nhất có bao gồm một thư ngỏ, một tập gấp giới thiệu về công ty và một bảng câu hỏi điều tra khả năng và nhu cầu của đối tác mua franchise tiềm năng. Tương tự như niên giám *Bond's Franchise Guide*, niên giám *International Franchise Guide* cũng cung cấp rất nhiều thông tin về các thương hiệu bán franchise tại hầu hết các quốc gia trên thế giới.

Các tạp chí chuyên đề về franchise cũng là một nguồn khá phong phú và đáng tin cậy. Người mua franchise có thể tìm mua trực tiếp hay mua qua mạng các tạp chí có uy tín sau đây:

Franchise Update (www.franchise-update.com)

Franchise Times (www.franchisetimes.com)

Franchise International (www.Franchise-International.net)

Franchising World (www.franchise.org)

Canadian Business Franchise (www.cgb.ca)...

Người mua franchise còn có thể thông qua các công ty tư vấn chuyên về franchise để được hướng dẫn, gợi ý nên mua thương hiệu nào và mua như thế nào là có lợi nhất. Cách làm này có vẻ khó đối với thị trường Việt Nam hiện nay do số công ty tư vấn có kinh nghiệm về franchise không nhiều và nếu có thì chi phí khá cao. Một số địa chỉ website quen thuộc thường quảng cáo trên các tạp chí chuyên đề franchise bao gồm:

Công ty tư vấn World Franchisors (www.worldfranchisors.com)

Công ty Franchise Help (www.franchisehelp.com)

Công ty Franchise Know How (www.franchiseknowhow.com);

Công ty luật Michael H. Seid & Associates (www.msaworldwide.com)

Công ty luật Edwards Global Services (www.edwardsglobal.com)

Được biết, một trong những công ty tư vấn hàng đầu về franchise của Singapore là Asiawide Franchise Consultant cũng sắp mở chi nhánh hoặc bán nhượng quyền việc kinh doanh tư vấn franchise cho một công ty tại Việt Nam.

Tham gia hội chợ triển lãm quốc tế về franchise cũng là một phương thức rất hiệu quả để tiếp cận, tìm hiểu trực tiếp các thương hiệu bán franchise. Tại các hội chợ này, hàng trăm thương hiệu và sản phẩm khác nhau được trình bày và chào mời các đối tác tiềm năng đến từ khắp nơi trên thế giới. Trung bình mỗi hội chợ kéo dài vài ngày và thường được quảng cáo trước nhiều tháng. Các thông tin quảng cáo về các hội chợ triển lãm franchise quốc tế thường xuất hiện trên các tạp chí franchise hay trên một số phương tiện truyền thông khác. Như trong tháng 4-2005 Thương vụ Đại sứ quán Mỹ tại Hà Nội có đứng ra quảng bá và tổ chức cho một đoàn gần 30 doanh nhân Việt Nam đi dự Hội chợ Triển lãm Franchise Quốc tế (International Franchise Expo) tại thủ đô Washington DC. Tác giả của quyển sách này cũng có đăng ký tham gia theo đoàn với tư cách là người đi tìm hiểu mua franchise. Diễn ra song song với triển lãm các thương hiệu bán franchise là các buổi hội thảo, nói chuyện chuyên đề về franchise. Do đó, một

điểm lợi ích khác của việc tham dự hội chợ triển lãm quốc tế là có thể lắng nghe, học hỏi và trau dồi kiến thức về lãnh vực nhượng quyền thương mại.

Tham gia hội chợ quốc tế có lẽ là một trong những cách hiệu quả nhất để doanh nghiệp Việt Nam nghiên cứu và tìm mua franchise các thương hiệu tốt của quốc tế. Nhưng để việc tham gia các hội chợ triển lãm quốc tế được hiệu quả đòi hỏi người tham dự phải có một sự chuẩn bị chu đáo chứ không phải cứ “đến hẹn lại lên”. Vì tại các hội chợ quốc tế trung bình có từ 300-500 công ty chủ thương hiệu tham gia để chào bán franchise. Nếu không chuẩn bị trước làm sao trong vòng một vài ngày doanh nhân có thể có đủ thời gian tìm hiểu chi tiết để quyết định chọn mua thương hiệu hay mô hình kinh doanh nào.

Do đó, ít nhất doanh nhân phải tính toán trước ngành kinh doanh nào mình thích nhất. Đó là ngành dịch vụ trực tiếp với khách hàng hay ngành sản xuất? Khả năng tài chính của mình giới hạn trong khoảng bao nhiêu? Chuẩn bị 2-3 câu hỏi cho phép doanh nhân có thể phát hiện ngay sản phẩm hay mô hình kinh doanh của đối tác đang muốn giới thiệu bán franchise cho mình tại hội chợ có phù hợp với ngân sách và chủ trương kinh doanh của mình hay không. Nếu không phù hợp, nên chuyển qua gian hàng khác càng sớm càng tốt. Trang phục cũng nên được chuẩn bị nghiêm túc vì các chủ thương hiệu tại hội chợ sẽ không đánh giá cao cách ăn mặc quá bình dân hay quá “tourist” của một đối tác gọi là tiềm năng. Danh thiếp cá nhân cũng phải được chuẩn bị kỹ vì không ít người trong đoàn Việt Nam dự hội chợ International Franchise Expo tại Washington DC đã từng bối rối do quên mang theo danh thiếp hoặc đến nơi mới nhận ra rằng danh thiếp của mình in toàn bằng tiếng Việt! Túi xách hay cặp da dành cho doanh nhân cũng là các thứ hành trang không thiếu được để lưu giữ rất nhiều tài liệu, ấn phẩm cung cấp từ các chủ thương hiệu tiềm năng. Còn rất nhiều thứ khác nữa mà người mua franchise phải chuẩn bị để có một chuyến đi hội chợ hiệu quả.

Tại Việt Nam vào tháng 6-2005, Quỹ đầu tư mạo hiểm VinaCapital và Nhóm các doanh nghiệp phía Nam G18 phối hợp với Công ty tư vấn Asiawide Franchise Consultant của Singapore có tổ chức một buổi hội thảo và triển lãm đầu tiên về franchise tại thành phố Hồ Chí Minh có tên là Franchising Viet Nam 2005. Buổi hội thảo này với sự tham dự của một số diễn giả trong và ngoài nước có kinh nghiệm về franchise đã thu hút rất đông đảo người tham dự. Các diễn giả trong nước bao gồm đại diện Phở 24, Cà phê Trung Nguyên và Bánh Kinh Đô. Các diễn giả nước ngoài bao gồm các chuyên gia từ Công ty Asiawide Franchise Consultant,

đại diện thương hiệu Walking Culture, Sign-A-Rama, Pasta Fresca Da Salvatore, Cresta, Công ty luật nổi tiếng Baker McKenzie...

So sánh với hội chợ triển lãm quốc tế về franchise (International Franchise Expo) được tổ chức vào tháng 4-2005 tại Washington D.C. (Mỹ) thì các hội chợ tổ chức tại thành phố Hồ Chí Minh có qui mô còn rất nhỏ do số lượng các doanh nghiệp tham gia bán franchise tại Việt Nam còn quá ít. Tuy nhiên, đây cũng là một thành công lớn cho các nhà tổ chức và là một cơ hội rất tốt để các cá nhân hay doanh nghiệp Việt Nam có dịp tiếp xúc, làm quen với mô hình kinh doanh franchise. Các hội chợ triển lãm hay hội thảo chuyên đề về Franchising trong 2005 thật sự đã gây tiếng vang trong giới doanh nhân tại thành phố Hồ Chí Minh, góp phần rất lớn vào việc quảng bá mô hình kinh doanh còn khá mới mẻ này. Được biết, giới doanh nghiệp Thái Lan tuy đã làm quen với mô hình franchise rất lâu so với Việt Nam nhưng chỉ gần đây (tháng 6-2005) Hiệp hội Doanh nghiệp vừa và nhỏ của Thái Lan mới tổ chức được một hội chợ và triển lãm quốc tế về franchise đầu tiên tại Bangkok.

Tiếp theo sau buổi hội thảo của VinaCapital tổ chức tại hội chợ Franchising Vietnam 2005 là một buổi hội thảo khác - cũng về đề tài franchise - được Trung tâm Xúc tiến thương mại (ITPC) phối hợp với công ty Việt Âu được tổ chức rất thành công tại khách sạn New World (thành phố Hồ Chí Minh) vào tháng 12-2005. Các diễn giả chính của hội thảo này bao gồm đại diện của ITPC, Công ty Việt Âu, Công ty A.S.Louken (Singapore), Công ty TGA (Malaysia) và Phở 24.

Để tham khảo thêm thông tin về người bán franchise, các doanh nghiệp cũng có thể truy tìm trên các trang web có uy tín như trang web của Ủy ban Franchise Thế giới (World Franchise Council) hay Hiệp hội Franchise Quốc tế (International Franchise Association). Một số trang web độc lập khác cũng cung cấp rất nhiều thông tin bổ ích cho người tìm mua franchise, ví dụ như trang web www.franchiseexpo.com có liệt kê chi tiết lịch tổ chức triển lãm quốc tế tại nhiều thành phố khác nhau và mỗi nơi đều có trang web cho riêng mình:

www.wcfexpo.com	Los Angeles
www.expofranquicia.ifema.es	Madrid
www.franinfo.co.uk	London
www.franchiseexpo.com	Washington
www.ccfa.org.cn	China
www.mfa.org.my	Kuala Lumpur
www.mife.com.eg	Cairo
www.gfranchising.com	Singapore
www.start-messe.de	Essen

www.feriavalencia.com/sif	Valencia
www.expocts.it/franchising	Milan
www.expofar.org	Mosow
www.mapic.com	Cannes
www.messe-stuttgart.de/newcome	Stuttgart
www.kemexpo.gr	Athens
www.franchisingme.com	Dubai
www.salonbnf.com	Barcelona
www.partnership-fair.be	Brussels
www.franchiseparis.com	Paris

Và sau đây là 10 website chuyên quảng cáo mua hay bán franchise có số lượng truy cập nhiều nhất tính vào thời điểm tháng 2-2005:

- www.franchiseopportunities.com
- www.franchise.com
- www.franchiseforsale.com
- www.franchiseadvantage.com
- www.franchiseworks.com
- www.franchise.org
- www.franchisesolutions.com
- www.franchise-buzz.com
- www.foodfranchise.com
- www.bestfranchiseopportunities.com

Khi vào trang Google và đánh chữ “franchise” thì khoảng hơn 1,5 triệu địa chỉ có liên quan đến franchise sẽ hiện lên; tương tự đối với Yahoo thì gần 2 triệu. Do đó, khi “lướt” trên Internet, người đi tìm mua franchise phải luôn nhớ tập trung vào những tiêu chí mà mình muốn, nếu không sẽ không tránh khỏi phân tâm và đi lan man rất mất thời gian. Nên nhớ rằng các thông tin trên mạng chỉ mang tính chất tham khảo, đặc biệt là các thông tin bán franchise của vô số các công ty trên thế giới cũng giống như các tờ bướm, tờ rơi quảng cáo. Khi tìm được công ty hay thương hiệu nào thú vị thì người mua franchise phải chuẩn bị đi gặp mặt trực tiếp với người bán franchise và cũng là dịp tốt để tham quan các cửa hàng hay công ty của họ. Không bao giờ trả tiền đặt cọc hay mua franchise thông qua mạng!

MUA FRANCHISE CỦA THƯƠNG HIỆU NƯỚC NGOÀI

Nếu doanh nhân Việt Nam muốn mua franchise của một thương hiệu nước ngoài để kinh doanh tại Việt Nam thì nên lưu ý các điểm sau đây:

- Kiểm tra công ty của chủ thương hiệu có triển khai đúng trình tự phù hợp với yêu cầu của luật pháp Việt Nam liên quan đến franchise. Ví dụ như họ có đăng ký các tài liệu, hợp đồng hay thủ tục cần thiết tại các cơ quan chức năng của Chính phủ Việt Nam như Bộ Thương mại, Bộ Khoa học & Công nghệ? Chắc chắn các doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải cần sự tư vấn của các công ty luật về vấn đề này. Chỉ có những công ty nước ngoài có chú ý nghiêm túc đến luật pháp Việt Nam mới đáng được doanh nhân Việt Nam quan tâm.
- Nếu luật của Việt Nam chưa yêu cầu người bán franchise phải cung cấp tài liệu công bố UFOC, doanh nghiệp Việt Nam vẫn có thể yêu cầu họ cung cấp vì những tài liệu như vậy lúc nào họ cũng có sẵn, nếu là một công ty kinh doanh bài bản.
- Đối tác bán franchise nước ngoài sẽ cấp phép single-unit franchise hay cấp độc quyền area development franchise hoặc master franchise? Nếu cấp độc quyền thì chỉ độc quyền tại Việt Nam hay thêm một số quốc gia lân cận như Lào, Campuchia, Thái Lan... (có khi cũng cùng một giá, tùy vào đàm phán). Nếu mua single-unit franchise thì chủ thương hiệu có đại diện tại Việt Nam hay khu vực để giám sát và hỗ trợ các đối tác mua franchise? Hay chủ thương hiệu nước ngoài đã bán master franchise cho một đối tác nào đó tại một trong những quốc gia lân cận? Trong trường hợp này, doanh nghiệp Việt Nam sẽ phải mua franchise lại từ đại lý độc quyền này chứ không phải trực tiếp với chủ thương hiệu.
- Một trong những thách thức lớn đối với việc mua franchise thương hiệu quốc tế là các kênh thông tin liên lạc giữa người bán và người mua franchise. Đối với các thương hiệu lớn và nổi tiếng thì chắc chắn sẽ có văn phòng đại diện tại mỗi quốc gia hay khu vực mà các thương hiệu này có bán franchise. Tuy nhiên, đối với những hệ thống franchise tuy là quốc tế nhưng còn mới mẻ trên thương trường thì việc xây dựng một văn phòng đại diện cho chủ thương hiệu hay đại lý độc quyền lại là một thách thức lớn. Người mua franchise do đó phải tìm hiểu cẩn thận đối tác bán franchise, nhất là phải biết làm sao họ có thể hỗ trợ thường xuyên và kịp lúc cho cửa hàng của mình trong thời hạn hợp đồng franchise. Nếu được thì người mua franchise phải tìm hiểu cụ thể hơn nữa những thông tin khác liên quan đến kênh thông tin giữa người mua và người bán franchise như định kỳ bao lâu thì gặp mặt hay họp một lần, tại đâu, ai chịu chi phí..
- Kiểm tra cẩn thận xem thương hiệu của đối tác đã có đăng ký bảo hộ tại Việt Nam. Việc này cũng phải cần nhờ qua sự giúp đỡ của luật sư. Nên nhớ,

dù thương hiệu của đối tác có nổi tiếng đến đâu đi nữa nhưng chưa đăng ký bảo hộ tại Việt Nam thì vẫn có xác suất rủi ro bị ai đó đăng ký thay và như vậy thì hợp đồng franchise coi như mất giá trị. Như trường hợp của thương hiệu thức ăn nhanh số một thế giới McDonald's – và cũng là biểu tượng của nước Mỹ – đã phải khốn đốn về việc xác nhận chủ quyền tại thị trường Nhật do có một doanh nhân vô danh người Nhật đã đăng ký trước công ty McDonald's chỉ một ngày tại nước này. Do đó đối với người mua franchise cần xác định rõ việc đối tác nước ngoài phải có đăng ký bảo hộ tại Việt Nam và khi có khiếu kiện thì chính chủ thương hiệu là người có nghĩa vụ thực hiện và gánh chịu mọi chi phí phát sinh. Được biết tính tới thời điểm cuối năm 2005 thì Cục Sở hữu trí tuệ của Việt Nam đã cấp bằng bảo hộ độc quyền cho 120.000 nhãn hiệu hàng hóa, trong đó chỉ có 30.000 nhãn hiệu thuộc sở hữu bởi các doanh nghiệp Việt Nam.

- Sản phẩm hay thương hiệu quốc tế phải phù hợp với văn hóa, phong tục tập quán của Việt Nam. Nhiều mô hình kinh doanh có thể rất thành công tại nước này nhưng lại thất bại tại nước khác do yếu tố khác biệt về văn hóa.

Trường hợp mua franchise của doanh nhân

George Hemingway

George Hemingway (không phải đại văn hào Ernest Hemingway!) là Giám đốc Điều hành công ty AG chuyên về thương mại quốc tế tại Mỹ và bắt đầu kinh doanh tại Hungary khi mua lại một số cửa hàng bán thực phẩm tại đây. Sau đó vài năm, ông quyết định mua master franchise kinh doanh độc quyền tại Hungary 3 thương hiệu nhà hàng thức ăn nhanh của Mỹ là Dunkin' Donuts, KFC và Pizza Hut.

Hemingway cho rằng ông đã thấy cơ hội có thể kiếm ra tiền từ các mô hình kinh doanh này của Mỹ tại Hungary nên quyết định tìm mua nhượng quyền bằng được. Ưu thế của Hemingway là ông đã am hiểu thị trường Hungary và tập tục văn hóa của người địa phương. Ông dành ra 50% thời gian làm việc tại Hungary và 50% còn lại ở văn phòng chính tại Mỹ.

Hemingway huy động vốn từ Mỹ vì theo ông, mức lãi suất ngân hàng tại Hungary dành cho người nước ngoài quá cao so với người bản xứ. Hemingway cùng với những người đồng sự đã đàm phán và đi đến thống nhất những nghĩa vụ và yêu cầu của từng hệ thống franchise mà công ty ông mua độc quyền. Theo đó, mục tiêu đường dài của công ty ông là sẽ quảng bá việc bán franchise

lại cho các doanh nhân người Hungary một khi đã thiết lập xong các trung tâm đào tạo và huấn luyện chuyên nghiệp.

Việc áp dụng và nhân rộng mô hình kinh doanh của các hệ thống franchise tại Hungary không gặp nhiều trở ngại như công ty dự trù. Thức ăn và cách chế biến không thay đổi. Nguồn thực phẩm chủ lực được gửi từ Mỹ sang mỗi 3 tháng, tuy nhiên công ty cũng đang nghiên cứu tìm cách không phải nhập khẩu từ Mỹ mà có thể sử dụng 100% nguồn cung cấp thực phẩm từ Hungary. Như vậy sẽ tiết kiệm được nhiều chi phí và thời gian hơn.

Trong lúc triển khai các cửa hàng nhượng quyền, Hemingway nhận ra rằng phần trang trí nội thất cần có một số điều chỉnh để phù hợp hơn với nhu cầu địa phương. Thực vậy, do giá tiền trong thực đơn của các cửa hàng franchise của ông có cao hơn mặt bằng giá của các đối thủ cạnh tranh địa phương nên phần trang trí nội thất phải cao cấp hơn. Và như vậy, các cửa hàng franchise Dunkin' Donuts, KFC và Pizza Hut tại Hungary được thiết kế cao cấp hơn các cửa hàng cùng tên tại Mỹ hay các nước khác (dĩ nhiên đã được sự chấp thuận của chủ thương hiệu tại Mỹ). Cách thiết kế cao cấp và khá 'lả lướt' đã giúp các cửa hàng franchise của Hemingway thích nghi với chính sách định giá cao hơn đối thủ cạnh tranh tại địa phương. Kết quả là khách hàng thường xuyên xếp hàng rồng rắn tại các cửa hàng ở thủ đô Budapest vào giờ cao điểm. Một yếu tố thành công không thể không nhắc đến là việc công ty quyết định mua luôn các vị trí mặt bằng rất đẹp trước khi đàm phán mua franchise. Hemingway cho biết, công ty ông vẫn còn 'tồn kho' một số mặt bằng đẹp khác và sẵn sàng đưa vào kinh doanh khi nhu cầu tăng trưởng của thị trường cho phép.

Như vậy, ngoài kinh doanh các cửa hàng nhượng quyền, doanh nhân Hemingway còn kinh doanh luôn bất động sản. Và chủ trương phối hợp kinh doanh franchise và kinh doanh bất động sản cũng không mới đối với các hệ thống franchise trên thế giới mà trong đó không thể không nhắc đến thương hiệu McDonald's. Được biết, giá trị tài sản của McDonald's sở dĩ trở nên đồ sộ như ngày hôm nay chính là do sự góp phần đáng kể của giá trị tăng trưởng của hàng loạt bất động sản mà công ty này đã đầu tư mua cách đây nhiều năm.

ĐIỀU TRA, ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC, UY TÍN VÀ TIỀM NĂNG CỦA CÁC HỆ THỐNG FRANCHISE

Việc điều tra, đánh giá năng lực, uy tín và tiềm năng của các hệ thống franchise là rất cần thiết đối với doanh nhân đứng trước quyết định chọn mua nhượng quyền của thương hiệu nào. Sau đây là một số câu hỏi quan trọng mà người mua franchise cần làm sáng tỏ:

- **Hệ thống franchise có ổn định và có thể tin tưởng?** Nếu câu trả lời là không thì tuy vốn đầu tư có thể thấp hơn nhưng rủi ro sẽ cao hơn. Tuy nhiên, những hệ thống franchise chưa có tiếng tăm lại có thể tạo lợi nhuận nhiều hơn do giá franchise và các nghĩa vụ đóng phí thấp hơn.
- **Hệ thống franchise có ổn định về mặt tài chính không?** Người mua franchise nên tìm hiểu mức độ thành công của những cửa hàng franchise đang kinh doanh trong cùng hệ thống và đặc biệt chú trọng đến việc lợi nhuận của cửa hàng franchise được tạo ra như thế nào. Có nhiều mô hình kinh doanh phải dựa quá nhiều vào một đối tượng khách hàng duy nhất nên yếu tố ổn định doanh số về lâu về dài là không có. Nếu được, tìm cách làm quen với một vài chủ cửa hàng franchise đang kinh doanh để tìm hiểu sâu hơn và được đọc bảng báo cáo kinh doanh hàng tháng cũng như bảng phân tích kinh doanh của họ.
- **Khả năng kinh doanh có lãi cho một cửa hàng mới trong hệ thống franchise như thế nào?** Nói khác đi, khả năng làm ra lợi nhuận của cửa hàng franchise có đủ hấp dẫn không. Nhiều hệ thống franchise đã có quá nhiều cửa hàng dẫn đến tình trạng chia khách lẫn nhau, và điều đó đồng nghĩa với doanh thu của cửa hàng mới sẽ thấp hơn doanh thu của các cửa hàng đang kinh doanh hiện tại. Và điều này chắc chắn sẽ làm giảm đi mức độ hấp dẫn của hệ thống franchise đó.

10 CAAU HOUICUUA JACK KAPLAN

Trong quyển sách viết cho doanh nhân mang tựa đề *Getting started in entrepreneurship* (tạm dịch là Khởi nghiệp trong kinh doanh), tác giả Jack Kaplan có đưa ra 10 câu hỏi mà doanh nhân muốn mua franchise phải điều tra trước khi quyết định có tham gia vào một hệ thống franchise nào đó.

1. Uy tín của chủ thương hiệu như thế nào?
2. Những người chủ đang kinh doanh cửa hàng franchise trong hệ thống nghĩ gì?
3. Chủ thương hiệu có bao giờ dính líu đến các vụ thưa kiện hay tranh chấp?
4. Những hỗ trợ từ phía chủ thương hiệu bao gồm những gì? Chương trình đào tạo ra sao?
5. Những hỗ trợ tiếp diễn sau khai trương như thế nào?
6. Có một bảo đảm gì để tránh việc một cửa hàng khác (cùng nhãn hiệu) được mở trong cùng một khu vực kinh doanh?
7. Cách thức tổ chức, điều hành thực tế của một cửa hàng franchise ra sao?

8. Chi phí đầu tư ban đầu và tiếp diễn sau này có cao quá không?
9. Vốn đầu tư của cửa hàng được huy động như thế nào?
10. Các điều kiện để gia hạn hay hủy bỏ hợp đồng franchise ra sao?

GẶP GỠ CHỦ THƯƠNG HIỆU

Sau khi đánh giá và chọn được hệ thống franchise phù hợp, bước kế tiếp mà người mua franchise cần làm là tiếp xúc với người chủ nhân của hệ thống đó. Đây là một bước rất quan trọng. Người mua franchise nên đi đến văn phòng trung tâm để gặp gỡ trực tiếp chủ thương hiệu. Cuộc tiếp xúc trực tiếp này cho phép người mua franchise làm quen và hiểu rõ hơn guồng máy điều hành hệ thống franchise cũng như các vị trí nhân sự chủ chốt tại cơ quan đầu não của chủ thương hiệu. Đúng ra nếu người mua franchise không chủ động gặp gỡ chủ thương hiệu thì trước sau gì họ cũng sẽ được mời đến tham quan công ty để “phỏng vấn”. Nói khác đi, cả người mua lẫn người bán franchise đều có nhu cầu gặp gỡ trực tiếp trước khi đi đến quyết định có hợp tác kinh doanh hay không. Buổi gặp gỡ này được gọi là “discovery day” (ngày khám phá) cho hai bên đối tác.

Thông thường, người mua franchise sẽ được tiếp đón bởi một số thành viên trong phòng kinh doanh chuyên phụ trách bán franchise và người đứng đầu hệ thống (chủ tịch HĐQT, giám đốc điều hành hay tổng giám đốc). Những người này đã chuẩn bị nhiều câu hỏi và các thủ tục cần thiết để khám phá và xác nhận một lần nữa liệu thương hiệu của họ sẽ được trao cho đúng đối tượng. Người mua franchise do đó cũng phải có sự chuẩn bị trước để hỏi tất cả những câu hỏi cần hỏi và để chứng tỏ mình là người đủ tự tin và đáng tin cậy để mua nhượng quyền. Nhưng quan trọng hơn, là người mua franchise cũng phải đặt nhiều câu hỏi để khám phá liệu thương hiệu mà mình đang quan tâm có đáng để mua hay không.

VAAN ĐỀ TÀI CHÍNH

Khi tiếp xúc với chủ thương hiệu, người mua franchise nên tìm hiểu rõ yêu cầu tài chính tối thiểu để xây dựng một cửa hàng franchise từ A đến Z cộng thêm vốn hoạt động ít nhất là 3-6 tháng. Nhiều chủ thương hiệu lớn trên thế giới do có mối quan hệ tốt với ngân hàng nên có thể chủ động giới thiệu và giúp đối tác mua franchise của mình mượn tiền ngân hàng với lãi suất ưu đãi. Hoặc chính các công ty bán franchise sẽ đứng ra cho đối tác vay tiền để mở cửa hàng franchise. Như đã đề cập, điều này có lẽ khó xảy ra tại Việt Nam trong thời điểm hiện nay do hệ thống ngân hàng chưa sẵn sàng cho ngành kinh doanh nhượng quyền còn quá non trẻ, nhưng cũng không thể nói rằng sẽ không xảy ra trong thời gian vài năm sắp tới, nhất là khi lãnh vực kinh doanh này trở nên phổ biến hơn.

Del Taco

Hệ thống franchise cửa hàng thức ăn nhanh Del Taco yêu cầu các đối tác mua franchise phải có vốn ít nhất là 2 triệu USD mà trong đó bao gồm 250.000 USD tiền mặt để mở một cửa hàng franchise. Đối tác mua franchise của Del Taco còn được yêu cầu phải mở ít nhất 5 cửa hàng trong một thời gian nhất định.

Gloria Jeans

Tập đoàn cà phê Gloria Jeans với hơn 300 cửa hàng trên thế giới thì đòi hỏi đối tác mua master franchise tiềm năng của mình phải chứng minh có 3 triệu USD tài sản và 1,5 triệu USD tiền mặt và tùy từng quốc gia khác nhau mà sẽ có yêu cầu khác nhau về số cửa hàng phải mở trong vòng 10 năm.

Phở Hòa tại Mỹ

Phở Hòa tại Mỹ (chủ sở hữu là công ty Aureflame tại California) có chính sách cung cấp số vốn ban đầu là 250.000 USD cho bất cứ đối tác mua franchise tiềm năng nào có tay nghề và đạt các tiêu chuẩn về khả năng tổ chức nguồn nhân lực, điều hành kinh doanh. Tuy nhiên, tổng vốn đầu tư cần thiết cho một cửa hàng như vậy có thể lên đến con số hơn 300.000 USD (Phở Hòa tại Mỹ và Phở Hòa tại đường Pasteur TP HCM không có liên quan với nhau).

KYU HỢP ĐỒNG FRANCHISE

Trước khi đặt bút ký hợp đồng franchise, người mua franchise cần lưu ý và kiểm tra lại xem hợp đồng franchise cầm trên tay đã có điền đầy đủ chi tiết ít nhất là 10 ngày trước khi đặt bút ký. Nhiều bang của Mỹ yêu cầu người bán franchise phải đảm bảo được việc này và xem đây là một nghĩa vụ bắt buộc của người bán franchise chứ không phải của người mua franchise. Nên nhớ rằng hợp đồng franchise lúc nào cũng được soạn thảo bởi phía luật sư của bên bán franchise nên có khuynh hướng bảo vệ lợi ích của chủ thương hiệu. Do đó, người mua franchise nên thông qua một văn phòng luật sư để tư vấn hoặc hỗ trợ đàm phán các hạng mục trong hợp đồng trước khi quyết định ký. Thiết nghĩ, khi đàm phán nên tập trung vào những hạng mục nào có tiềm năng đàm phán được. Các hạng mục sau đây được xem là rất khó đàm phán: phí franchise ban đầu (initial franchise fee); phí duy trì thương hiệu hàng tháng (royalty fee); thời hạn hợp đồng franchise; các điều khoản hủy bỏ hợp đồng; các tiêu chuẩn về vị trí, địa

điểm... Đối với các thương hiệu quá lớn như McDonald's, KFC, Burger King... việc thay đổi các hạng mục trong hợp đồng franchise chuẩn gần như là một điều không thể xảy ra, trừ khi đó là hợp đồng độc quyền master franchise hay area development franchise. Các tiêu đề chính của một hợp đồng franchise chuẩn được thể hiện trong phần phụ lục cuối sách.

Đối với các thương hiệu nhỏ hơn thì người mua franchise hoàn toàn có khả năng đàm phán để thay đổi nội dung điều kiện hợp đồng. Nhiều người mua franchise thậm chí còn thuyết phục chủ thương hiệu giảm giá phí franchise ban đầu với lý do là họ sẽ làm người tiên phong khai hoang một thị trường hoàn toàn mới. Tất cả những hạng mục mà bên bán franchise đồng ý điều chỉnh hay bổ sung (nếu có) phải được chỉnh sửa, cập nhật cẩn thận đến từng chữ, từng dòng. Nhiều hệ thống franchise yêu cầu lập hai bản hợp đồng gốc để mỗi bên giữ một bản. Ngoài ra, khi ký tên vào hợp đồng, người mua franchise nên ghi rõ ngày ký ngay phía dưới hay bên cạnh chữ ký. Tương tự đối với ngày ký nhận tài liệu công bố UFOC, ngày đầu tiên chính thức hợp với chủ thương hiệu hay người bán franchise... Những mốc thời gian như vậy đều rất quan trọng trong luật franchise.

Một điểm khác cần lưu ý khi ký hợp đồng franchise là hạng mục cho phép bán hay sang lại cửa hàng franchise cho người thứ ba khi cần thiết. Hầu hết các hợp đồng franchise được chủ thương hiệu thuê luật sư soạn rất chặt chẽ, trong đó có thể đề cập đến việc không cho phép người mua franchise sang nhượng lại cho người khác. Do đó, người mua franchise phải đọc hợp đồng cẩn thận và yêu cầu chủ thương hiệu cho phép mình bán hay chuyển nhượng lại cửa hàng franchise khi có nhu cầu xác đáng.

Dự thảo Luật Nhượng quyền thương mại của Việt Nam

Theo Điều 290 trong dự thảo về Luật Nhượng quyền thương mại được Quốc hội thông qua và dự kiến áp dụng từ 1/1/2006 thì người mua franchise hoàn toàn có quyền sang nhượng lại cho người thứ ba nếu được sự chấp thuận của chủ thương hiệu hay người bán franchise. “Người thứ ba” này được gọi là “bên nhận lại quyền” và có các quyền và nghĩa vụ cũng giống như người mua franchise trong hợp đồng nhượng quyền.

Khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) sẽ có một số thuận lợi hơn trong thủ tục ký hợp đồng franchise. Thứ nhất, hệ thống pháp luật đã được

điều chỉnh, bổ sung cho phù hợp với các quy định của tổ chức quốc tế này. Nói khác đi, luật franchise của Việt Nam sẽ tương đồng với luật franchise quốc tế và như vậy các doanh nghiệp sẽ không còn phải lo lắng hợp đồng franchise của Việt Nam có được quốc tế công nhận hay không. Điểm lợi thứ hai sau khi Việt Nam gia nhập WTO là việc giải quyết các tranh chấp pháp lý sẽ rõ ràng và công bằng hơn.

Thư Viện © Online

CHƯƠNG 6:

TRIỂN KHAI KINH DOANH CỬA HÀNG FRANCHISE



THÀNH LẬP DOANH NGHIỆP

Cửa hàng franchise là một doanh nghiệp độc lập và người mua franchise hay chủ cửa hàng franchise phải đăng ký kinh doanh theo quy định của Luật Doanh nghiệp của Việt Nam. Về pháp nhân, người mua franchise cơ bản có một số lựa chọn phổ biến khi thành lập doanh nghiệp. Đó là: Hộ kinh doanh cá thể; Doanh nghiệp tư nhân; Công ty trách nhiệm hữu hạn một hay hai thành viên trở lên; và Công ty cổ phần. Mỗi mô hình doanh nghiệp đều có những đặc điểm riêng thích hợp với các loại hình kinh doanh khác nhau; nhu cầu góp và huy động vốn khác nhau; quyền hạn và trách nhiệm khác nhau; và một yếu tố khá quan trọng nữa là cách tính thuế có khác nhau.

Hộ kinh doanh cá thể có lẽ là cách thành lập doanh nghiệp đơn giản và nhanh gọn nhất. Cá nhân hoặc người đại diện hộ gia đình nộp đơn đăng ký kinh doanh cá thể tại cơ quan đăng ký kinh doanh cấp huyện nơi mở cửa hàng franchise. Tại các quận trong thành phố, người đứng tên đăng ký kinh doanh nộp đơn tại Ủy ban Nhân dân Quận và sẽ được yêu cầu xuất trình bản chính hộ khẩu hoặc giấy chứng minh nhân dân. Mức thuế cho hộ kinh doanh cá thể được ấn định với cách tính như sau:

$$\text{Thuế GTGT} = \text{Doanh thu} \times 55\% \times 10\%$$

$$\text{Thuế TNDN} = \text{Doanh thu} \times 25\% \times 28\%$$

Doanh nghiệp tư nhân cũng là một mô hình doanh nghiệp tương đối đơn giản và khá dễ thành lập. Người chủ doanh nghiệp tư nhân chỉ nộp đơn đăng ký kinh doanh và bản sao hợp lệ chứng chỉ hành nghề của chủ doanh nghiệp tư nhân hoặc giám đốc quản lý doanh nghiệp (đối với trường hợp ngành nghề kinh doanh phải có chứng chỉ hành nghề) tại Sở Kế hoạch & Đầu tư Thành phố. Người chủ doanh nghiệp tư nhân – về mặt pháp lý – tự quản lý và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là trong quá trình kinh doanh nếu chủ doanh nghiệp tư nhân bị phá sản, mà tài sản của doanh nghiệp không đủ thanh toán các khoản nợ của doanh nghiệp thì cơ quan nhà nước có thẩm quyền cho bán cả các tài sản mà chủ sở hữu doanh nghiệp không dùng vào hoạt động kinh doanh để trang trải các khoản nợ. Đây là một đặc điểm mà người kinh doanh nên ý thức rõ - khi chọn loại hình doanh nghiệp này. Mức thuế cho doanh nghiệp tư nhân là cũng là mức thuế ấn định với cách tính giống như đối với hộ kinh doanh cá thể.

Công ty TNHH khác với hình thức doanh nghiệp tư nhân chủ yếu ở chỗ trách nhiệm có giới hạn đối với các khoản nợ và thiệt hại phát sinh của doanh nghiệp.

Nói khác đi, chủ sở hữu của công ty TNHH chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ hay các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi vốn điều lệ đăng ký của doanh nghiệp. Tài sản cá nhân của chủ sở hữu công ty TNHH sẽ không bị tịch thu để bán trả nợ khi doanh nghiệp bị phá sản. Công ty TNHH hai thành viên trở lên là doanh nghiệp do ít nhất hai cá nhân đứng ra thành lập và làm chủ sở hữu và công ty TNHH một thành viên là doanh nghiệp do một tổ chức làm chủ sở hữu. Sở Kế hoạch & Đầu tư là cơ quan nhà nước nhận và xét duyệt hồ sơ xin thành lập doanh nghiệp. Về mặt thuế, cả hai loại công ty TNHH này đều có một cách tính thuế khấu trừ giống nhau như sau:

Thuế GTGT = 10% (tùy theo ngành nghề)

Thuế TNDN = 28% trên lãi

Công ty cổ phần là doanh nghiệp mà trong đó thành viên mua cổ phần được hưởng lợi nhuận và chịu trách nhiệm về các khoản nợ của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào công ty. Đặc điểm này rất giống với loại hình công ty TNHH. Vốn điều lệ của công ty được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần và được thể hiện dưới hình thức chứng khoán gọi là cổ phiếu. Và các thành viên mua cổ phiếu của công ty được gọi là cổ đông. Hình thức công ty cổ phần có đặc điểm là rất thuận lợi cho việc mua bán phần vốn góp và huy động vốn sau này. Tuy nhiên, các quy định, thủ tục mua bán cổ phần, cơ cấu tổ chức công ty cổ phần có vẻ phức tạp hơn hình thức công ty TNHH. Cách tính thuế áp dụng cho công ty cổ phần cũng giống như cách tính đối với công ty TNHH.

CHỌN VỊ TRÍ MẶT BÀNG KINH DOANH

Đa số các doanh nhân thành công và nhiều kinh nghiệm đều nhất trí rằng có 3 yếu tố quan trọng nhất trong kinh doanh nhà hàng hay dịch vụ bán lẻ nói chung. Đó là: vị trí, vị trí và vị trí! Điều này đúng ra đã được phóng đại vì ai cũng biết trong kinh doanh còn vô số những yếu tố khác quan trọng nữa nhưng thật sự yếu tố 'vị trí' hay địa điểm mặt bằng kinh doanh đóng vai trò quyết định trong việc thành bại. Cho dù mô hình kinh doanh của hệ thống franchise có tuyệt vời đến đâu, nếu chọn sai vị trí để mở cửa hàng franchise thì gần như chắc chắn sẽ nắm phần thất bại.

Vậy, như thế nào mới gọi là một vị trí lý tưởng? Có nhiều yếu tố cấu thành một vị trí lý tưởng, nhưng cũng tùy thuộc vào mô hình kinh doanh, ngành nghề kinh doanh. Lấy ví dụ của ngành kinh doanh nhà hàng, một vị trí gọi là khá lý tưởng khi đảm bảo ít nhất các đặc điểm như sau:

- Dễ thấy, dễ tìm. Thật là trở ngại cho khách hàng khi không thể nhìn thấy bảng hiệu từ xa, dẫn đến tình trạng tìm không ra nhà hàng nên đi luôn và trầm trọng hơn nữa: đi nhầm vào nhà hàng khác. Và hầu hết những người khách “đi nhầm” này sẽ trở thành khách hàng trung thành của đối thủ cạnh tranh!
- Thuận tiện. Nhiều nhà hàng rất đẹp, rất tốt nhưng nằm ở một vị trí không thuận tiện nên thất bại hoặc không thành công như mong muốn. Vị trí mặt bằng khó tìm cũng là một dạng không thuận tiện. Nhà hàng tọa lạc trên con đường một chiều (đặc biệt là bên luồng đường xe hơi) sẽ gây khó khăn cho khách hàng đi xe gắn máy. Bãi đậu xe cũng là một yếu tố quyết định.
- Hàng xóm tốt và phù hợp. Một nhà hàng cao cấp thì không thể nằm trong một khu vực quá bình dân hoặc ngược lại. Về mặt tâm lý khách hàng có khuynh hướng ngại đến các nhà hàng hay dịch vụ giải trí nằm gần các cơ quan chức năng hay cộng đồng như công an phường, phường đội, tòa án, ủy ban, bệnh viện, trường học, nhà trẻ...

Không nên cho rằng mua franchise sẽ ít rủi ro hơn ngay khi chọn sai vị trí kinh doanh. Nói khác đi, bất cứ cửa hàng nào dù là mua franchise hay không cũng cần chọn đúng địa điểm kinh doanh để thành công. Do đó, nếu nôn nóng để mở cửa hàng franchise mà chọn vị trí mặt bằng kinh doanh không cẩn thận là một sai lầm lớn. Và cũng không bao giờ quyết định chọn một địa điểm kinh doanh nào đó chủ yếu do tiền thuê mặt bằng thấp. Nên nhớ rằng tiền thuê mặt bằng chỉ là một trong những chi phí hàng tháng và nếu cửa hàng kinh doanh không thành công (do vị trí không tốt) thì tiền thuê nhà dù rẻ đến đâu vẫn lỗ vốn và sớm muộn gì cũng đi đến thất bại. Ngược lại, tiền thuê nhà dù có cao hơn nhưng nếu vị trí thuận lợi sẽ kinh doanh tốt hơn và xác suất thành công sẽ cao hơn! Do đó, chủ thương hiệu hay người bán franchise thường yêu cầu các đối tác của mình phải chọn được các vị trí thật chiến lược, thuận tiện cho việc kinh doanh. Trong phần phụ lục cuối sách có bao gồm một mẫu đánh giá mặt bằng mà các chủ thương hiệu hay người bán franchise thường sử dụng.

KYU HỢP ĐOANG THUEA NHÀ

Sau khi chọn được một mặt bằng lý tưởng, bước kế tiếp là làm thế nào để thuê được mặt bằng đó với những điều kiện tốt nhất cho phép. Thông thường, chủ nhà của các mặt bằng đẹp (thuận lợi kinh doanh) có khuynh hướng ưu tiên chọn những đối tác thuê nhà có kinh nghiệm, uy tín và đáp ứng các điều kiện mà họ đưa ra. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là người thuê nhà không thể đàm

phán mà ngược lại, đàm phán thuê nhà là một kỹ thuật hay kinh nghiệm quý báu mà đúng ra người bán franchise cũng phải chuyển giao. Người mua franchise phải biết yêu cầu, tận dụng kinh nghiệm này từ phía chủ thương hiệu. Sau đây là một số hạng mục quan trọng trong một hợp đồng thuê nhà mà người thuê nên lưu ý:

- Thời hạn thuê: ít nhất là 5 năm, càng lâu càng tốt. Cũng có chủ nhà đồng ý cho thuê 7-10 năm nhưng thường yêu cầu được tăng giá từ 10-15%/năm sau một thời gian nhất định.
- Tiền đặt cọc: trung bình từ 3-6 tháng và số tiền này thường sẽ được trừ vào 3-6 tháng cuối của hợp đồng thuê nhà. Một số chủ nhà có yêu cầu người thuê thanh toán trước 1 năm tiền thuê nhà nhưng đây sẽ là gánh nặng cho quỹ tiền mặt và vốn lưu động của chủ cửa hàng franchise.
- Phương thức thanh toán: Thông thường là trả bằng tiền mặt, và bằng tiền đồng được quy đổi theo giá đô-la Mỹ thỏa thuận trong hợp đồng (đa số chủ nhà muốn tính tiền dựa trên tiền đô-la Mỹ). Tiền thuê nhà được thanh toán theo từng tháng tuy vẫn có chủ nhà muốn được thanh toán theo từng quý (3 tháng) hoặc 6 tháng một lần. Đối với người thuê nhà, thì thanh toán theo từng tháng chắc chắn có lợi hơn về vốn tiền mặt.
- Thời gian miễn phí: Người thuê nhà nên yêu cầu chủ nhà hỗ trợ cho ít nhất là một tháng miễn phí tiền nhà trong thời gian xây dựng, sửa chữa nâng cấp cửa hàng. Nói khác đi, tiền thuê nhà chỉ bắt đầu được tính một tháng sau khi chủ nhà chính thức giao mặt bằng cho người thuê.
- Chấm dứt hợp đồng: Hợp đồng chỉ có thể chấm dứt khi hết hạn hoặc bị tiêu hủy, phá dỡ theo quyết định của Nhà nước. Trong trường hợp chủ nhà đơn phương chấm dứt hợp đồng do bất kỳ lý do gì phải đền bù một số tiền rất lớn (ví dụ gấp 2-3 lần tổng vốn đầu tư, hoặc gấp 2-3 lần doanh số hàng năm của cửa hàng...), đủ lớn để chủ nhà không thể nghĩ đến chuyện đền bù một số tiền nào đó để lấy lại nhà để bán, cho người khác thuê hay tự kinh doanh!

XÂY DỰNG CỬA HÀNG

Sau khi thuê được vị trí thích hợp, công việc kế tiếp là sửa chữa, cải tạo mặt bằng theo đúng ý đồ của mô hình kinh doanh. Như đã đề cập ở phần trên, thời gian miễn phí để sửa chữa và cải tạo thường khá ngắn nên người mua franchise không có nhiều thời gian nếu không muốn phải bắt đầu trả tiền thuê nhà trong lúc đang còn cải tạo mặt bằng.

Thông thường thời gian để thiết kế một cửa hàng sẽ mất không dưới 10 ngày, gồm thiết kế mô hình tổng thể và thiết kế chi tiết để thi công cải tạo. Đối với

cửa hàng franchise, phần thiết kế mô hình tổng thể xem như không cần thiết vì đã có sẵn các cửa hàng mẫu trong cùng hệ thống franchise (và được chủ thương hiệu hỗ trợ), do đó phần thiết kế chi tiết sẽ chiếm khoảng dưới 7 ngày cho một công trình. Và phần thiết kế chi tiết này có thể được thực hiện bởi kiến trúc sư của chủ cửa hàng franchise hoặc kiến trúc sư của chủ hệ thống franchise (có tính phí thiết kế).

Về phần sửa chữa cải tạo mặt bằng, chủ cửa hàng franchise nên ký hợp đồng hẳn với một nhà thầu chính (general contractor) để chịu trách nhiệm mọi mặt đối với công trình, trong đó chất lượng thi công và thời gian hoàn thành đúng hạn là 2 yếu tố quan trọng nhất. Nhà thầu chính này sẽ làm việc sâu sát với các nhà thầu phụ để đảm bảo tất cả công việc xảy ra tại công trình được phối hợp nhịp nhàng, trôi chảy. Do đó, chủ đầu tư phải chọn được nhà thầu chính có năng lực và đáng tin cậy.

Nếu chủ cửa hàng có kinh nghiệm về xây dựng cũng có thể đứng ra đảm nhiệm vai trò của nhà thầu chính và có thể tiết kiệm một khoản chi phí đáng kể tương đương 15-20% giá trị toàn công trình. Tuy nhiên, để tiết kiệm được chi phí này, chủ cửa hàng sẽ phải hy sinh rất nhiều thời gian và công sức mà đứng ra có thể hữu ích hơn nhiều nếu sử dụng trong các khâu quan trọng khác như tuyển dụng, đào tạo, quảng bá, tiếp thị, ngoại giao, quan hệ báo chí, chuẩn bị khai trương...

PHÂN TÍCH, ĐÁNH GIÁ THỊ TRƯỜNG

Biết người biết ta, trăm trận trăm thắng! Cũng như bất kỳ mô hình kinh doanh nào, chủ doanh nghiệp chắc chắn cần phải biết rõ tình hình thị trường, biết rõ các điểm mạnh, yếu của các đối thủ cạnh tranh tọa lạc trong cùng khu vực. Do đó, trong công tác xây dựng cửa hàng, ngoài khâu cải tạo mặt bằng, người mua franchise còn phải chuẩn bị các kiến thức về thị trường, marketing để kinh doanh hiệu quả hơn. Nói khác đi, chủ cửa hàng franchise phải trả lời được các câu hỏi sau đây:

- Ai sẽ là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình?
- Chiến lược về giá của họ ra sao?
- Doanh số bình quân họ như thế nào?
- Các chương trình quảng cáo, khuyến mãi nào đang được áp dụng?
- Quy mô của thị trường mà mình nhắm đến?
- Ưu khuyết điểm của các đối thủ cạnh tranh?

TUYỂN DỤNG NHÂN VIÊN

Yếu tố con người đóng vai trò quyết định. Và tùy mỗi ngành kinh doanh khác nhau mà các cửa hàng franchise có nhu cầu tuyển dụng khác nhau. Nhưng nhìn chung, đối với ngành kinh doanh dịch vụ, các đặc điểm nổi bật sau đây được cho là quan trọng khi phỏng vấn tuyển dụng nhân viên:

- Khả năng đối thoại tốt. Biết lắng nghe và ăn nói mạch lạc.
- Có thái độ tốt và có thể làm việc với tập thể.
- Tự tin và nhanh nhẹn.

Ngược lại, nhân viên với những đặc điểm sau đây thường được xem là không phù hợp cho ngành kinh doanh dịch vụ:

- Cá tính nhút nhát, không thích tiếp xúc với người lạ.
- Ăn nói “lấp bắp”, nóng tính, thiếu kèm chế.
- Thiếu linh động và không là tí người có thể làm việc theo nhóm.
- Có thái độ không tốt khi nói về các nơi làm việc trước đây.
- Thiếu trung thực, nhất là đối với những thông tin liên quan đến trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc trước đây.
- Hay thay đổi công việc, chỉ làm một thời gian ngắn tại mỗi chỗ làm trước đây.
- Ngoại hình không phù hợp (đối với các vị trí tiếp xúc trực tiếp với khách hàng).

Các nguồn tuyển dụng phổ biến nhất bao gồm:

Quảng cáo trên báo. Quảng cáo tuyển dụng trên báo có ưu điểm là trong một thời gian ngắn có thể thu hút được một lượng hồ sơ xin việc đáng kể nhưng doanh nghiệp phải tốn nhiều công sức để sàng lọc và kiểm tra độ tin cậy của hồ sơ và nhân thân của người xin việc. Một mẫu quảng cáo tuyển dụng trắng đen chỉ 1/8 trang, tùy tờ báo và vị trí trên trang báo, có thể dao động từ 1,3 đến 3 triệu đồng cho một kỳ. Đối với các vị trí nhân viên cấp thấp, mục tuyển dụng ‘rao vặt’ (giới hạn từ 90-150 chữ) tuy chỉ có vài trăm ngàn nhưng đôi khi lại hiệu quả hơn rất nhiều so với các mẫu quảng cáo tuyển dụng bề thế. Các cửa hàng franchise có thể thử hình thức khiêm tốn này trước khi áp dụng các hình thức quảng cáo tốn kém hơn.

Thông qua các trung tâm giới thiệu việc làm. Các trung tâm này thường đã sàng lọc và kiểm tra sơ bộ các hồ sơ và thậm chí đã phỏng vấn người xin việc trước khi chuyển qua cho doanh nghiệp chọn lựa. Đa số người xin việc liên hệ các trung tâm giới thiệu việc làm để đăng ký vào các vị trí cấp thấp hoặc trung cấp.

Như tại thành phố Hồ Chí Minh doanh nghiệp có thể liên hệ Trung tâm Giới thiệu việc làm Fosco với mức phí dịch vụ là 8% trên tổng số tiền lương tháng đầu tiên của người xin việc được trung tâm giới thiệu. Trung tâm Hỗ trợ Sinh viên thì có mức phí cố định từ 20.000-100.000 đồng cho mỗi hồ sơ giới thiệu tính tại thời điểm tháng 10/2005. Còn rất nhiều trung tâm giới thiệu việc làm khác với nhiều cách tính phí khác nhau (đôi khi không thu phí đối với doanh nghiệp mà thu trực tiếp đối với người xin việc). Xác lập mối quan hệ tốt với các trung tâm giới thiệu việc làm này chắc chắn là một việc làm không thừa đối với các cửa hàng franchise.

Thông qua các công ty ‘săn đầu người’ (head hunters). Thông thường các công ty tuyển dụng loại này chỉ giới thiệu các vị trí quản lý hay nhân viên có chuyên môn cao, do đó mới có cái tên không chính thức ‘săn đầu người’, nghĩa là tìm và tuyển dụng giùm các công ty những chuyên gia, cán bộ quản lý xuất sắc. Do chất lượng tuyển dụng các vị trí này có phức tạp hơn và đòi hỏi nhiều trình độ và đầu tư hơn nên mức phí cho dịch vụ này cũng cao hơn rất nhiều. Tương tự như các trung tâm giới thiệu việc làm, các công ty ‘săn đầu người’ có thể thu phí doanh nghiệp cần tuyển dụng hoặc chỉ thu phí người xin việc (và cũng có khi cả hai). Ví dụ, công ty SHD sẽ thu một khoản phí dịch vụ tương đương với 175% mức lương thực lãnh của người xin việc được công ty này sàng lọc, phỏng vấn và giới thiệu cho doanh nghiệp cần người. Tương tự, doanh nghiệp phải trả cho công ty SMT một khoản phí dịch vụ là 150% trên mức lương cho mỗi một vị trí mà công ty giới thiệu.

Thông qua các website. Nhiều doanh nghiệp hiện nay bắt đầu làm quen với việc đăng quảng cáo tuyển dụng trên các trang web chuyên về tuyển dụng hay trên trang báo điện tử của các tờ báo lớn. Cũng giống như đăng quảng cáo trên báo, tùy uy tín và vị trí cụ thể trên trang báo điện tử mà chi phí có khác nhau. Ví dụ giá ưu đãi cho các đơn vị đăng quảng cáo tuyển dụng trên trang web www.thanhnien.com.vn thấp nhất cũng phải là 1,8 triệu một kỳ cho 1/8 trang trắng đen. Thiết nghĩ, đối với các đối tượng cần tuyển dụng là nhân viên cấp thấp (như nhân viên bán hàng hay phục vụ trong các cửa hàng franchise) thì phương thức quảng cáo trên web sẽ không đạt hiệu quả cao.

Tuyển dụng ‘người nhà’. Đây có lẽ là phương thức phổ biến nhất đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ, các cửa hàng franchise. Tuyển dụng nguồn nhân lực từ người quen hay họ hàng có những ưu điểm riêng nhưng cũng không tránh khỏi những phiền toái sau này. Một trong những lý do mà một số chủ cửa hàng franchise đưa ra khi quyết định tuyển dụng người quen, người nhà vào những vị trí chủ chốt như quản lý, thu ngân... là để hạn chế tối đa việc thất thoát và cảm thấy an tâm hơn. Tuy nhiên trên thực tế, người quen hay người nhà cũng là ‘con

người' và do đó cũng vẫn có xác suất vi phạm như người ngoài. Và khi đã vi phạm thì việc xử lý còn khó khăn và phức tạp hơn. Nói khác đi, khi tuyển dụng và xây dựng đội ngũ nhân viên cho cửa hàng franchise, doanh nghiệp nên cân nhắc yếu tố quan trọng hàng đầu của sự thành bại của việc kinh doanh là chất lượng và khả năng thật sự của đội ngũ nhân viên. Một hệ thống tốt là một hệ thống được vận hành không cần những 'người nhà' mà vẫn chặt chẽ, không thất thoát. Và đây cũng là một phần quan trọng mà chủ thương hiệu hay người bán franchise phải có trách nhiệm chuyển giao cho đối tác của mình. Do đó, một câu hỏi không thể thiếu được khi người mua franchise tiếp xúc với chủ thương hiệu trong quá trình tìm hiểu quyết định có nên mua franchise hay không; đó là: "Làm thế nào để điều hành, kiểm soát được cửa hàng franchise mà không cần đến 'người nhà' trực tiếp đứng ra quản lý?"

Tuyển dụng người quen nhân viên. Cần phân biệt rõ 'người quen' và 'người nhà'. Người quen của nhân viên hiện hữu là một nguồn rất hiệu quả còn người nhà của nhân viên là một nguồn có nhiều rắc rối tiềm ẩn sau này. Nguồn người quen được giới thiệu từ nhân viên đang làm việc thường có khả năng hội nhập rất nhanh vì nếu không phù hợp thì đã không được giới thiệu. Ngoài ra, khi nhân viên giới thiệu người quen vào cùng làm việc chung thì ít nhiều đã dùng uy tín cá nhân mình để chịu trách nhiệm về khả năng và đạo đức của người đó. Do đó, doanh nghiệp có thể yên tâm phần nào.

Thông qua các bảng "Cần tuyển nhân viên". Đây cũng là một cách tuy rất đơn giản nhưng đôi khi hiệu quả lại rất cao. Bảng thông báo tuyển nhân viên kiểu này thường được treo trước cửa ra vào hay cửa sổ của cửa hàng để cho tất cả ai ra vào hoặc đi ngang qua cửa hàng đều có thể đọc được. Chi phí cho phương thức tuyển dụng này gần như bằng không nhưng lại có ưu thế lớn là những nhân viên tiềm năng sẽ biết chính xác cửa hàng mà họ muốn xin vào làm việc ra sao, tránh trường hợp thất vọng do ngộ nhận.

Chủ cửa hàng franchise không phải là người xây dựng nên sự thành công cho công việc kinh doanh. Họ nên là người biết xây dựng một tổ chức, đội ngũ con người để đội ngũ này xây dựng nên sự thành công cho công việc kinh doanh. Do đó, việc thu hút và giữ chân được nhân tài là công việc tối quan trọng không những đối với các công ty lớn mà còn đối với một cửa hàng franchise dù rất nhỏ. Và để làm được điều này đòi hỏi người chủ phải có sự quan tâm đúng mức đến đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên. Nhân viên phải được làm việc trong một môi trường vui vẻ, thoải mái, trong kỷ cương của công ty. Điều này tưởng chừng đơn

giản, nhưng để thực hiện một cách hiệu quả là cả một nghệ thuật của người chủ hay người quản lý.

HUẤN LUYỆN NHÂN VIÊN

Sau đây là một số chương trình huấn luyện, đào tạo mà các hệ thống franchise thường cung cấp cho các đối tác mua franchise:

- Huấn luyện tại trung tâm, bao gồm cả lý thuyết và thực hành.
- Huấn luyện chuẩn bị khai trương.
- Huấn luyện tại cửa hàng franchise trước lúc khai trương.
- Huấn luyện, tái huấn luyện sau khai trương.

Mục tiêu của các chương trình huấn luyện nêu trên là để hướng dẫn đối tác mua franchise cách thức để vận hành một cửa hàng franchise thành công giống như các cửa hàng của chủ thương hiệu. Thông thường các lĩnh vực sau đây sẽ được bao gồm trong chương trình huấn luyện: Hoạt động hàng ngày của cửa hàng; kế toán sổ sách; kinh doanh tiếp thị; cung cách phục vụ; quy trình sản xuất; quản trị nhân sự...

Thành phần tham dự các chương trình huấn luyện này bao gồm chủ cửa hàng franchise, nhân viên quản lý và một số nhân viên trụ cột khác tùy theo loại hình kinh doanh. Đối với ngành kinh doanh nhà hàng, chắc chắn nhân viên phụ trách bếp phải có trong danh sách những người cần tham dự huấn luyện. Nếu ngân sách cho phép, cửa hàng franchise cử càng nhiều nhân viên tham dự các chương trình huấn luyện của chủ thương hiệu càng tốt. Thực vậy, không ít trường hợp các nhân viên sau khi được huấn luyện công phu đã xin nghỉ việc (do nhiều lý do khác nhau) và vô tình đưa cửa hàng franchise vào tình huống vô cùng khó khăn. Do đó, việc đào tạo dư nhân viên lúc nào cũng có lợi tuy tốn kém hơn. Hệ thống franchise cà phê Gloria Jeans của Úc cho phép tối đa 4 nhân viên cấp quản lý được tham gia khóa huấn luyện miễn phí tại Sydney. Người chủ đứng tên ký hợp đồng mua franchise chắc chắn phải có mặt trong chương trình huấn luyện này.

Chương trình huấn luyện của McDonald's

Hơn 80% các cửa hàng của McDonald's trên thế giới được điều hành bởi các đối tác mua franchise. McDonald's có lẽ là công ty đầu tiên kinh doanh nhà hàng trên thế giới xây dựng trung tâm huấn luyện riêng biệt cho nhân viên và các đối tác mua franchise của mình dưới hình thức 'trường đại học' mà sau này

nhiều công ty đối thủ cạnh tranh đã sao chép. Trường đại học của McDonald's đặt tại Oakbrook, Illinois (bên ngoài của Chicago), chỉ nhận học viên (là đối tác mua franchise) sau khi đã trải qua 4 tuần học lớp dự bị và từ 18-24 tháng thực tập không ăn lương tại các cửa hàng McDonald's đang hoạt động. Thời gian trung bình cho một học viên tại trường đại học McDonald's là hai tuần, chủ yếu tập trung vào khâu huấn luyện điều hành các hoạt động hàng ngày của cửa hàng.

CHUẨN BỊ KHAI TRƯƠNG

Công tác chuẩn bị khai trương thường được hỗ trợ bởi chủ thương hiệu hay người bán franchise, ít nhất là về mặt kinh nghiệm. Nhiều hệ thống franchise tổ chức ngày khai trương nội bộ (soft opening) trước ngày khai trương chính thức (grand opening) từ vài ngày đến vài tuần để chạy thử. Để có một ngày khai trương thành công đòi hỏi một sự chuẩn bị chu đáo từ khâu tổ chức đến khâu quảng cáo, quảng bá và tiếp thị. Nếu chuẩn bị tốt thì ngày khai trương sẽ là một ngày tuyệt vời với nhiều kỷ niệm đẹp cho cả chủ lẫn nhân viên cửa hàng. Ngược lại, nếu chuẩn bị thiếu chu đáo thì ngày khai trương sẽ là một cơn ác mộng với hậu quả kéo dài, có khi sẽ không bao giờ xóa được hoàn toàn những ấn tượng tiêu cực ban đầu đối với những khách hàng được xem là tiềm năng nhất cho cửa hàng sau này (vì khách hàng tiềm năng mới thường được mời khai trương).

Để tạo một mối quan hệ tốt đẹp với hàng xóm, chủ hay quản lý cửa hàng franchise nên chào làm quen với những người sống hay làm việc xung quanh cửa hàng của mình trước hoặc trong ngày khai trương. Những món quà nhỏ không có giá trị tài chính như ít trái cây, bánh ngọt hay chính sản phẩm của cửa hàng sẽ gây một ấn tượng ban đầu tốt đẹp. Và trong danh sách những người hàng xóm VIP chắc chắn phải có anh công an khu vực và bác tổ trưởng dân phố vì sớm muộn gì cửa hàng cũng phải nhờ đến sự hỗ trợ của họ!

Sau đây là một số gợi ý quan trọng để chuẩn bị cho ngày khai trương:

- **Lên danh sách khách mời.** Đa số khách mời phải là đối tượng khách tiềm năng cho cửa hàng sau này. Tùy khả năng ngoại giao và mối quan hệ mà chủ cửa hàng franchise nên cố gắng mời những vị khách VIP có vị trí xã hội hay nổi tiếng đến dự khai trương cửa hàng. Các quan chức chính quyền địa phương, nhà báo cũng nên được ưu tiên lưu ý khi lên danh sách khách VIP. Danh sách khách mời trong ngày khai trương nên được lưu giữ để vài ngày sau khi gửi thư mời có thể điện thoại kiểm tra xem thư đã đến tay khách mời hay chưa. Ngoài ra, danh sách khách mời này còn được sử dụng

để đối chiếu và gửi thư cảm ơn cho những người đã thực sự có mặt trong ngày khai trương.

Hỗ trợ của Smoothie King

Chủ hệ thống franchise Smoothie King của Mỹ cung cấp cho tất cả các đối tác mua franchise một tập cẩm nang (operations manual) về marketing trong đó có phần hướng dẫn quảng cáo, quảng bá trước ngày khai trương một tháng và sau ngày khai trương ba tháng.

- **Thông tin cho cộng đồng.** Gửi thông cáo báo chí cho tất cả các báo đài địa phương để thông tin về ngày khai trương. Đối với các tờ báo lớn thì không dễ gì sự kiện ngày khai trương của một cửa hàng được đăng tải, trừ khi có điểm gì đó khá đặc biệt (ví dụ, cửa hàng franchise thứ 20; cửa hàng franchise đầu tiên tại TP XYZ; thành phần khách mời có ngôi sao điện ảnh ABC...). Có thể yêu cầu chủ thương hiệu cung cấp mẫu thông cáo báo chí đã từng được đăng trước đây để tham khảo.
- **Công tác quảng cáo, quảng bá.** Sự kiện ngày khai trương nên được chủ cửa hàng franchise chủ động đăng báo quảng cáo với nội dung và cách thể hiện được sự đồng ý trước của chủ thương hiệu. Về phần quảng bá tiếp thị, các cách làm phổ biến bao gồm: gửi thư ngỏ đính kèm ấn phẩm quảng cáo dạng tờ bướm (flyer) hay tập gấp (brochure); phát hành phiếu sử dụng dịch vụ miễn phí hoặc giảm giá có giá trị trong một thời gian nhất định; giới thiệu các chương trình khuyến mãi trong thời gian đầu khai trương..

Thiết kế một mẫu quảng cáo đăng báo sao cho phù hợp và hiệu quả cũng cần phải có sự đầu tư đúng mức. Doanh nghiệp không nên dựa hoàn toàn vào những người làm thiết kế chuyên môn (designer) vì họ sẽ chú trọng nhiều vào góc độ thẩm mỹ của mẫu quảng cáo hơn là nội dung, thông điệp mà cửa hàng franchise muốn chuyển tải đến khách hàng. Do đó, chủ doanh nghiệp phải đầu tư thời gian suy nghĩ những ý tưởng, thông tin mà mình muốn chuyển tải để cung cấp đầy đủ cho bộ phận thiết kế. Có một cách 'đi tắt' là có thể thu gom một số mẫu quảng cáo mà mình thích trên các tạp chí hay tờ báo, phân tích chúng để tìm ra những điểm hoặc lý do tại sao mình có ấn tượng tốt với những mẫu quảng cáo này, sau đó chuyển chúng (kèm với lời bình) cho bộ phận thiết kế để tham khảo. Và đừng quên duyệt lại lần cuối mẫu thiết kế trước khi nó được chuyển qua tòa soạn để lên khuôn báo. Nhiều mẫu quảng cáo có những lỗi chính tả hay sơ suất không đáng có nhưng lại ảnh hưởng không tốt đến hình ảnh cửa hàng, hình ảnh công ty, và như

thể xem như mẫu quảng cáo này chẳng những vô dụng mà còn có hại cho doanh nghiệp.

12 bước để trở thành người chủ cửa hàng franchise Smoothie King

Để hướng dẫn tóm tắt những gì một doanh nhân cần làm để có thể trở thành chủ một cửa hàng Smoothie King, những người chủ thương hiệu này đã liệt kê ra 12 bước cụ thể như sau:

Bước 1: Điều tra, tìm hiểu thông tin về chủ thương hiệu và hệ thống franchise. Lấy hồ sơ đăng ký mua franchise.

Bước 2: Điền và nộp hồ sơ đăng ký mua franchise. Hồ sơ này sẽ được phòng kinh doanh chuyên trách của Smoothie King xem xét và giữ bí mật.

Bước 3: Được mời phỏng vấn tại văn phòng trung tâm của Smoothie King. Trong lần gặp gỡ chính thức này, người mua franchise sẽ được giới thiệu sâu hơn về công ty, được tham quan công ty và một số cửa hàng, và làm quen với một số cán bộ chủ chốt liên quan đến franchise. Tài liệu công bố UFOC sẽ được Smoothie King cung cấp ngay trong buổi gặp mặt này.

Bước 4: Đọc và xem xét cẩn thận từng chi tiết trong tài liệu công bố UFOC.

Bước 5: Tham quan và làm quen với chủ của một vài cửa hàng franchise đang kinh doanh để tìm hiểu thực tế.

Bước 6: Smoothie King xem xét lại hồ sơ đăng ký và những thông tin cung cấp bởi đối tác mua franchise và nếu đạt yêu cầu sẽ hẹn gặp mặt một lần nữa.

Bước 7: Smoothie King phỏng vấn lần hai và sẽ mời đối tác đi tham quan trung tâm huấn luyện tại Metairie, Louisiana.

Bước 8: Ký hợp đồng franchise sau khi đã nghiên cứu và đặt nhiều câu hỏi liên quan đến các hạng mục trong hợp đồng.

Bước 9: Được mời dự buổi hướng dẫn làm quen tổng quát với các công việc liên quan đến xây dựng và điều hành một cửa hàng Smoothie King (kế hoạch, tài chính, chọn thuê mặt bằng, đặt hàng, xây dựng, cải tạo mặt bằng...) Sau buổi hướng dẫn tổng quát này, đối tác mua franchise sẽ được phòng kinh doanh giúp đỡ xúc tiến tìm thuê mặt bằng thích hợp.

Bước 10: Người chủ và nhân viên quản lý cửa hàng franchise tham gia chương trình huấn luyện tại trung tâm huấn luyện của Smoothie King.

Bước 11: Hoàn thành xây dựng, cải tạo mặt bằng và trang trí nội thất. Chuẩn bị sẵn sàng tất cả các trang thiết bị, dụng cụ phục vụ. Bắt đầu thực tập tại cửa hàng mới.

Bước 12: Khai trương!

Thư Viện  Online

CHƯƠNG 7:

**NHỮNG KỸ NĂNG
CẦN THIẾT
ĐỂ ĐIỀU HÀNH
HIỆU QUẢ
MỘT CỬA HÀNG FRANCHISE**



Để điều hành hiệu quả một doanh nghiệp dịch vụ, người

mua franchise cần phải chuẩn bị cho mình những kỹ năng, kiến thức bài bản về quản trị kinh doanh. Sau đây là một số kỹ năng tối thiểu:

Kỹ năng kinh doanh. Là khả năng ứng dụng những kiến thức tổng quát về thị trường, quảng bá, quảng cáo, quản trị, pháp lý, kết toán, tài chính... Người mua franchise nên đầu tư thời gian cho việc thu thập những kiến thức nêu trên càng sớm càng tốt để có thể thấu hiểu được mô hình kinh doanh franchise, mở một cửa hàng mới và điều hành quản lý nó như thế nào.

Kỹ năng điều hành. Là khả năng điều hành các hoạt động hàng ngày của cửa hàng. Một kỹ sư về công trình dân dụng cần biết cách làm đường, xây nhà, xây cầu trong khi một kế toán thuế phải hiểu rõ cách tính thuế hay khai thuế. Người mua franchise chắc chắn sẽ cần biết cách điều hành cùng lúc nhiều công việc xảy ra trong cửa hàng của mình. Và kỹ năng này phải được huấn luyện, đào tạo mới có được.

Kỹ năng về con người. Là khả năng có thể làm việc với nhân viên, có thể thấu hiểu, động viên và chỉ đạo nhân viên. Mọi hoạt động của cửa hàng sẽ được thực hiện thông qua đội ngũ nhân viên nên người chủ cửa hàng franchise phải biết cách phân công và huy động sao cho nhân viên cống hiến và làm việc với tinh thần và năng suất lao động tốt nhất. Một trong những động tác tưởng như rất nhỏ nhưng khá quan trọng trong yếu tố tâm lý thu phục tình cảm và sự ủng hộ của nhân viên là nụ cười trên gương mặt người chủ. Nụ cười đem lại sự thân thiện, giúp con người gần lại với nhau. Do tầm quan trọng của nó, người chủ cũng cần lưu ý và tập thói quen cười với nhân viên nếu mình chưa có thói quen rất ‘con người’ này!

Môi trường làm việc đóng một vai trò rất quan trọng đối với nhân viên. Một môi trường làm việc sạch sẽ, vui tươi và thân thiện sẽ thu hút và tạo cho nhân viên cảm giác ‘muốn đi làm’ và trung thành hơn với công ty. Mặc dù tất cả nhân viên đều ý thức rõ người chủ cửa hàng là ‘sếp’ nhưng nếu sếp cư xử quá độc đoán và không tôn trọng nhân viên thì sẽ không bao giờ trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Người chủ giỏi là người biết tạo cho nhân viên một môi trường làm việc thoải mái nhưng tự giác và vẫn ý thức rõ ai là sếp. Thực vậy, theo một cuộc nghiên cứu gần đây thực hiện bởi khoa quản trị kinh doanh của trường Đại học Indiana của Mỹ thì yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên không phải là mức lương cao hay thấp mà là môi trường làm việc và sự công nhận đóng góp của nhân viên.

Nói về sự công nhận những đóng góp của nhân viên, thiết nghĩ có rất nhiều cách để thể hiện. Ví dụ, chủ cửa hàng franchise có thể cho nhân viên tự bình chọn ‘Nhân viên xuất sắc nhất của tháng’ hay ‘Nhân viên xuất sắc nhất trong năm’ để thưởng và khuyến khích nhân viên thi đua, làm việc tốt hơn. Nhiều chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh còn cho chụp hình nhân viên xuất sắc của tháng và đóng khung treo ngay trong phòng ăn để khách hàng cùng nhận biết và chia sẻ. Đây cũng là một động tác ‘võ vai’ nhân viên để động viên và cảm ơn. Còn nhân viên thì có lẽ sẽ cảm thấy tự hào và cảm thấy những đóng góp của mình được nhìn nhận một cách trân trọng. Chuỗi cửa hàng trong hệ thống Phở 24 cũng đang áp dụng hình thức này.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

Nhiều người mua franchise tự đứng ra trực tiếp điều hành cửa hàng của mình như một nhà quản lý chuyên nghiệp. Điều này cũng tốt nếu như người chủ của hàng có trình độ và kiến thức cơ bản về quản trị kinh doanh (hoặc qua đào tạo bởi chủ thương hiệu). Nhưng khi mở thêm cửa hàng franchise thứ hai (cùng một chủ), chắc chắn phải thuê người quản lý chuyên nghiệp để chịu trách nhiệm toàn bộ việc điều hành kinh doanh tại cửa hàng này vì một người không thể quản lý hai cửa hàng cùng một lúc. Và khi mở thêm cửa hàng thứ ba, thứ tư thì ngoài nhân viên quản lý cho từng cửa hàng riêng lẻ, người mua franchise phải thuê thêm một cán bộ quản lý về hành chính nhân sự để phụ trách việc tuyển dụng, lưu trữ hồ sơ, giấy phép, bảng lương nhân viên...

Bộ máy nhân sự làm việc tại văn phòng sẽ lớn dần theo số lượng cửa hàng franchise mở ra thêm vì nếu không sẽ dễ dàng rơi vào tình trạng mất kiểm soát. Ví dụ, đối với một người mua franchise có từ bốn đến sáu cửa hàng thì ngoài cán bộ quản lý về hành chính nhân sự còn sẽ cần thêm một vị trí quản lý khu vực (area/district manager) để thay mặt chủ giám sát chặt chẽ tất cả các hoạt động của số cửa hàng này. Thông thường, một trong số những quản lý cửa hàng hiện hữu sẽ được đề bạt lên vị trí quản lý khu vực. Và mỗi cán bộ quản lý khu vực bình quân chỉ có thể giám sát một cách hiệu quả tối đa là sáu cửa hàng. Do đó, khi số lượng cửa hàng franchise vượt quá con số này thì phải cần đến ít nhất là hai cán bộ quản lý khu vực. Một vị trí quan trọng khác sẽ trở nên cần thiết trong giai đoạn này là vị trí marketing và quảng cáo. Tóm lại, guồng máy tổ chức và điều hành có khuynh hướng phát triển song song với số lượng cửa hàng mở ra. Sau đây là một số sơ đồ tổ chức nhân sự gợi ý mà nhiều doanh nghiệp franchise đã và đang áp dụng trên thế giới:

CHƯƠNG 8:

BÀI ĐỌC THÊM

Thư Viện  Online

BÀI 1:
PHÒNG VẤN
CHỦ CỬA HÀNG FRANCHISE

1. Thông tin cá nhân:

<i>Tên họ:</i>	Vũ Minh Quân
<i>Ngày, tháng, năm sinh:</i>	18-04-1971
<i>Nghề nghiệp chuyên môn:</i>	Giám đốc chi nhánh ILA Vũng Tàu
<i>Trình độ văn hóa:</i>	Đại học
<i>Năm lập gia đình:</i>	2002
<i>Nghề nghiệp vợ:</i>	Nhân viên hành chính
<i>Địa chỉ thường trú:</i>	Thành phố Vũng Tàu
<i>Mua franchise:</i>	Hệ thống Phở 24
<i>Địa chỉ cửa hàng franchise:</i>	35 Trần Hưng Đạo, thành phố Vũng Tàu

Tóm tắt sơ lược các nghề đã làm qua:

- 1988 – 1989:** Học ngoại ngữ (Anh văn) tại trường du lịch Vũng Tàu
- 1990 – 1994:** Làm việc tại Sở Văn hóa Thông tin tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, đồng thời học và tốt nghiệp Đại học Văn hóa Hà Nội
- 1995 – 1999:** Làm Logistics Supervisor cho công ty dịch vụ dầu khí Asia Pacific Drilling Services (APDS), đồng thời học và lấy bằng cử nhân Quản trị Kinh doanh của Đại học Mở Bán công thành phố Hồ Chí Minh.
- 2000 – 2004:** Lần lượt làm quản lý đại lý, rồi phụ trách kinh doanh khu vực cho các công ty Bảo hiểm nhân thọ Manulife, Prudential và trưởng đại diện AIA tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu (2002-2003).

2005 đến nay: Giám đốc chi nhánh ILA Vũng Tàu.

2. Thông tin liên quan đến kiến thức franchise:

Hỏi: Anh biết đến khái niệm franchise từ lúc nào?

AAAP: Từ năm 2003, khi Trung tâm Đào tạo Việt Mỹ (VATC) nghiên cứu mở chi nhánh tại thành phố Vũng Tàu theo hình thức franchise.

Hỏi: Anh biết đến 'franchise' trước, sau đó mới biết Phở 24 hay ngược lại?

AAAP: Tôi biết franchise trước, sau đó mới biết Phở 24. Lần đầu tiên ăn Phở 24 là khoảng tháng 09-2004 tại đường Nguyễn Thiệp do có việc tình cờ đi ngang qua cùng một người bạn. Lúc đó tôi chưa nhận thức được đầy đủ thương hiệu Phở 24.

Hỏi: Anh có tìm tòi nghiên cứu về mô hình franchise trước khi tiếp xúc mua franchise Phở 24? Tìm hiểu thông tin về franchise qua nguồn thông tin nào?

AAAP: Tôi có tìm hiểu thông tin về franchise Phở 24 qua trang web: www.pho24.com.vn và sau đó xúc tiến tiếp xúc luôn với Phở 24. Từ lúc hình thành ý định đến lúc hoàn tất nhà hàng Phở 24 để kinh doanh chỉ trong vòng 2 tháng.

3. Thông tin liên quan đến Phở 24:

Hỏi: Anh biết đến việc Phở 24 có bán franchise như thế nào?

AAAP: Qua một người bạn, anh Bạch Vũ Thủy, nay cùng đầu tư Phở 24 tại Vũng Tàu.

Hỏi: Ý định mua franchise Phở 24 của anh phát xuất từ đâu?

AAAP: Từ việc thị trường Vũng Tàu thiếu những dịch vụ cao cấp, đặc biệt là lĩnh vực ăn uống.

Hỏi: Tại sao anh chọn thương hiệu Phở 24 để mua franchise?

AAAP: Trên thực tế, tại Việt Nam không có nhiều thương hiệu để mua franchise. Hơn nữa, Phở là món ăn truyền thống của người Việt Nam nên tôi xác định làm Phở sẽ có cơ hội thành công cao hơn.

Hỏi: Vợ hay gia đình anh có ủng hộ việc mua franchise ngay từ đầu? Và hiện nay?

AAAP: Lúc đầu thì không do chưa hiểu hết về Phở 24. Nay thì rất ủng hộ.

Hỏi: Anh có ý định mua thêm cửa hàng franchise Phở 24?

AAAP: Sẽ tùy thuộc vào thị trường tại Bà Rịa – Vũng Tàu.

Hỏi: Có bao nhiêu cổ đông chính trong cửa hàng franchise của anh? Mọi quan hệ trong công việc liên quan đến cửa hàng này hiện nay có tốt không? Có gì khó khăn?

AAAP: Hiện nay cửa hàng Phở 24 có 3 cổ đông: 2 chủ đầu tư tại Vũng Tàu và 1 tại thành phố Hồ Chí Minh. Mọi chuyện đang diễn tiến tốt đẹp.

4. Thông tin về kinh nghiệm thực tế khi điều hành cửa hàng franchise:

Hỏi: Trung bình anh bỏ ra khoảng bao nhiêu giờ một ngày cho cửa hàng franchise?

AAAP: Tôi bỏ ra khoảng 5 giờ cho tháng đầu tiên. Hiện nay thì ít hơn.

Hỏi: Những khó khăn nếu có trong việc điều hành cửa hàng franchise?

AAAP: Xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, phù hợp với mô hình Phở 24 và duy trì chất lượng Phở 24.

Hỏi: Anh có bị ảnh hưởng gì đến công việc chuyên môn khác do điều hành cửa hàng franchise?

AAAP: Không thực sự bị ảnh hưởng do có sự sắp xếp thời gian khoa học.

Hỏi: Ý định muốn tự đứng ra làm chủ một cửa hàng hay một mô hình kinh doanh nào đó xuất hiện trong anh từ lúc nào?

AAAP: Đã từ lâu, khoảng 15 năm trước. Tôi luôn muốn tự làm chủ lấy mình.

Hỏi: Anh cảm nhận thế nào về vai trò 'người chủ' của mình đối với cửa hàng franchise? Có đáp ứng nhu cầu hay ý thích làm chủ cửa hàng của chính mình thông qua cửa hàng franchise đã mua?

AAAP: Người chủ cửa hàng franchise khác với chủ một cửa hàng của riêng mình hay chủ một doanh nghiệp. Franchise đồng nghĩa với việc mình là một mắt xích trong một hệ thống. Mình không thể áp đặt những suy nghĩ hay cách làm riêng của mình vào được. Những người muốn làm theo ý của mình có thể sẽ không phù hợp và thành công với mô hình này.

Hỏi: Xin anh đánh giá chung về việc kinh doanh một cửa hàng franchise Phở 24?

AAAP: Một cửa hàng franchise Phở 24 tương nhỏ và dễ dàng, song có rất nhiều việc phải làm. Chủ thương hiệu Phở 24 tại thành phố Hồ Chí Minh nếu được nên cung cấp những người dẫn dắt lâu hơn nữa trong thời gian đầu. Theo tôi ít nhất 3 tháng đầu. Như vậy sẽ giảm thiểu được sự khác biệt trong hệ thống và sự thiếu chuyên nghiệp đối với một số cửa hàng có người quản lý yếu.

BÀI 2:

TÁC GIẢ TRẢ LỜI PHÒNG VẤN TRÊN BÁO SÀI GÒN DOANH NHÂN

Phóng viên: Phạm Hoa Lài

Tựa bài: “9 bước, 6 động tác, 14 cửa hàng
& Ông hàng Phở 24”

Ngày đăng: 24 - 30/8/2005

PV: Tại Việt Nam, franchise được mở đầu bởi cà phê Trung Nguyên, song chính Phở 24 đã làm cho khái niệm này gần gũi hơn. Mô hình franchise hiện đang rất được giới kinh doanh Việt Nam quan tâm. Từ kinh nghiệm của mình, anh có thể chia sẻ gì về cách xây dựng một thương hiệu để có thể áp dụng phương thức nhượng quyền kinh doanh?

LTQ: Tôi có sự ngưỡng mộ với franchise từ hồi còn học ở nước ngoài và luôn ao ước sẽ phổ biến mô hình kinh doanh này tại Việt Nam. Qua Phở 24, tôi rút ra được những kinh nghiệm chung, quan trọng nhất để xây dựng được một thương hiệu franchise thành công. Trước hết là sự chuẩn bị kỹ về kiến thức. Nếu bản thân chủ doanh nghiệp không phải là chuyên gia, chưa am hiểu sâu sắc lĩnh vực này thì nhất định phải thuê công ty tư vấn. Franchise đồng nghĩa với sự chuyên nghiệp. Kế đến là chuẩn bị về nhân sự. Phải xây dựng đội ngũ nhân sự mạnh, ổn định, dài hạn. Thứ ba là tiêu chuẩn hóa tất cả các công đoạn kinh doanh. Ví dụ, nhân viên phục vụ của Phở 24 khi lấy order của khách phải qua 9 bước, trưng bánh phở phải 6 động tác, nấu nước lèo phải 6 bước... Cả khâu vệ sinh cũng theo đúng những tiêu chuẩn cụ thể trên giấy trắng mực đen. Những thủ tục pháp lý như cầu chứng nhận hiệu, bảo hộ tác quyền cũng được chú ý hàng đầu để tránh bị sao chép, ăn theo sau này... Nói chung, nếu chọn mô hình franchise, phải có sự đầu tư rất kỹ.

PV: Anh và một số chuyên gia đã từng khẳng định rằng franchise rất thích hợp với xu hướng phát triển kinh tế ở nước ta. Như vậy, có những điểm thuận lợi và khó khăn nào cho những người làm kinh doanh ở Việt Nam khi áp dụng mô hình này?

LTQ: Về thuận lợi, trước hết, franchise còn khá mới mẻ đối với Việt Nam nên dễ phát triển và ít cạnh tranh. Thứ hai, 95% doanh nghiệp Việt Nam ở quy mô nhỏ và vừa, rất thích hợp cho nhượng quyền. Nhượng quyền là phương cách giúp hình thành tập đoàn nhanh, đặc biệt là khi đa số doanh nghiệp Việt Nam ít vốn, hệ thống ngân hàng, quỹ hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp còn khó khăn. Hơn nữa, khác với Mỹ, nơi mô hình nhượng quyền phát triển rất mạnh mẽ, và nhiều nước khác, Việt Nam có đặc trưng là các cửa hàng bán lẻ không bắt buộc phải tập trung vào các khu thương mại dành riêng mà có thể xuất hiện bất cứ nơi nào trong thành phố, do đó franchise sẽ giúp thương hiệu len lỏi vào nhiều ngõ ngách. Đây là điểm khác biệt khá thú vị của kinh tế Việt Nam mà chúng ta khó thể tìm thấy được trong các tài liệu, sách vở của các chuyên gia franchise thế giới. Mặt khác, trong xu thế hội nhập quốc tế nhanh, franchise sẽ giúp chứng minh năng lực của đội ngũ kinh doanh Việt Nam khi nhanh chóng hình thành những chuỗi cửa hiệu hùng hậu, những thương hiệu nổi tiếng, những công ty, tập đoàn mạnh.

Tuy nhiên, cũng còn rất nhiều điều trở ngại khác cho doanh nghiệp Việt Nam áp dụng phương thức kinh doanh này. Đó là khung pháp lý chưa rõ ràng. Chỉ riêng khái niệm franchise trong tiếng Việt, Bộ Thương mại thì gọi là “nhượng quyền thương mại”, trong khi Bộ Khoa học & Công nghệ gọi là “cấp quyền kinh doanh”. Các loại giấy tờ xin phép cũng mỗi nơi mỗi khác. Luật về bảo hộ tác quyền cũng chưa đủ mạnh, thủ tục khiếu nại nhiều khi bị nhái, ăn theo thương hiệu. Hơn nữa, hiện nay rất ít công ty luật Việt Nam đủ am hiểu để tư vấn cho doanh nghiệp về lĩnh vực này. Tuy thế, tôi vẫn cho rằng franchise sẽ phát triển rất mạnh trong thời gian tới, bởi những thế mạnh như vừa phân tích và cũng bởi franchise sẽ kéo theo sự phát triển đồng thời cho nhiều lĩnh vực khác như tư vấn luật, quảng cáo, dịch vụ...

PV: Hiện có khá nhiều người muốn được nhượng quyền Phở 24. Anh chọn đối tác theo những tiêu chuẩn nào và cơ hội thành công của họ ra sao?

LTQ: Trong số rất nhiều lời đề nghị được hợp tác, mua nhượng quyền, chúng tôi mới chỉ chọn được 7 đối tác để triển khai 14 cửa hàng. Nguyên tắc kinh doanh của Phở 24 không phải là mua đứt bán đoạn, mà phải đồng hành cùng đối tác trong suốt 5 năm hợp đồng. Vì vậy, nếu không chọn lựa kỹ, chúng tôi sẽ phải “chịu đựng nhau” trong ngần ấy thời gian. Những nguyên tắc chủ yếu để lựa chọn của chúng tôi là đối tác phải có sự “đam mê” tuyệt đối đối với mô hình kinh doanh để sau này không tự ý thay đổi, phá vỡ tính đồng nhất của hệ thống, phải

có khả năng và kinh nghiệm quản trị, điều hành và cuối cùng phải đủ vốn đầu tư. Mức đầu tư tối thiểu cho một cửa hàng Phở 24 đủ chuẩn khoảng 60.000 USD. Còn về khả năng thành công, sự phát triển của hệ thống Phở 24 là minh chứng rõ nhất, nếu không kinh doanh được, chắc chắn công ty sẽ không thể mở thêm nhiều cửa hàng trong một thời gian ngắn.

Thư Viện © Online

BÀI 3:

TÁC GIẢ TRẢ LỜI PHÒNG VẤN TRÊN BÁO PHÁP LUẬT VIỆT NAM

Phóng viên: Hằng Nga

Tựa bài: “Ông Tiến Sĩ dạy doanh nghiệp làm giàu”

Ngày đăng: 7-9-2005

PV: Là nhà quản lý kinh doanh nhưng lại viết sách dạy doanh nhân làm giàu, khi “đá lún sân” như vậy, anh có “giấu nghề” khi viết sách không?

LTQ: Để chuẩn bị phát triển kinh doanh bằng mô hình nhượng quyền thương mại, tôi đã dành nhiều năm trước đó để tìm tòi, nghiên cứu, đọc nhiều tài liệu của rất nhiều nước trên thế giới và dự những cuộc hội thảo chuyên đề về nhượng quyền thương mại. Xem nguồn “tài liệu tham khảo” in đằng sau sách, người đọc sẽ thấy cách làm việc khoa học nghiêm túc của chúng tôi. Quyển sách này dành cho doanh nhân Việt Nam tham khảo và là nguồn tài liệu hướng dẫn cho nhân viên, đối tác. Kiến thức về nhượng quyền của người Việt mình còn giới hạn. Nói chính xác hơn là khái niệm này còn khá mới mẻ với doanh nghiệp. Sách ra đời bằng sự trải nghiệm và những gì được học hỏi nghiên cứu. Khi viết sách, tôi rất tâm huyết và đặt lợi ích xã hội lên hàng đầu, điều quan trọng nhất là tôi muốn chia sẻ kiến thức thực tế của mình với các doanh nghiệp, nên hoàn toàn không thể có chuyện “giấu nghề” được.

PV: Anh từng nói kinh doanh ẩm thực là phải biết bán đúng cái người ta cần, chứ không phải bán cái mình có. Phở 24 có phải là cái người ta cần?

LTQ: Ẩm thực Việt Nam phong phú và có những nét độc đáo riêng. Phở là món ăn truyền thống của người Việt, song qua thương hiệu Phở 24, tôi muốn giới thiệu với bạn bè trên thế giới cả phong cách ẩm thực của Việt Nam. Có thể nói, trong chuỗi nhà hàng Nam An Group, Phở 24 là ý tưởng kinh doanh tôi tâm đắc nhất.

Khi nghiên cứu thực hiện mùi vị cho Phở 24, chúng tôi rất chú ý nét văn hóa ẩm thực của cả 3 miền, làm thế nào để người dân của 3 miền đều ăn được và thấy ngon. Tôi tin Phở 24 đã làm được điều đó.

PV: Tại sao là con số 24, thưa anh?

LTQ: Khi quyết định đầu tư xây dựng thương hiệu, chúng tôi nhắm đến không chỉ phục vụ thực khách trong nước mà sẽ mang đi “đánh xứ người”, nên rất chú trọng yếu tố tên gọi của sản phẩm. Làm sao cho dễ nhớ, dễ viết, dễ đọc, dễ marketing? Chỉ có những con số thì người nước ngoài mới nhớ nhanh và nhớ lâu được. Lý do thứ hai là số 24 cũng chính là số thành phần gia vị bí quyết của nồi phở. Trong tương lai gần, sẽ hướng tới phục vụ khách 24/24.

PV: Nhiều người cho rằng: mặt trái của NQTM là nguy cơ đánh mất uy tín của thương hiệu, mất quyền kiểm soát doanh nghiệp. Theo anh, sự lo lắng này có cơ sở không? Và Phở 24 đã làm gì để tránh những nguy cơ trên?

LTQ: Việc thẩm định đối tác phải chú trọng nhiều. Tôi vẫn thường ví việc bán nhượng quyền như những cuộc hôn nhân vậy. Phải tìm hiểu, nghiên cứu “đối tác” thật kỹ rồi mới kết hôn. Bản hợp đồng cũng như giấy đăng ký kết hôn, xé bỏ chưa chắc là xong, hậu quả để lại sau đó mới quan trọng. Tập đoàn Nam An đã đăng ký sở hữu nhãn hiệu và biểu tượng độc quyền Phở 24 tại Việt Nam và nhiều nước trên thế giới. Chúng tôi rất quan tâm đến vấn đề bản quyền đối với những chi tiết nhỏ nhất như cách bài trí món ăn, quy trình nấu, sắp xếp bàn ghế. Tuy nhiên, thực tế vẫn phải chấp nhận những cái không hoàn hảo. Song tôi là người cầu toàn, tôi muốn tìm cái hoàn hảo hơn.

PV: Theo anh, bức tranh của mô hình kinh doanh NQTM tại Việt Nam đang như thế nào?

LTQ: Có thể ví như đứa trẻ chập chững lên 3. Tất cả đều chập chững, kể cả khung pháp lý. Song cũng phải biết mình đang ở đâu, tuy chỉ là những nét chấm phá mang tính phác họa, nhưng tôi rất tự tin để nói rằng đây là một bức tranh sáng.

PV: Hơn một năm đã thu hồi vốn và số tiền NQTM cũng không thấp đối với một thương hiệu trẻ như Phở 24. Chắc chắn ông chủ hiệu Phở sẽ nhanh chóng giàu to?

LTQ: (Cười lớn). Không thể giàu to được mà chỉ có thể nói là kha khá... Vì khi càng mở rộng, chi phí hỗ trợ cho cửa hàng khá nhiều. Ví dụ lần mở tại Jakarta (Indonesia) vừa rồi, chi phí đưa người của mình đi về rất nhiều lần. Nên nhượng quyền tại Indonesia cao hơn trong nước.

BÀI 4:

THÀNH LẬP HIỆP HỘI FRANCHISE VIỆT NAM

Trong bối cảnh nền công nghệ franchise của Việt Nam còn quá non trẻ như hiện nay, chắc chúng ta không khỏi đặt câu hỏi: liệu Việt Nam có cần thành lập một hiệp hội franchise hay không? Theo suy nghĩ chủ quan của tác giả thì việc thành lập một hiệp hội hay câu lạc bộ cho ngành franchise là cần thiết vì ít ra đây sẽ là một địa chỉ thân thiện cho giới doanh nhân Việt Nam muốn tìm hiểu, trao đổi thông tin về franchise. Ngoài ra, khi hội nhập kinh tế thế giới, Việt Nam cũng nên có một hiệp hội cho ngành nghề này để có thể giao lưu, trao đổi thông tin với các hiệp hội tương tự ở các nước khác và đặc biệt là với Hiệp hội Franchise Quốc tế (International Franchise Association - gọi tắt là IFA) hay Hội đồng Franchise Thế giới (World Franchise Council - gọi tắt là WFC).

Ví dụ, để quảng bá và thúc đẩy mô hình kinh doanh franchise tại Việt Nam, chắc chắn chúng ta sẽ phải cần tổ chức nhiều khóa đào tạo ngắn hạn, hội thảo, hội nghị, hội chợ chuyên đề về franchise với sự ủng hộ và giúp đỡ chuyên môn của IFA, WFC và các hiệp hội franchise các nước đối tác. Và các hiệp hội franchise này thường có khuynh hướng muốn làm việc thông qua một hiệp hội hay tổ chức tương tự tại Việt Nam chứ không phải với các cơ quan ban ngành của Chính phủ. Các hiệp hội nói chung đóng một vai trò khá quan trọng đối với sự phát triển ngành nghề của các nước trên thế giới.

Trong buổi hội thảo mang tựa đề “Xây dựng thương hiệu và nhượng quyền thương hiệu trong ngành công nghiệp bán lẻ” do Trung tâm Xúc tiến thương mại Thành phố (ITPC) phối hợp với Công ty Việt Âu tổ chức vào tháng 12/2005, bà Vũ Kim Hạnh - Giám đốc ITPC có thông báo rằng ITPC đang chuẩn bị cho ra mắt một câu lạc bộ franchise tại thành phố Hồ Chí Minh. Thông tin này được rất nhiều doanh nghiệp tham dự hội thảo quan tâm.

Ở phần cuối của bài đọc thêm này, tác giả có phác thảo đề nghị một số điểm chính liên quan đến đề cương thành lập một hiệp hội franchise cho Việt Nam. Sự ra đời của hiệp hội này bằng cách này hay cách khác sẽ góp phần định hướng và hỗ trợ cho sự phát triển bền vững hơn của ngành kinh doanh franchise tại Việt Nam. Và để có thêm thông tin tham khảo, sau đây là một số điểm tóm lược về tiêu chí hoạt động và mô hình tổ chức của hai hiệp hội franchise đã đi vào nề nếp của hai nước khác nhau là Úc và Malaysia.

HỘI ĐỒNG FRANCHISE AUSTRALIA (FRANCHISE COUNCIL OF AUSTRALIA)

Hội đồng Franchise Australia (viết tắt là FCA) là một dạng hiệp hội franchise nhưng với tên gọi khác đi. Tổ chức phi lợi nhuận này được thành lập vào năm 1983 và là đại diện cho tất cả những người mua và bán franchise tại Úc.

Mục đích:

- Xây dựng những tiêu chuẩn quốc tế cho các hệ thống franchise kinh doanh tại Úc;
- Cung cấp các thông tin và giáo dục, đào tạo về franchise cho cả người mua lẫn người bán franchise;
- Vận động Chính phủ các vấn đề liên quan đến ngành franchise;
- Nâng cao liên tục sự hiểu biết và quan tâm của người tiêu dùng, chính quyền và những cộng đồng doanh nghiệp đối với vai trò quan trọng và ảnh hưởng của ngành franchise tại Úc;
- Thiết kế những dịch vụ cộng thêm cho các thành viên và giúp đỡ họ để kinh doanh ngày càng hiệu quả hơn trong ngành franchise.

Hội viên:

Tất cả các tổ chức hay cá nhân có liên quan đến ngành franchise đều có thể tham gia trên nguyên tắc tự nguyện. Các thành viên hiện nay chủ yếu bao gồm: người bán franchise (franchisor), người mua franchise (franchisee), luật sư chuyên ngành, ngân hàng, nhà tư vấn, chuyên gia, học giả, giáo sư đại học và các nhà xuất bản. Muốn biết thêm chi tiết về quy định cụ thể gia nhập thành viên, chi phí, danh sách hội viên hiện hữu... có thể vào website: www.franchise.org.au

Hội đồng Franchise Australia là một tổ chức hiệp hội phi lợi nhuận có văn phòng quốc gia tại thành phố Melbourne, bang Victoria. Hội đồng này cung cấp những hỗ trợ, dịch vụ phù hợp cho từng địa phương thông qua 5 tiểu ban đại diện cho 5 bang của nước Úc. Mỗi một tiểu ban bầu ra vị chủ tịch - người đương nhiên

sẽ được bổ nhiệm chính thức vào Hội đồng Quốc gia (National Board) có trụ sở tại Melbourne. Ngoài 5 vị chủ tịch của 5 tiểu ban nêu trên, Hội đồng Quốc gia còn bao gồm thêm 5 thành viên khác là những người được bầu trực tiếp từ tất cả hội viên. Trong số 5 thành viên này phải có 3 thành viên là người bán franchise và 2 người còn lại có thể là bất cứ ai (người mua franchise, luật sư, nhà tư vấn...). Do đó, tổng số thành viên trong Hội đồng Quốc gia sẽ là 10 người.

Hội đồng Franchise Australia có mối quan hệ chặt chẽ với hầu hết các hiệp hội franchise của các quốc gia khác trên thế giới và là thành viên đồng sáng lập Liên đoàn Franchise Châu Á Thái Bình Dương (Asia Pacific Franchise Confederation, viết tắt là APFC). Hội đồng Franchise Australia cũng là một thành viên trong Hội đồng Franchise Thế giới (World Franchise Council, viết tắt là WFC) và từng trở thành tổng thư ký cho tổ chức này vào những năm 1999 và 2000.

HIỆP HỘI FRANCHISE MALAYSIA (MALAYSIAN FRANCHISE ASSOCIATION)

Hiệp hội Franchise Malaysia (viết tắt là MFA) còn được gọi theo tiếng địa phương là *Persatuan Francais Malaysia* được thành lập ngày 18/1/1994 bởi 44 thành viên sáng lập. Hầu hết các thành viên sáng lập này là những doanh nhân chủ thương hiệu bán franchise, đại lý độc quyền franchise (master franchisee), người mua franchise và những tổ chức hỗ trợ phát triển franchise tại Malaysia thông qua chương trình có tên là Franchise Development Program (Chương trình Phát triển Franchise). Chương trình này được giám sát trực tiếp bởi một đơn vị biệt phái của văn phòng Thủ tướng Malaysia tại thời điểm 1994.

Buổi lễ chính thức ra mắt Hiệp hội Franchise Malaysia được Thủ tướng Mahathir Mohammad đích thân tham dự và đọc diễn văn chào mừng vào ngày 27-1-1994. Hiệp hội này được đăng ký căn cứ theo điều khoản về luật thành lập hiệp hội của Malaysia 1966.

Mục đích:

- Quy tụ tất cả các thành viên lại để bảo vệ lợi ích chung;
- Quảng bá và xây dựng hình ảnh tốt đẹp của ngành franchise đối với xã hội và khuyến khích nâng cao ý thức về đạo đức kinh doanh;
- Ủng hộ Chính phủ trong nỗ lực khuyến khích cộng đồng Bumiputera tham gia vào kinh doanh lãnh vực franchise.
- Đóng vai trò liên kết và cung cấp đào tạo, hội thảo và hội chợ triển lãm về franchise;

- Tổ chức các hoạt động quảng bá ngành franchise như một công cụ, khái niệm marketing hiệu quả;
- Cung cấp thông tin và làm cầu nối giữa doanh nghiệp và Chính phủ về các vấn đề liên quan đến franchise;
- Tạo ra một diễn đàn để trao đổi kinh nghiệm và chuyên môn giữa các thành viên trong Hiệp hội;
- Tài trợ những chuyến công du về thương mại hay đầu tư ra nước ngoài;
- Đứng ra điều phối các hoạt động thương mại và đầu tư về franchise ra nước ngoài, hỗ trợ các thương hiệu ngoại quốc vào Malaysia hiệu quả hơn.

Hội viên:

Có 4 loại hội viên:

- Hội viên chính thức (Ordinary Member) bao gồm các doanh nhân hay doanh nghiệp bán và mua franchise; và các tổ chức ủng hộ franchise;
- Hội viên dự bị (Associate Member) bao gồm những doanh nhân hay doanh nghiệp tiềm năng bán hay mua franchise;
- Hội viên danh dự (Honorary Member) bao gồm những người quan trọng được Hiệp hội mời đích danh; và
- Hội viên sinh viên (Student Member).

Từ ngày thành lập đến nay, Hiệp hội Franchise Malaysia đã tổ chức rất nhiều chương trình và hoạt động theo sát với mục tiêu của Hiệp hội đã đề ra từ đầu. Ví dụ, Hiệp hội đã tổ chức chương trình đào tạo dành cho các doanh nhân mua franchise tiềm năng mang tên “The Fundamentals of Franchise Management” (Những khái niệm quản trị cơ bản nhất về franchise), hay chương trình dành cho người bán franchise có tên “Fundamentals of Franchise Development” (Những khái niệm cơ bản nhất để phát triển hệ thống franchise), “Franchise Consultant Development” (Phát triển ngành tư vấn franchise)...

Để triển khai hiệu quả các chương trình nêu trên, Hiệp hội Franchise Malaysia đã phối hợp với Bộ Phát triển Doanh nghiệp (Ministry of Entrepreneur Development) và các tổ chức khác như Trung tâm Phát triển Doanh nghiệp Malaysia (Malaysian Entrepreneur Development Centre), trường Đại học Tổng hợp Teknologi Mara... Ngoài ra Hiệp hội còn liên kết với Tập đoàn Tài nguyên Malaysia (Malaysian Resources Corporation) để phát triển và quảng bá khái niệm “Franchise City” (Thành phố Franchise), một trung tâm tập hợp hầu hết các ngành kinh doanh về franchise tại một địa điểm và dưới một mái nhà chung. Franchise City đầu tiên được khai trương tại Shah Alam vào giữa năm 1999. Hiệp

hội Franchise Malaysia cũng đóng vai trò trung gian trong việc hòa giải những thua kiện, bất đồng giữa các thành viên, song song với việc cung cấp những chương trình đặc biệt để củng cố mối quan hệ như ‘răng với môi’ của người mua và người bán franchise.

Hiệp hội Franchise Malaysia là thành viên sáng lập của Hội đồng Franchise Thế giới (World Franchise Council), một tổ chức về franchise cao nhất có mối liên kết chặt chẽ hiệp hội franchise của 33 quốc gia trên toàn thế giới. Và cũng giống như Hội đồng Franchise Australia, Hiệp hội Franchise Malaysia đã tham gia sáng lập Liên đoàn Franchise châu Á Thái Bình Dương (Asia-Pacific Franchise Confederation).

HIỆP HỘI FRANCHISE VIỆT NAM

Cũng như các hiệp hội franchise khác trên thế giới, Hiệp hội Franchise Việt Nam (Vietnam Franchise Association) nên là một tổ chức phi lợi nhuận và có những tiêu chí hoạt động nhằm đem lại lợi ích cho các thành viên và cả ngành franchise của Việt Nam nói chung. Sau đây là một số ý kiến rất ngắn gọn và mang tính chủ quan của tác giả:

Mục đích:

- Cung cấp thông tin, kiến thức, giáo dục về franchise cho các thành viên;
- Hỗ trợ và giúp đỡ các thành viên nâng cao kỹ năng liên quan đến franchise như xây dựng thương hiệu, điều hành hệ thống hay cửa hàng franchise...
- Là tiếng nói chung của các doanh nghiệp và các tổ chức tham gia vào lĩnh vực kinh doanh franchise;
- Là diễn đàn cho các thành viên trao đổi thông tin, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức về franchise;
- Tham mưu cho các cơ quan ban ngành trong các đường lối, chính sách, luật pháp liên quan đến franchise;
- Xây dựng và nâng cao ý thức, hiểu biết của xã hội, cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam về mô hình kinh doanh franchise;
- Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các hiệp hội franchise quốc tế để tranh thủ sự giúp đỡ và hỗ trợ về mặt kỹ thuật, hội nhập vào sân chơi quốc tế về franchise;
- Chủ trì hay tham gia tổ chức tất cả các hội nghị, hội thảo, hội chợ triển lãm về franchise tại Việt Nam.

Hội viên:

Dựa trên cơ sở tự nguyện và có thể đăng ký hội viên theo cá nhân hoặc tổ chức đang sinh sống hay hoạt động tại Việt Nam. Sau đây là các đối tượng chính có thể tham gia vào hiệp hội:

- Cá nhân hay tổ chức bán franchise;
- Cá nhân hay tổ chức mua franchise;
- Cán bộ làm việc trong các trường đại học, trung tâm nghiên cứu, cơ quan xúc tiến thương mại, các ban ngành của Nhà nước có liên quan đến franchise;
- Luật sư, chuyên viên tư vấn, ngân hàng..

Cấu trúc tổ chức của Hiệp hội:

- Hiệp hội Franchise Việt Nam là một tổ chức phi lợi nhuận và được hỗ trợ thành lập bởi Bộ Thương mại, trụ sở chính đặt tại Hà Nội.
- Về thành phần nhân sự lãnh đạo, nên có một chủ tịch, một phó chủ tịch phụ trách chuyên môn, một phó chủ tịch phụ trách tài chính (tìm nguồn tài trợ) và một tổng thư ký điều hành công việc hàng ngày của Hiệp hội.
- Ban chấp hành Hiệp hội có thể bao gồm từ 8-12 thành viên mà trong đó ít nhất có 3 thành viên là cá nhân hay doanh nghiệp bán franchise. Các cá nhân hay đại diện doanh nghiệp phải là sáng lập viên của công ty hay người lãnh đạo cao nhất. Tất cả thành viên trong Ban chấp hành đều phải mang quốc tịch Việt Nam.

Trong Ban chấp hành Hiệp hội nên chia ra nhiều tiểu ban chuyên trách trọng điểm như về đào tạo giáo dục, pháp lý, tiếp thị, phát triển hội viên, quan hệ cộng đồng, quan hệ quốc tế... Về cách thức tổ chức một hiệp hội franchise bài bản chúng ta cũng có thể tham khảo thêm cách làm hiện nay của nhiều hiệp hội franchise khác trên thế giới mà địa chỉ liên lạc cụ thể có ghi rõ trong phần phụ lục cuối sách. Hiệp hội Franchise Việt Nam nên được thành lập và tổ chức sao cho phù hợp với đặc điểm tình hình đất nước và nhu cầu phát triển của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

BÀI 5:

CÁC BƯỚC CẦN LÀM ĐỂ TRỞ THÀNH CHỦ CỬA HÀNG FRANCHISE PHỞ 24

- Bước 1:** Tiếp xúc trực tiếp với văn phòng Công ty Phở 24 hoặc thông qua email hẹn phỏng vấn.
- Bước 2:** Ký thỏa thuận giữ bí mật thông tin (Confidentiality agreement) và điền vào hồ sơ đăng ký mua franchise Phở 24.
- Bước 3:** Điền đầy đủ các hồ sơ theo yêu cầu và nộp lại cho công ty Phở 24.
- Bước 4:** Công ty Phở 24 tiến hành kiểm tra, xác minh các thông tin cung cấp bởi người đăng ký mua franchise.
- Bước 5:** Công ty Phở 24 mời đối tác muốn mua franchise đến văn phòng để thảo luận chi tiết triển khai cửa hàng, trong đó có 3 phần quan trọng: địa điểm kinh doanh, thiết kế cửa hàng và kế hoạch kinh doanh.
- Bước 6:** Ký hợp đồng franchise.
- Bước 7:** Công ty Phở 24 duyệt đồng ý mặt bằng kinh doanh.
- Bước 8:** Người mua franchise nộp bản vẽ chi tiết của mặt bằng kinh doanh.
- Bước 9:** Xây dựng, sửa chữa mặt bằng theo tiêu chuẩn đồng nhất của Phở 24.
- Bước 10:** Huấn luyện, đào tạo đội ngũ quản lý và nhân viên cửa hàng.
- Bước 11:** Khai trương cửa hàng franchise.

PHỤ LỤC

DANH SÁCH CÁC HẠNG MỤC SẢN PHẨM VA DỊCH VỤ FRANCHISE (Được công nhận và sử dụng bởi Hiệp hội Franchise Quốc tế)

- Kế toán/Dịch vụ khai thuế Accounting/Tax services
- Quảng cáo Advertising
- Cho thuê xe Auto rentals
- Dịch vụ về xe Automotive services
- Nước giải khát Beverages
- Nhà sách Book stores
- Dịch vụ kinh doanh Business services
- Kinh doanh môi giới Business brokers
- Kinh doanh cắm trại Business camping
- Dịch vụ tài chính Financial services
- Sản phẩm hóa học Chemical products
- Dịch vụ trẻ em Children's services
- Quần áo và giày dép Clothing and shoes
- Vi tính/điện tử Computer/electronics
- Cửa hàng tạp hóa Convenience stores
- Mỹ phẩm Cosmetics
- Dịch vụ tìm bạn bốn phương Dating services
- Tiệm thuốc tây Drug stores
- Sản phẩm và dịch vụ giáo dục Education products and services
- Dịch vụ giới thiệu việc làm Employment services
- Cửa hàng bán hoa Florist shops

• Thực phẩm: bánh ngọt, bánh nướng	Food: pastry baked products
• Thực phẩm: kẹo, bắp rang, thức ăn nhanh	Food: candy, pop corns, snacks
• Thực phẩm: kem, sữa chua	Food: ice-cream, yoghurt
• Thực phẩm: nhà hàng	Food: restaurants
• Thực phẩm: đặc sản	Food: specialties
• Cho thuê quần áo dự tiệc	Formal-wear rental
• Tiệm làm tóc	Hair salons
• Dịch vụ sức khỏe	Health services
• Thiết bị gia dụng	Home appliances
• Nội thất gia dụng	Home furnishing
• Kiểm tra nhà	Home inspection
• Khách sạn và phòng trọ	Hotels and motels
• Bảo hiểm	Insurance
• Dịch vụ coi nhà	Janitorial services
• Nữ trang	Jewellery
• Giặt ủi	Laundry and dry cleaning
• Cắt cỏ và làm vườn	Lawn and garden
• Dịch vụ giúp việc nhà	Maid services
• Bảo trì & làm vệ sinh dọn dẹp	Maintenance and cleaning
• Dịch vụ quang học	Optical services
• Dịch vụ đưa thư, vận chuyển hàng hải	Mail and shipment services
• Chụp hình	Photography
• In ấn/photocopy	Printing/photocopying
• Xuất bản	Publications
• Dịch vụ bất động sản	Real estate services
• Giải trí: cung cấp hàng	Recreation: supplies
• Giải trí: thể thao, dịch vụ	Recreation: sports, services
• Cho thuê trang thiết bị	Rental equipment
• Cửa hàng bán lẻ: chuyên dụng	Retail stores: specialty

• Cửa hàng bán lẻ: đa dụng	Retail stores: variety
• Hệ thống an ninh	Security systems
• Sửa giày	Shoe repairs
• Dịch vụ mua sắm	Shopping services
• Sản phẩm và dịch vụ bảng hiệu	Sign products and services
• Kính màu	Stained glass
• Dịch vụ kho bãi	Storage services
• Dịch vụ viễn thông	Telecommunications services
• Đồ ngũ kim	Hardware
• Dịch vụ chuyên chở	Transportation services
• Đại lý du lịch	Travel agencies
• Cho thuê đồng phục	Uniform rental
• Kinh doanh và cho thuê video/audio	Video/audio sales and rental
• Cửa hàng sinh tố và khoáng chất	Vitamin and mineral stores
• Máy điều hòa nước	Water conditioning
• Kiểm soát trọng lượng	Weight control

**DANH SÁCH 50 WEBSITE VỀ FRANCHISE
ĐƯỢC TRUY CẬP NHIỀU NHẤT**

1. www.franchise.org
2. www.entrepreneurmag.com/franchise
3. www.franchisetimes.com
4. www.Toolkit.cch.com
5. www.microsoft.com/smallbiz
6. www.betheboss.com
7. www.bison1.com
8. www.Worldfranchising.com
9. www.startup.wsj.com
10. www.franchise-update.com
11. www.ffca.com
12. www.franchise1.com
13. www.Franchiselinks.com
14. www.franchiseconnections.com
15. www.sba.gov
16. www.franchise.com
17. www.franchiseshowcase.com
18. www.frannet.com
19. www.inreach.com/sbdc/book/franchising.html
20. www.bplans.com
21. www.bbb.org/library/busfranc.html
22. www.vfinance.com
23. www.ftc.gov
24. www.nasaa.org
25. www.topfranchises.com
26. www.franchisedirect.com
27. www.smallbusiness.yahoo.com
28. www.Businessfinance.com
29. www.bizplanet.com
30. www.franinfo.com
31. www.abanet.org



32. www.smallbizsearch.com
33. www.franchisehelp.com
34. www.franchise411.com
35. www.franchiseremedies.com
36. www.businessfinance.com
37. www.franchiseintl.com
38. www.lawlead.com
39. www.moneyhunter.com
40. www.franchisedoc.com
41. www.aafd.com
42. www.franchise-chat.com
43. www.franchisesolution.com
44. www.edge.lowe.org/index.htm
45. www.lycos.com/business
46. www.franchiselawteam.com
47. www.score.org
48. www.franinfo.com/history.html
49. www.sbfocus.com
50. www.morebusiness.com

ThuvienOnline

DANH SÁCH CÁC HIỆP HỘI FRANCHISE TRÊN THẾ GIỚI

Argentine Association of Franchising

Av. Libertador 222

70-A Buenos Aires 1001

ARGENTINA

Web page : <http://www.aafranchising.com>

E-mail : info@aafranchising.com

Tel : (54-11) 4-394-3318 or (54-11) 4-326 5499

Fax : (54-11) 4-394-8107



Armenian Franchise Association

ISC Amrich

Moscow Representative Office

G. Lusavorchi

Yereven

ARMENIS



Franchise Council of Australia

GPO Box 1498N

Melbourne Victoria, 3001

AUSTRALIA

Web page : <http://www.franchise.org.au>

E-mail : info@franchise.org.au

Tel : (61) 3965 01667

Fax : (61) 3965 01713



Austrian Association of Franchising

Bayerhamerstrasse 12/1, A-5020

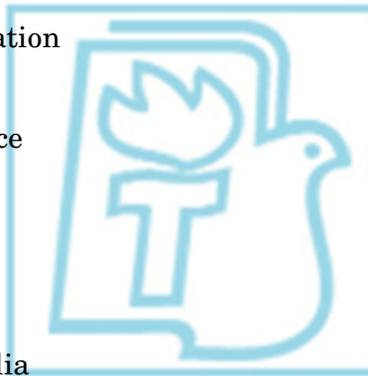
Salzburg

AUSTRIA

Web page : <http://www.franchise.at>

E-mail : oeffv@franchise.at

Tel : (43-662) 874-2360



Fax : (43-662) 874-2365



Belgian Federation of Franchising

Boulevard de L'Humanite, 116/2

B-1070 Brussels

BELGIUM

Web page : <http://www.fbf-bff.be>

E-mail : info@fbf-bff.be

Tel : (32-2) 523.9707

Fax : (32-2) 523-3510



Brazilian Association of Franchising

Av. Brigaderio Faria Lima

1739-3 Andar CEP 01452-001 Jd. Paulistano

Sao Paulo-SP

BRAZIL

Web page : <http://www.abf.com.br>

E-mail : anette@abf.com.br

Tel : +55.11.3814.4200

Fax : +55.11.3817.5986



British Franchise Association

Thames View, Newton Road

Henley-on-Thames

Oxon RG9 1HG

UNITED KINGDOM

Web page : <http://www.british-franchise.org.uk>

E-mail : mailroom@british-franchise.org.uk

Tel : (44) 1491-578-050

Fax : (44) 1491-573-517



Bulgarian Franchise Association

P.O. Box 20

Varna 9010

BULGARIA

E-mail : wan3vn@mboax.digsy.bg

Tel : 359 52 235 424
Fax : 359 52 600 724



Association de Franchising de Chile

Merced 230

Santiago

CHILE

E-mail : mport@cmet.net
Tel : 56 2 365 4263
Fax : 56 2 365 4001



Canadian Franchise Association

5045 Orbitor Drive, Suite 401, Bldg. 9

Mississauga L4W 4Y4

CANADA

Web page : <http://www.cfa.ca>
E-mail : info@cfa.ca
Tel : +905.625.2896
Fax : +905.625.9076



Colombian Association of Franchising

Holguines Trade Center Torre Lili OF 606

Cali, COLOMBIA

E-mail : jbarran@telesat.com.co
Tel : 57 2 330 7827
Fax : 57 2 331 7138



Ceska Asociace Franchisingu

Rytirska 31, P.O. Box 706

110 00 Praha 1

CZECH REPUBLIC

Tel : 42 2 242 30 566
Fax : 42 2 242 1 5099



China Chainstore & Franchise Association

25 Yuetan North Street

Beijing

100834, P.R. CHINA

Web page : <http://www.ccfa.org.cn>

E-mail : pei@ccfa.org.cn

Tel : +86.10.6839.2260

Fax : +86.10.6839.2210



Danish Association of Franchising

Lyngbyvej 20 DK-2100

Copenhagen

DENMARK

Web page : <http://www.dk-franchise.dk>

E-mail : info@dk-franchise.dk

Tel : +45.39.15.82.82

Fax : +45.39.15.80.10

Ecuadorian Franchise Association

Ave. 9 de Octubre y Los Rios

Edificio Finansur, piso 16

Guayaquil

ECUADOR

E-mail : Leonidas@Samarica.com

Tel : 5934 452-835 or 450-097

Fax : 5934 450 150



European Franchise Federation

Ave Louise

179/14 B-1050 Brussels

BELGIUM

Web page : <http://www.eff-franchise.com>

E-mail : eff-franchise@euronet.be

Tel : (32-2) 520-1607

Fax : (32-2) 520-1735



Finnish Franchising Federation

Suomen Franchising-Yhdistys rY (SFY)

PL 868 08680 Lohja as

FINLAND

Web page : <http://www.franchising.fi>
E-mail : sfy@sfy.pp.fi
Tel : +358.19.331.195
Fax : +358.19.331.075



French Franchise Association

60, rue La Boetie

75008 Paris

FRANCE

Web page : <http://www.franchise-fff.com>
E-mail : info@franchise-fff.com
Tel : 33 1 53 75 22 25
Fax : 33 1 53 75 22 20



German Franchise Association

Luisenstrasse, 41 10117 Berlin

GERMANY

Web page : <http://www.dfv-franchise.de>
E-mail : info@dfv-franchise.de
Tel : +49.0.30.278.9020
Fax : +49.0.30.278.90.215



Ghana Franchise Association

Achimoto H/No. ANT/B/005

P.O. Box 123, Aljo Accra

GHANA

Tel : 233 27 54 45 51
Fax : 233 21 50 01 69



Greek Association of Franchising

Skoufou 10 105 57 Athens

GREECE

Web page : <http://www.dfv-franchise.de>
E-mail : info@dfv-franchise.de



Tel : +30.210.32.34.620
Fax : +30.210.32.38.865



Franchise Association of Guatemala
Diagonal 6 11-10, Zona 10
Guatemala City

GUATEMALA

E-mail : vvitola@hotmail.com
Tel : 502 360 9737
Fax : 30 1 9308 753



Hong Kong Franchise Association
22/F Unit A United Centre
95 Queensway
Hong Kong Queensway

HONG KONG

Web page : <http://www.franchise.org.hk>
E-mail : hfka@franchise.org.hk
Tel : +852.2529.9229
Fax : +852.2527.9843



Hungarian Franchise Association
POB. 446
Budapest H-1537

HUNGARY

Web page : <http://www.franchise.hu>
E-mail : franchise@franchise.hu
Tel : +361.212.41.24
Fax : +361.212.57.12



Indian Association of Franchising
54-A, Eite Auto House
Sir. M. VasANJI Road, Chakala
Andheri (East), Mumbai

400093 INDIA

E-mail : iacc@giabm01.vsnl.net.in
Tel : (91-22) 692 1258

Fax : (91-22) 692 1258

Asosiasi Franchise Indonesia

A 19 Darmawangsa X

Kebayoyan Baru

Jakarta 12150

INDONESIA

Tel : 62 21 739 5577

Fax : 62 21 723 4761



Irish Franchise Association

Hambleden House

19/26 Lower Pembroke Str.,

Dublin 2

IRELAND

Tel : 353 1 678 5199

Fax : 353 1 678 5146



Italian Franchise Association

Corso di Porta Nuova

3 Milan 20121

ITALY

Web page : <http://www.assofranchising.it>

E-mail : assofranchising@assofranchising.it

Tel : 39 2 29 00 37 79

Fax : 39 2 65 55 19



Japan Franchise Association

2nd Akiyama Building Toranomom 3-6-2

Minato-ku, Tokyo 105-0001

JAPAN

Web page : <http://jfa.jfa-fc.org.jp>

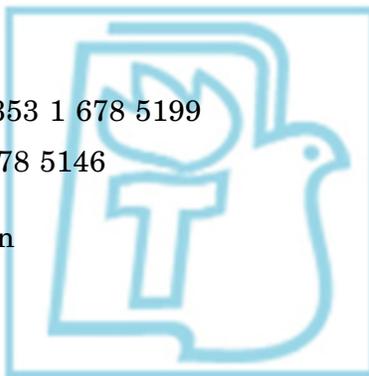
E-mail : nibayashi@jfac-fc.or.jp

Tel : +81.3.5777.8701

Fax : +81.35777.8711



Kazakhstan Franchise Association



1 Abai Ave.,
ALMATY 480100

Republic of KAZAKHSTAN

E-mail : kmakatova@pragma.kz
Tel : 7 (3272) 63 78 13
Fax : 7 (3272) 63 68 21



Korean Franchise Association

73-9 Gui-Dong

Kwangjin-Ku

Seoul

KOREA

Tel : 82 2 447 60 94 5
Fax : 82 2 3436 21 62



Latvian Franchise Association

Lachpliesha 81/2

Daugavpils LV-5403

LATVIA

Web page : <http://www.franch.lv>
E-mail : info@franch.lv or olga@franch.lv
Tel : +371.54.26.349
Fax : +371.54.27.374



Malaysian Franchise Association

Suite 1045, Level 10

Block A2 Leisure Commerce Square

No 9, Jalan PJS 8/9

46150 Petaling Jaya

Selangor Darul Ehsan

MALAYSIA

Web page : <http://www.mfa.org.my>
E-mail : secrtmfa@tm.net.my
Tel : (60 3) 7877 1557
Fax : (60 3) 7877 1559



Mexican Franchise Association

Insurgentes Sur 1783, #303

Co. Guadalupe Inn

Mexico 01020, D.F.

MEXICO

Tel : 52 5 661 0655

Fax : 52 5 663 2178



Netherlands Franchise Association

Boomberglaan 12

Hilversum 1217, PR

NETHERLANDS

Web page : <http://www.nfv.nl>

E-mail : franchise@nfv.nl

Tel : +31.35.624.23.00

Fax : +31.35.624.91.94



Franchise Association of New Zealand

P.O Box 23 364, Hunters Corner

Papatoetoe, Auckland

NEW ZEALAND

Web page : <http://www.franchise.org.nz>

E-mail : contact@franchise.org.nz

Tel : +649.278.9012

Fax : +649.278.9013



Philippines Franchise Association

701 OMM-Citra Bldg. San Miguel Ave.

Ortigas Center, Pasig City

PHILIPPINES

Web page : <http://www.philfranchise.com>

E-mail : pra@snap.portalinc.com

Tel : +632.687.0365-67

Fax : +632.687.0635



Polish Franchise Association



Ul. Szpitalna 1 lok. 5

Warsaw 00-020

POLAND

Tel : 48 22 26 80 30

Fax : 46 22 625 69 56



Portuguese Association of Franchising

Rua Viriato, 1050-234 Lisboa

PORTUGAL

Web page : <http://www.apfranchise.org>

Tel : 351 1 315 18 45

Fax : 351 1 315 18 45



Romanian Franchise Association

Rua Castilho, N 14, Lisbon 1000

PORTUGAL

Tel : 351 1 315 18 45

Fax : 351 1 315 18 45

Russian Franchise Association

2-nd Proezd

PerovaPolya

9, 111141 Moscow

RUSSIA

E-mail : franch@matrix.ru

Tel : 70 795 305 5877

Fax : 70 795 305 5850



Franchising and Licensing Association (Singapore)

Informatics Building

5 International Business Park

SINGAPORE 609914

Web page : <http://www.flasingapore.org>

E-mail : enquiry@flasingapore.org

Tel : 65 6568 0802

Fax : 65 6568 0722



Slovenian Franchise Association

Igor Pavlin, Executive Director

Dimiceva 13 LJUBLJANA

SI 1504

SLOVENIA

Web page : <http://www.franchise-slovenia.net>

E-mail : igor.pavlin@guest.arnes.si

Tel : +386.15682331

Fax : +386.15682775



Franchise Association of South Africa

24 Wellington Road

2193 Houghton

SOUTH AFRICA

Web page : <http://www.fasa.co.za>

E-mail : fasa@faza.co.za

Tel : 27 11 484 1285

Fax : 27 11 484 1291



Spanish Association of Franchising

Avenida de las Ferias S/N Apda (POB)

476 46035 Valencia

SPAIN

Web page : <http://www.franquiciadores.com>

E-mail : aef@fieravalencia.com

Tel : +34.96.386.11.23

Fax : +34.96.363.61.11



Swedish Association of Franchising

Massangatan 18/Box 5243 SE 40224

Goteborg

SWEDEN

Web page : <http://www.franchiseforeningen.a.se>

E-mail : karin.franchiseforeningen@telia.com

Tel : +46.31.83.69.43

Fax : +46.31.81.10.72



Swiss Association of Franchising

Lowenstrasse 11

Postfach CH-8023

Zurich

SWITZERLAND

Web page : <http://www.franchise-net.de/sfv.html>

E-mail : info@franchiseverband.ch

Tel : 41 1 225 47 57

Fax : 41 1 225 47 77



Taiwan Chain Store and Franchise Association

7F, NO 197 Nanking E Rd

Sec. 4 Taipe

TAIWAN

Web page : <http://www.tfca.org.tw>

E-mail : shirley.huang@tcfa.org.tw

Tel : (8862) 2712 1250

Fax : (8862) 2712 7997



Yugoslav Franchise Association

21000 Novi Sad

Mokranjceva 28

YUGOSLAVIA

Tel : 381 21 469 496

Fax : 381 21 469 496



Turkish Franchising Association - UFRAD

Ergenekon cd., Panagalti Ishani 89/15

Istanbul 80240

TURKEY

E-mail : ufrad@escortnet.com

Tel : 90 212 245 5647

Fax : 90 212 224 5130



International Franchise Association

1350 New York Ave. NW Suite 900

Washington DC 200050-4709 Etats-Unis

Web page : <http://www.franchise.org>

E-mail : ifa@franchise.org

Tel : 202 628-8000

Fax : 202 628-0812



Association Venezolana de Franquicias

Edif. Parque Cristal. Torre Oeste

Piso 12, Ofic 12-2A, Av. Francisco de Miranda

Los palos Grandes, Caracas

VENEZUELA

E-mail : avfran@telcel.net.ve

Tel : 582 285 2575

Fax : 582 285 2096



Franchise Association of Zimbabwe

7th Floor, Fidelity Life Tower

98, Raleigh Street

P.O. Box 1934, Harare

ZIMBABWE

E-mail : faz@africaonline.co.zw

Tel : 263 47772316

Fax : 263 4772316



TIÊU ĐỀ CHÍNH CỦA MỘT HỢP ĐỒNG FRANCHISE

1. PHẦN GIỚI THIỆU
2. ĐỊNH NGHĨA
3. CẦU CHỨNG NHÃN HIỆU
4. THỜI GIAN HỢP ĐỒNG
5. VỊ TRÍ/KHU VỰC CỦA HÀNG NHƯỢNG QUYỀN
6. NGHĨA VỤ CỦA BÊN BÁN FRANCHISE
 - 6.1 Cho phép bên mua franchise sử dụng thương hiệu, biểu tượng...
 - 6.2 Đào tạo huấn luyện (điều hành, hoạt động và những việc khác)
 - 6.3 Thời gian dự kiến khai trương
 - 6.4 Cho phép bên mua franchise điều hành kinh doanh
 - 6.5 Cẩm nang hoạt động
 - 6.6 Quảng cáo và khuyến mãi
 - 6.7 Cẩm nang huấn luyện đào tạo
 - 6.8 Hỗ trợ kinh doanh
 - 6.9 Tư vấn
 - 6.10 Cung cấp nguyên vật liệu
 - 6.11 Không phân biệt, kỳ thị giữa các đối tác mua franchise
 - 6.12 Bồi thường
 - 6.13 Bảo hiểm
 - 6.14 Trợ giúp/ủng hộ và thông tin
 - 6.15 Bảo vệ tên thương hiệu/uy tín
 - 6.16 Các dịch vụ bổ sung
7. NGHĨA VỤ CỦA BÊN MUA FRANCHISE
 - 7.1 Bắt đầu kinh doanh
 - 7.2 Cam kết đối với việc kinh doanh
 - 7.3 Huấn luyện đào tạo
 - 7.4 Chi phí huấn luyện
 - 7.5 Tuyển dụng nhân viên
 - 7.6 Tuân thủ phương thức kinh doanh
 - 7.7 Khuyến mãi
 - 7.8 Thanh toán
 - 7.9 Vị trí kinh doanh, độc quyền khu vực

- 7.10 Bảo vệ tên thương hiệu/uy tín
 - 7.11 Bí mật thông tin
 - 7.12 Xin giấy phép kinh doanh
 - 7.13 Hợp tác
 - 7.14 Báo cáo
 - 7.15 Kế toán
 - 7.16 Kiểm toán
 - 7.17 Điều tra/thanh tra
 - 7.18 Thông báo vi phạm
 - 7.19 Bảo vệ uy tín
 - 7.20 Các đối thủ cạnh tranh
 - 7.21 Hạnh kiểm tốt
 - 7.22 Luật pháp
 - 7.23 Thanh toán các nguồn cung cấp
 - 7.24 Bảo trì tài sản/trang thiết bị
 - 7.25 Bồi thường
 - 7.26 Giá
 - 7.27 Bảo hiểm
 - 7.28 Nhân viên
 - 7.29 Đồng phục
8. HỦY BỎ HỢP ĐỒNG
- 8.1 Thời gian
 - 8.2 Vi phạm các điều kiện chính
 - 8.3 Phá sản
 - 8.4 Thông báo
 - 8.5 Thủ tục hủy hợp đồng
 - 8.6 Chuyển nhượng
9. CÁC ĐIỀU KHOẢN KHÁC
- 9.1 Giấy bảo đảm
 - 9.2 Tử vong hoặc tàn tật
 - 9.3 Mức lãi suất
 - 9.4 Nhận thanh toán
 - 9.5 Giấy chứng nhận mua franchise
 - 9.6 Thay đổi địa chỉ
 - 9.7 Thông báo
 - 9.8 Quyền của chủ thương hiệu
 - 9.9 Chi nhánh mới



9.10 Thuế
10. CÁC BÊN LÀM CHỨNG

ThuvienOnline

TIÊU ĐỀ CHÍNH CỦA MỘT CẨM NANG HOẠT ĐỘNG

I. PHẦN GIỚI THIỆU

- A. Thư ngỏ của Tổng Giám đốc Điều hành
- B. Giới thiệu về cuốn cẩm nang
- C. Thông tin về nhân sự điều hành chủ chốt của chủ thương hiệu

II. NHỮNG YÊU CẦU TRƯỚC KHAI TRƯƠNG

- A. Bên mua franchise chọn mặt bằng
- B. Bên chủ thương hiệu duyệt mặt bằng
- C. Bên chủ thương hiệu duyệt hợp đồng thuê mặt bằng
- D. Triển khai việc thuê mặt bằng
- E. Triển khai sửa chữa xây dựng sau khi ký hợp đồng thuê mặt bằng
- F. Quyết toán phần xây dựng
- G. Danh sách các giấy phép, mẫu biểu cần lập
- H. Bên chủ thương hiệu kiểm tra phần thực hiện so với tiêu chuẩn xây dựng và trang trí nội thất
- I. Danh sách các dụng cụ, trang thiết bị
- J. Danh sách các khoản cần trang bị như:
 - 1. Nơi cung cấp hàng hóa
 - 2. Hệ thống điện thoại
 - 3. Hệ thống an toàn, PCCC
 - 4. Vệ sinh, đổ rác
 - 5. Thiết kế hệ thống nhạc nền (nếu có)
 - 6. Dịch vụ ngân hàng
 - 7. Giấy phép
 - 8. Thuế
 - 9. Mức lương tối thiểu và luật lao động cơ bản

III. QUI TRÌNH HUAAN LUYỆN TRƯỚC VÀ SAU KHAI TRƯƠNG

- A. Nội quy hoạt động kinh doanh hàng ngày
- B. Sản phẩm hay hàng hóa được phép bán
- C. Chuẩn bị nhân sự bán hàng và phục vụ khách hàng
- D. Qui định về trang trí nội thất
- E. Qui định về đồng phục
- F. Qui định về cung cách phục vụ khách hàng
- G. Tiêu chuẩn và kỹ thuật cần thiết

- H. Chuẩn bị kinh doanh và báo cáo tài chính
 - I. Các thủ tục an ninh
 - J. Vận hành máy tính tiền thu ngân
 - K. Qui định về tiền tip của khách
 - L. Qui định về quảng cáo, khuyến mãi
 - M. Những thay đổi hay bổ sung vào cẩm nang
- IV. SỔ SÁCH KẾ TOÁN
- V. QUI TRÌNH KHAI TRƯƠNG
- VI. HOẠT ĐỘNG HÀNG NGÀY
- VII. GIẢI ĐÁP KHÓ KHĂN THƯỜNG GẶP
- VIII. KẾT LUẬN

ThuvienOnline

**MẪU PHIẾU ĐÁNH GIÁ
MẶT BẰNG, ĐỊA ĐIỂM KINH DOANH**

Tên người điền phiếu đánh giá:

Địa chỉ của mặt bằng:

Số phone:

Ngày đánh giá:

Thông tin về vị trí mặt bằng, khách hàng, mật độ xe cộ

Loại mặt bằng (mặt tiền, trong hẻm, trong TTTM, góc đường...)

.....

.....

Gần giao lộ nào:

Khoảng cách từ vị trí mặt bằng đến giao lộ:

Đường mấy chiều:

Mô tả chỗ đậu xe hơi:

Mô tả chỗ đậu xe gắn máy:

Mô tả khu vực xung quanh:

.....

.....

Mô tả mật độ xe cộ và khách bộ hành của khu vực trong giờ cao và thấp điểm:

.....

Bề ngang mặt bằng (m):

Bề sâu của mặt bằng (m):

Tổng diện tích sử dụng (m²):

Đối thủ cạnh tranh trong khu vực (phạm vi 1km):

1/

2/

3/

4/

5/

6/

Hợp đồng thuê mặt bằng

Tên chủ mặt bằng:

Tiền thuê hàng tháng:.....

Tiền đặt cọc:.....

Thời gian miễn phí (để sửa chữa nâng cấp mặt bằng):.....

Thời hạn hợp đồng:.....

Nghĩa vụ nộp thuế thuê mặt bằng:.....

Thông tin về tình trạng điện nước

Đồng hồ điện:.....

Đồng hồ nước:.....

Điện thoại:.....

Đánh giá chung các mặt mạnh yếu của mặt bằng

.....
.....
.....
.....
.....

VPGD Phở 24: 39 Lê Thị Hồng Gấm - Quận 1 - TP. Hồ Chí Minh

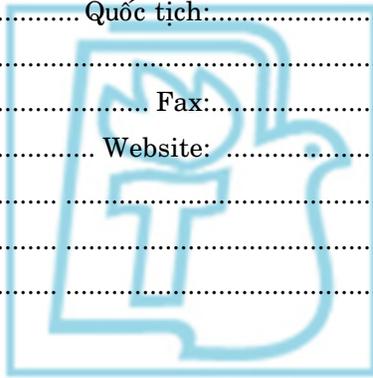
- Tel: 08.8217208
- Email: info@pho24.com.vn
- Fax: 08.821 7244
- Website: www.pho24.com.vn

MẪU BẢNG ĐĂNG KÝ THAM GIA HỆ THỐNG NHƯỢNG QUYỀN PHỞ 24

Chúng tôi chân thành cảm ơn sự quan tâm của quý vị đối với hệ thống nhượng quyền của Phở 24. Rất mong quý vị cung cấp cho chúng tôi đầy đủ các thông tin trong bảng đăng ký này, đây là một trong những cơ sở để chúng tôi tuyển chọn những đối tác tham gia vào hệ thống nhượng quyền Phở 24. Bảng đăng ký này sẽ được bảo mật và không được cung cấp cho bất kỳ bên thứ ba nào. Bảng đăng ký này hoàn toàn không liên quan đến trách nhiệm của bất kỳ bên nào.

1. Thông tin cá nhân

Họ và tên..... Ngày sinh.....
Số CMND/Hộ chiếu..... Quốc tịch:.....
Địa chỉ thường trú.....
Điện thoại..... Fax:.....
Email Website:
Tình trạng hôn nhân.....
Địa chỉ kinh doanh.....
.....



2. Công việc hiện nay

Tên công ty.....
Vị trí.....
Địa chỉ văn phòng.....
Điện thoại văn phòng.....
Chúng tôi có thể liên lạc với Quý Ông/Bà thông qua địa chỉ văn phòng hay không?
 Không thể Có thể

Liên hệ giờ nào là tốt nhất.....

Mức lương hiện tại.....

Tại sao Ông/Bà quan tâm, có ý định mua nhượng quyền của Phở 24?

.....
.....
.....

Triết lý kinh doanh ẩm thực của Ông/Bà là gì?

.....
.....
.....

Kinh nghiệm thực tế của Ông/Bà về kinh doanh ẩm thực, nhà hàng?

.....
.....

Ông/Bà có một số tính cách cần thiết sau đây không?

- Đào tạo và quản lý nhân viên? Có Không
- Xử lý tất cả vấn đề liên quan đến nhân viên và khách hàng? Có Không
- Xử lý chương trình làm việc cho nhân viên thường nhất và linh hoạt giờ giấc? Có Không

Sơ bộ về quá trình kinh doanh của Ông/ Bà trong 5 năm vừa qua

Sst	Tên công ty	Chức vụ	Thu nhập sau thuế (USD)	Mô tả đôi nét về cty - ngành nghề	Thời gian làm việc

3. Học vấn

Sst	Tên trường	Tên khóa học	Thời gian học	Bằng cấp đạt được

4. Bảng liệt kê tài sản:

5. Thông tin tài chính cá nhân

- Quý Ông/Bà đã bao giờ bị thất bại trong kinh doanh hoặc tuyên bố phá sản chưa? Có Không

Nếu có, vui lòng liệt kê khi nào, ở đâu? Trong hoàn cảnh nào, kể cả trách nhiệm còn lại:

.....
.....
.....
.....
.....

- Hiện tại, Quý Ông/Bà có bất cứ điều gì liên quan đến việc tố tụng hay những hành động liên quan đến luật pháp hay không?

Có Không

Nếu có, vui lòng nêu rõ:

.....
.....
.....
.....
.....

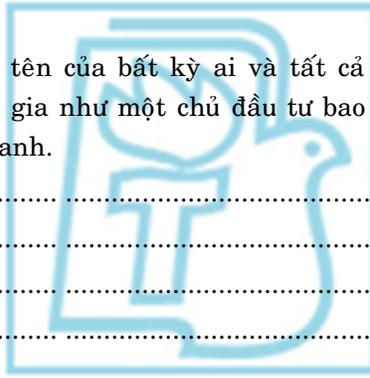
- Quý Ông/Bà có bao giờ bị kết án là tội phạm không?

Có Không

Nếu có, vui lòng nêu rõ:

.....
.....
.....
.....

Vui lòng liệt kê cho chúng tôi tên của bất kỳ ai và tất cả những hoạt động kinh doanh trong đó Quý Ông/Bà đã tham gia như một chủ đầu tư bao gồm là thành viên, là một cổ đông hay tự hoạt động kinh doanh.



.....
.....
.....
.....
.....

6. Thông tin nhượng quyền

- Quý Ông/Bà có thể dành toàn bộ thời gian của mình cho công việc này không?

Có Không

Nếu không, vui lòng cho biết tại sao?

.....
.....
.....

- Ai là người điều hành cửa hàng nhượng quyền này?

.....
.....

- Vợ/chồng của Quý Ông/Bà có tham gia vào hoạt động kinh doanh của cửa hàng nhượng quyền này không?

Có Không

- Ông/Bà dự định sử dụng bao nhiêu tiền (USD) vào việc mua franchise Phở 24?

.....

- Ông/Bà lấy ngân quỹ từ đâu để đáp ứng chi phí thành lập ước tính ban đầu?

.....

.....

- Ông/Bà có vay tiền để giúp đầu tư kinh doanh này không?

Có Không

Nếu có, vui lòng cung cấp cho chúng tôi thông tin liên lạc?

.....

.....

- Là chủ một cửa hàng nhượng quyền? Nguồn thu nhập bên ngoài nào Quý Ông/Bà sẽ có trong năm đầu tiên kinh doanh?

.....

.....

- Nếu được chọn trở thành một thành viên chính thức của Hệ thống nhượng quyền Phở 24, Ông /Bà dự định khi nào khai trương cửa hàng?

Ngày lập tức: Trong vòng:..... tháng

7. Người chứng nhận - Tham khảo ý kiến:

Stt	Họ và tên	Địa chỉ	Điện thoại	Chức vụ

Quý Ông/Bà có cùng ai đăng ký tham gia hệ thống nhượng quyền Phở 24 không?

Nếu có, vui lòng sử dụng một bản sao khác với đầy đủ thông tin như trên.

Tôi xác nhận những thông tin trong bảng đăng ký trên đây là đầy đủ và chính xác.

Tôi ký xác nhận dưới đây ủy quyền cho Công ty Cổ phần Phở 24 hoặc đơn vị được ủy quyền của Phở 24 xác minh bất cứ thông tin gì được tôi đăng ký ở trên. Tôi hiểu rằng thông tin trên sẽ không phải là bằng chứng duy nhất để được xét vào hệ thống nhượng quyền của Phở 24 và những thông tin tôi cung cấp sẽ được Công ty Phở 24 lưu trữ bảo mật.

Người đăng ký ký tên

Đại diện Công ty Cổ phần Phở 24

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Franchises & business opportunities – How to find, buy and operate a successful business – Andrew A. Caffey (Entrepreneur Press, 2002)
- Franchising dreams – Peter M. Birkeland (The University of Chicago Press, 2002)
- Achieving wealth through franchising – Robert T. Justis & William Slater Vincent (Streetwise, 2001)
- Legal, consultants & special services (Franchise Times 2005)
- How to buy a fast food franchise – Ronald L. McDonald (McDonald, 2003)
- The franchisee's guide – Martin Mendelsohn (Franchise Council of Australia, 1996)
- Franchise Bible: How to buy a franchise or franchise your own business – Erwin J. Keup (The Oasis Press, 2000)
- Franchising for dummies – Dave Thomas & Michael Seid (IDG Books Worldwide, 2000)
- Tips & traps when buying a franchise – Mary E. Tomzack (McGraw Hill, 1994)
- Tips & traps when buying a franchise – Mary E. Tomzack (McGraw Hill, 2002)
- Getting started in entrepreneurship – Jack M. Kaplan (John Wiley & Sons, 2001)
- Bond's top 50 retail franchises – Steve Schiller & Tina Tong (Source Book Publications, 2002)
- The franchise handbook – Michael J. McDermott (Enterprise Magazines, 2003)
- A guide to franchising in Malaysia – Awalan Abdul Aziz (CPA Australia Malaysian Division, 2003)
- New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century – Jeffrey A. Timmons & Stephen Spinelli (McGraw Hill, 2003)
- The franchisor's manual: The right formula to be a successful franchisor (Franchise Council of Australia, 2004)
- Franchise from the inside out – Ed Teixeira (Xlibris Corporation, 2005)
- McDonald's behind the arches – John F. Love (Bantam Books, 1995)
- How Starbucks built a company one cup at a time – Howard Schultz & Dori Jones Yang (Hyperion, 1997)
- Hotel and Motel management and operations – William S. Gray & Salvatore C. Liguori (Prentice Hall International, 1996)

- Marketing leadership in hospitality: foundation and practices – Robert C. Lewis & Richard E. Chambers (Van Nostrand Reinhold, 1989)
- The spirit to serve: Marriott's way – J.W.Marriott, Jr. & Kathi Ann Brown (Harper Business, 1997)
- The complete restaurateur – Elizabeth Lawrence (Plume, 2001)
- Franchise – Bí quyết thành công bằng mô hình nhượng quyền kinh doanh – TS Lý Quý Trung (NXB Trẻ, 2005)
- Doanh nghiệp Việt Nam với vấn đề thương hiệu: Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế (NXB Thống Kê, 2004)
- Thương hiệu dành cho lãnh đạo: Những điều bạn cần biết để tạo được một thương hiệu mạnh – Richard Moore (NXB Trẻ, 2003)
- Chuyện Doanh Nhân, cuốn 6 (NXB Thông Tấn và Công ty Vietbooks, 2004)
- Tìm hiểu luật doanh nghiệp – Luật gia Nguyễn Văn Thông (NXB Tổng hợp Đồng Nai, 2000)
- “How to finance your franchise” bài viết của Don DeBolt đăng trên báo US Today, ngày 15-10-2004
- “Brands win hearts and sell products” bài viết của Derek Parker đăng trên tạp chí Management Today, số tháng 3-2005
- “Is training all it is cracked up to be?” bài viết của Adrian McFedries đăng trên tạp chí Asia Franchise Business Opportunities, số tháng 3-2005
- “The Malaysian strategy” bài viết đăng trên tạp chí Asia Franchise Opportunities, số tháng 6-2005
- “What American franchisors do wrong” bài viết đăng trên tạp chí Franchise World, số tháng 4-2005
- “Be an ambassador for healthy eating” bài viết của Rachel Spaul đăng trên tạp chí Franchise International, số mùa thu năm 2005
- “The top franchise systems ranked by worldwide sales” chuyên mục của tạp chí The Franchise Times, 2004
- “Kiện chúng tôi đâu có dễ” bài viết của tác giả Hoàng Ly đăng trên báo Thanh Niên, số 3-1-2006
- “Nhượng quyền thương mại” bài viết của tác giả Phan Long đăng trên tạp chí Nhịp Cầu, số tháng 8-2005
- “Nhận quyền hay nhượng quyền” bài viết của Nguyễn Ngọc Bích đăng trên Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số tháng 7-2005
- “Nhượng quyền thương mại – Hướng đi mới của DN Việt Nam” bài viết đăng trên báo Thương mại, số ngày 19-7-2005
- “Nhượng quyền thương mại – vừa làm vừa lo” bài viết của Phan Anh đăng trên VnExpress, số ngày 28-6-2005

- “Chưa quy định việc mua bán thương hiệu” bài viết của tác giả Mạnh Quân đăng trên báo Thanh Niên, số ngày 22-2-2005
- “Trong mắt doanh nhân nước ngoài: Lấy chuyên nghiệp làm ưu thế” bài viết của tác giả Phạm Hoa Lài đăng trên báo Doanh Nhân Sài Gòn, số Xuân 2005
- “Nở rộ nhượng quyền kinh doanh thương hiệu” bài viết của Nguyễn Sa đăng trên báo điện tử VietNamNet, ngày 12-8-2005
- “Sẽ có một làn sóng franchising” bài viết đăng trên báo điện tử VietNamNet, ngày 6-1-2004
- “Hãy mơ về một nhãn hiệu Việt Nam toàn cầu” bài viết của tác giả Như Hằng đăng trên báo Tuổi Trẻ Chủ Nhật, ngày 23-1-2005
- Website của Hiệp hội Franchise Quốc tế (World Franchise Association), www.franchise.org
- Website của Liên đoàn Franchise Châu Âu (European Franchise Federation), www.eff-franchise.com
- Website của Hiệp hội Franchise Mã Lai (Malaysian Franchise Association), www.mfa.org.my
- Website của Ủy ban Franchise Úc (Franchise Council of Australia), www.franchise.org.au
- Website của Phở 24, www.pho24.com.vn

