

CÁC THÀNH PHẦN CỦA CHUỖI GIÁ TRỊ NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI TRONG LĨNH VỰC ĂN UỐNG VÀ GIẢI KHÁT, TRƯỜNG HỢP TẠI VIỆT NAM

Nguyễn Khánh Trung¹, Nguyễn Thị Diệu Linh^{2*}, Nguyễn Thị Bích Loan³

^{1,3}Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐH Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

² Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh

*Email: linh.ntd@ou.edu.vn

Ngày nhận bài: 11/4/2018; ngày hoàn thành phản biện: 18/4/2018; ngày duyệt đăng: 8/6/2018

TÓM TẮT

Nghiên cứu góp phần bổ sung vào cơ sở lý thuyết nhằm xác định các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống giải khát dựa trên việc nghiên cứu các mô hình chuỗi giá trị sản xuất, dịch vụ đã có và khảo sát hoạt động thực tế của 10 hệ thống nhượng quyền thương mại đang hoạt động tại Việt Nam; đồng thời thực hiện phỏng vấn 05 chuyên gia về nhượng quyền thương mại (để đảm bảo tính khách quan và bí mật của các hệ thống, nhóm tác giả không trình bày cụ thể trong phạm vi bài viết). Đây là cơ sở quan trọng để thực hiện các nghiên cứu định lượng tiếp theo giúp các doanh nghiệp nhìn nhận đúng vai trò, đầu tư cải thiện chất lượng từng yếu tố trong chuỗi giá trị tốt nhất.

Từ khóa: chuỗi giá trị, chuỗi giá trị hoạt động nhượng quyền, nhượng quyền thương mại, nhượng quyền lĩnh vực ăn uống giải khát.

1. GIỚI THIỆU

Ở Việt Nam, mô hình kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại (NQTM) xuất hiện lần đầu tiên vào giữa những năm 90 của thế kỷ XX. Tuy vậy, cho đến khi pháp luật NQTM có hiệu lực tại Việt Nam vào năm 2006 thì chỉ có 23 hệ thống NQTM hoạt động. Sau hơn mười năm không ngừng phát triển, tính đến ngày 20/09/2017, theo thống kê của Bộ Công Thương, Việt Nam đã đón nhận 195 thương hiệu đến từ các quốc gia đăng ký NQTM, đặc biệt liên tục thu hút các thương hiệu nhượng quyền nổi tiếng từ nước ngoài như Jollibee, Lotteria, KFC và McDonald's..., với tốc độ tăng trưởng chuyển nhượng thương hiệu trong lĩnh vực ăn uống giải khát trong bốn năm qua là 25%/năm (cao nhất khu vực Đông Nam Á). Nhưng điều đáng lo lắng là sự thiếu vắng các doanh nghiệp Việt Nam đăng ký NQTM (chỉ có 4 thương hiệu của Việt Nam đăng ký NQTM ra nước ngoài) cũng như hầu hết doanh nghiệp

Các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát, ...

nhận quyền trong nước hoạt động với mô hình nhỏ lẻ, thiếu vốn, thiếu kinh nghiệm quản lý và lúng túng trong việc xây dựng chiến lược nhượng quyền, kết quả dẫn đến những xung đột, tranh chấp về quyền lợi.

Có nhiều công trình nghiên cứu đã chỉ ra rằng, bất kỳ ngành nghề nào cũng có một chuỗi giá trị từ đầu vào đến đầu ra, bắt đầu từ nguyên vật liệu thô, kết thúc bằng mô hình và dịch vụ cung cấp sản phẩm đã hoàn thành đến tay người tiêu dùng. Tuy nhiên, rất hiếm để tìm thấy những nghiên cứu về chuỗi giá trị trong những ngành kết hợp giữa lĩnh vực sản xuất và lĩnh vực dịch vụ, trong đó có thể kể đến chuỗi giá trị NQTM, đặc biệt trong lĩnh vực ăn uống giải khát. Tại Việt Nam, tính đến thời điểm nhóm tác giả thực hiện đề tài này thì chưa có nghiên cứu nào về vấn đề này. Điều này có thể lý giải bởi sự phát triển NQTM tại nước ta còn khá mới nên những nghiên cứu trong lĩnh vực này còn hạn chế.

2. NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI VÀ ĐẶC TRƯNG HOẠT ĐỘNG NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI TRONG LĨNH VỰC ĂN UỐNG VÀ GIẢI KHÁT

2.1 Khái niệm nhượng quyền thương mại

Hiện nay có nhiều khái niệm khác nhau về NQTM tùy theo cách tiếp cận và phạm vi nghiên cứu. Theo Hiệp hội Nhượng quyền Thương mại Quốc tế (IFA), NQTM là mối quan hệ hợp đồng giữa bên giao và bên nhận quyền. Theo đó, bên giao theo đề xuất phải duy trì sự quan tâm liên tục tới doanh nghiệp của bên nhận trên các khía cạnh như: bí quyết kinh doanh, đào tạo nhân viên,...; bên nhận hoạt động dưới nhãn hiệu hàng hóa về phương thức, phương pháp kinh doanh do bên giao sở hữu hoặc kiểm soát và bên nhận đang hoặc sẽ đầu tư đáng kể nguồn vốn vào doanh nghiệp bằng các nguồn lực của mình.

Tại Việt Nam, Luật Thương mại năm 2005 có nêu rõ rằng NQTM là hoạt động thương mại, theo đó bên nhượng quyền cho phép và yêu cầu bên nhận quyền tự mình tiến hành việc mua bán hàng hoá, cung ứng dịch vụ. Tuy nhiên, trong thực tế, NQTM chủ yếu được xác định trong các điều khoản của thỏa thuận kinh doanh hợp pháp giữa hai đối tác, bên nhượng quyền và bên nhận quyền. Trong đó, bên nhượng quyền xác lập trước một sự kinh doanh thử nghiệm trên thị trường sản phẩm hoặc dịch vụ và tham gia vào một quan hệ hợp đồng với một số lượng các nhà nhận quyền (Curran, J. and Stanworth, 1983). Do vậy, các hợp đồng được ký kết giữa các bên đã làm cho NQTM trở thành một hình thức kinh doanh rất đặc biệt: Trong quan hệ NQTM, bên nhượng quyền đã cung cấp được phương pháp điều hành và tư vấn hỗ trợ về việc thành lập mới các cửa hàng và đảm bảo tiếp tục hỗ trợ cho bên nhận quyền. Ngược lại, bên nhận quyền phải trả cho bên nhượng quyền một số tiền lệ phí đăng ký một lần (phí nhượng quyền) và các chi phí khác cho các dịch vụ thường xuyên (tức là tiền bản

quyền trên doanh số bán hàng, chi phí quảng cáo, tiếp thị) (Fulop, Christina and Jim Forward (1997).

2.2 Đặc trưng hoạt động nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát

NQTM là hoạt động thương mại mang những đặc điểm, tính chất tổng hợp của một số hoạt động thương mại khác, đặc biệt là các quan hệ chuyển giao công nghệ, li-xăng và hoạt động phân phối thương mại (Nguyễn Khánh Trung, 2011). Tuy nhiên, NQTM cũng mang những đặc trưng riêng biệt, có thể phân biệt rõ ràng hoạt động này với các hoạt động thương mại tương tự:

Thứ nhất là chủ thể tham gia hoạt động NQTM: Bên nhượng quyền và bên nhận quyền là các pháp nhân độc lập và hoàn toàn không phụ thuộc với nhau về mặt pháp lý cũng như tài chính. Tuy nhiên, cả hai bên nhượng quyền và nhận quyền vẫn có mối quan hệ hỗ trợ mật thiết với nhau về sự cam kết, niềm tin, sự hài lòng và mối quan hệ nhượng quyền này được phát triển tiếp tục một cách mạnh mẽ (Hunt, 1972).

Thứ hai, đối tượng của hoạt động NQTM chính là quyền thương mại. Như vậy, đối tượng hoạt động NQTM trong lĩnh vực ăn uống và giải khát là các quyền thương mại liên quan trong ngành như các quyền tài sản, quyền kinh doanh theo hệ thống vận hành của bên nhượng quyền, quyền sở hữu trí tuệ,....

Thứ ba là mối quan hệ hỗ trợ mật thiết giữa bên nhượng quyền và bên nhận quyền. Bên nhận quyền sử dụng nhãn hiệu hàng hóa, bí quyết kinh doanh của bên nhượng quyền để sản xuất, phân phối hàng hóa và cung ứng dịch vụ,... Ngược lại, bên nhận quyền khi tham gia vào mạng lưới kinh doanh nhượng quyền sẽ phải trả cho bên nhượng quyền các khoản tiền cho việc sử dụng đối tượng NQTM để kinh doanh và cho các công việc đào tạo, hỗ trợ mà mình nhận được.

Thứ tư, NQTM là sự phát triển đồng bộ một thương hiệu tạo ra sự thống nhất hình ảnh các cửa hàng, để khách hàng vào bất cứ cơ sở, cửa hàng nào trong hệ thống cũng đều cảm thấy thoải mái, hài lòng như nhau. Đây là điểm nhạy cảm của hệ thống NQTM, bởi nó có thể giúp phát triển danh tiếng của hàng hoá, hệ thống nhượng quyền một cách nhanh chóng nhưng cũng có thể làm uy tín xây dựng trong một thời gian dài của sản phẩm, dịch vụ nhượng quyền sụp đổ.

Thứ năm là luôn có sự kiểm soát của bên nhượng quyền đối với việc điều hành công việc của bên nhận quyền. Quyền kiểm soát này được pháp luật đa số các quốc gia trên thế giới thừa nhận. Điều 284 Luật Thương mại năm 2005 quy định: Bên nhượng quyền có quyền kiểm soát và trợ giúp cho bên nhận quyền trong việc điều hành công việc kinh doanh. Quyền năng này của bên nhượng quyền đã thực sự tạo nên chất kết dính quan trọng trong việc xây dựng tính thống nhất của hệ thống NQTM, sự ổn định về chất lượng hàng hoá và dịch vụ.

Các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát, ...

Từ các phân tích ở trên, có thể nhận thấy, bản thân mỗi cửa hàng NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát không thể tự mình tổ chức hoạt động một cách độc lập mà cần có sự hợp tác liên kết chặt chẽ cùng nhà nhượng quyền thông qua các yếu tố chuyên giao như: các loại phí, mô hình kinh doanh, sự hỗ trợ,... và các yếu tố quan hệ như: cam kết, niềm tin, sự hợp tác, hài lòng.

3. CÁC THÀNH PHẦN TRONG CHUỖI GIÁ TRỊ NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI

3.1 Các thành phần trong chuỗi giá trị sản xuất

Phương pháp tiếp cận chuỗi giá trị đã được các nước phát triển áp dụng trong nhiều thập niên nhằm đưa sản phẩm ra thị trường một cách hiệu quả. Riêng ở Việt Nam, cách tiếp cận này được biết đến và sử dụng rộng rãi từ sau năm 2000. Theo Porter, M. (1985) chuỗi giá trị được định nghĩa là: “Tổng thể các hoạt động liên quan đến sản xuất và tiêu thụ một sản phẩm/ dịch vụ nào đó. Giá trị tạo ra của chuỗi bao gồm tổng các giá trị tạo ra tại mỗi công đoạn của chuỗi”. Tác giả cho rằng chuỗi giá trị bao gồm 05 hoạt động chính yếu và 04 hoạt động hỗ trợ (Hình 3.1).



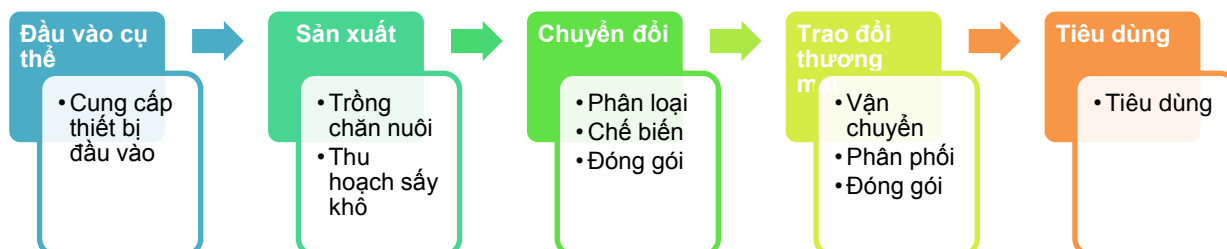
Hình 3.1. Mô hình chuỗi giá trị theo Porter, M. (1985)

Nguồn: Micheal Porter, 1985. Lợi thế cạnh tranh, NXB Trẻ.

Như vậy, dựa trên khung khái niệm của Porter, M. (1985), việc phân tích chuỗi giá trị nằm trong phạm vi hoạt động của một công ty, mà mục đích cuối cùng là nâng cao lợi thế cạnh tranh của công ty.

Theo cách tiếp cận của Kaplinsky và Morris (2001), “Chuỗi giá trị ám chỉ đến một loạt những hoạt động cần thiết để mang một sản phẩm (hoặc một dịch vụ) từ lúc còn là khái niệm, thông qua các giai đoạn sản xuất khác nhau đến người tiêu dùng cuối

cùng và vứt bỏ sau khi đã sử dụng”. Cùng quan điểm đó, phương pháp liên kết chuỗi giá trị (GTZ Eschborn (2007), cho rằng chuỗi giá trị là một loạt các hoạt động kinh doanh (hay chức năng) có quan hệ với nhau, từ việc cung cấp các giá trị đầu vào cụ thể cho một sản phẩm nào đó, đến sơ chế, đóng gói, marketing, cuối cùng là bán sản phẩm đó cho người tiêu dùng (Hình 3.2 và 3.3).



Hình 3.2. Phân đoạn chuỗi giá trị (các chức năng)

Nguồn: GTZ Eschborn (2007). *ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion*



Hình 3.3. Sơ đồ chuỗi giá trị theo cách tiếp cận của GTZ

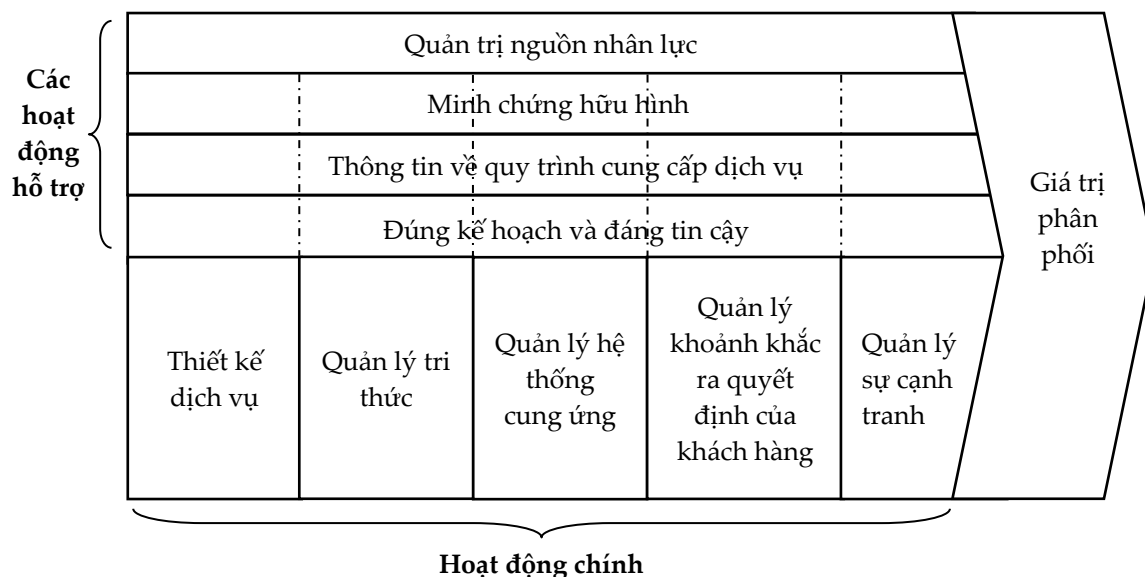
Nguồn: GTZ Eschborn (2007). *ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion*

3.2 Các thành phần trong chuỗi giá trị dịch vụ

Có thể thấy rằng những khái niệm và cách tiếp cận chuỗi giá trị đã nêu ở phần trên phù hợp với ngành sản xuất hoặc sản phẩm (hữu hình), nhưng đây chưa phải là cách tiếp cận nền tảng đúng đắn đối với những ngành có yếu tố dịch vụ (ví dụ như NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát). Bởi, dịch vụ khác với sản phẩm hữu hình theo nhiều khía cạnh như: tính không tách biệt (sản xuất và tiêu dùng đồng thời), tính vô hình (chỉ có thể thông qua kinh nghiệm), mau hỏng (không lưu trữ được) và không đồng nhất (biến đổi về hiệu quả trong các dịch vụ tương tự). Trên thực tế, một dịch vụ thường được nhận thức một cách chú quan từ người thụ hưởng, cụ thể là khách hàng. Khi khách hàng mô tả một dịch vụ, họ thường biểu hiện dựa trên kinh nghiệm, sự tin tưởng, cảm xúc, và tính an toàn khi sử dụng. Những đặc điểm này, khiến cho khách hàng cảm thấy khó khăn để đánh giá một dịch vụ. Điều này làm cho chuỗi giá trị dịch vụ sẽ mang những đặc điểm riêng biệt so với chuỗi giá trị truyền thống. Xuất phát từ thực tế và dựa trên những kết quả nghiên cứu, Gabriel (2006) đã phát triển khung phân tích chuỗi giá trị dịch vụ và định nghĩa giá trị mà khách hàng nhận được khi mua một

Các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát, ...

sản phẩm dịch vụ là: “Cảm nhận của khách hàng về tổng thể gói lợi ích, có thể rõ ràng hoặc mơ hồ, mà thỏa mãn nhu cầu của khách hàng đúng lúc, thực sự và hiệu quả”. Mô hình chuỗi giá trị đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ của Gabriel (2006) bao gồm 05 hoạt động chính và 04 hoạt động hỗ trợ (Hình 3.4).



Hình 3.4. Mô Hình chuỗi giá trị dịch vụ của Gabriel (2006)

Nguồn: Gabriel (2006)

Các hoạt động chính bao gồm: *Thiết kế dịch vụ, Quản lý tri thức, Quản lý hệ thống cung ứng, Quản lý khoảnh khắc ra quyết định của khách hàng, Quản lý sự cạnh tranh*. Các hoạt động hỗ trợ bao gồm: *Quản trị nguồn nhân lực, Minh chứng hữu hình; Thông tin về quy trình cung cấp dịch; Đúng kế hoạch và đáng tin cậy*.

Như vậy, tựu chung lại khái niệm chuỗi giá trị có thể hiểu theo hai nghĩa. Thứ nhất, theo nghĩa hẹp thì một chuỗi giá trị gồm một loạt các hoạt động thực hiện trong một công ty để sản xuất ra một sản phẩm nhất định. Tất cả những hoạt động này tạo thành một “chuỗi” kết nối người sản xuất với người tiêu dùng. Mặt khác, mỗi hoạt động trên chuỗi còn có khả năng bổ sung giá trị cho thành phẩm cuối cùng. Thứ hai, theo nghĩa rộng thì chuỗi giá trị là một phức hợp những hoạt động do nhiều tác nhân tham gia khác nhau thực hiện (như người sản xuất sơ cấp, người chế biến, thương nhân, người cung cấp dịch vụ...) để biến từ một nguyên liệu thô trải qua các quá trình sản xuất trở thành một thành phẩm đem bán được và tổ chức phân phối đến người tiêu dùng. Diễn đạt theo một cách khác thì hệ thống chuỗi giá trị của một ngành hàng bao gồm liên kết chuỗi giá trị của nhà cung cấp đầu vào, chuỗi giá trị các nhà sản xuất, chuỗi giá trị thị trường và chuỗi giá trị của người tiêu dùng (Porter, M. (1985).

3.3 Các thành phần trong chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại lĩnh vực ăn uống và giải khát

Như đã nêu ở phần trên, có nhiều cách tiếp cận chuỗi giá trị khác nhau. Trong đó, cách tiếp cận chuỗi giá trị của Porter, M. (1985) và Gabriel (2006) là phù hợp khi nghiên cứu chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát. Tuy nhiên, chuỗi giá trị của M.Porter (1985) cũng còn một số hạn chế nhất định. Bối cảnh mà Porter (1985) đưa ra cấu trúc mô hình chuỗi giá trị doanh nghiệp là để phân tích chi phí chiến lược và lúc đó những tri thức kinh doanh cũng như hiểu biết về giá trị cho khách hàng chưa được hoàn chỉnh như ngày nay. Điều này có thể lý giải do các hoạt động logistic đầu vào và đầu ra của doanh nghiệp chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí kinh doanh. Ngày nay, sự phát triển mạnh mẽ của các ngành công nghiệp, đặc biệt là ngành dịch vụ thì giá trị cho khách hàng không chỉ ở phạm vi, phạm trù tổng chi phí khách hàng mà còn ở tổng lợi ích cho khách hàng (Nguyễn Hoàng Việt, 2013). Lấy ví dụ minh họa như trong NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát, các hoạt động sản xuất diễn ra hầu như đồng thời cùng với các hoạt động dịch vụ. Chính vì vậy, dựa trên nền tảng mô hình chuỗi giá trị của Porter (1985) để xây dựng chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát sẽ là một thiếu sót và chưa lột tả được bản chất đặc thù của chuỗi. Do đó, cần có sự kết hợp khung phân tích chuỗi giá trị dịch vụ.

Trong NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát, cấu trúc các hoạt động cũng có nhiều thay đổi. Trước hết, để đảm bảo chất lượng của các yếu tố đầu vào và tính thống nhất trong toàn hệ thống thì nhà nhượng quyền thường đóng vai trò cung cấp các yếu tố đầu vào cho nhà nhận quyền hoặc quy định tiêu chuẩn chất lượng trong hợp đồng NQTM. Một số các hệ thống chuỗi cửa hàng của KFC, Lotteria và Mc Donald's hiện nay đều phải nhập khẩu hầu hết các nguyên liệu đầu vào (như rau, củ, quả, thịt gà, thịt heo, ly giấy, hộp đựng thức ăn...) từ các nhà cung cấp nước ngoài thông qua nhà nhượng quyền. Việc cung cấp các yếu tố đầu vào này nằm trong các yếu tố chuyển giao của nhà nhượng quyền cho nhà nhận quyền. Tiếp theo, về khái niệm kết cấu hạ tầng mà M.Porter đưa ra là rất rộng, vừa chỉ trạng thái các nguồn lực căn bản, vừa để chỉ kết cấu các hệ thống làm nền tảng cho mỗi doanh nghiệp và vì vậy cần được phân định chi tiết hơn. Mặt khác, trước đây M.Porter quan niệm thu mua trang thiết bị là hoạt động hỗ trợ thì trong NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát nó trở thành hoạt động căn bản gắn với các yếu tố mà nhà nhượng quyền chuyển giao cho nhà nhận quyền. Xuất phát từ thực tế đó đòi hỏi phải phát triển mô hình chuỗi giá trị sao cho phù hợp với yêu cầu và nguyên lý kinh doanh hiện đại, tương thích với đặc điểm của doanh nghiệp kinh doanh NQTM trong lĩnh vực ăn uống giải khát.

Các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát, ...

4. KHUNG NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

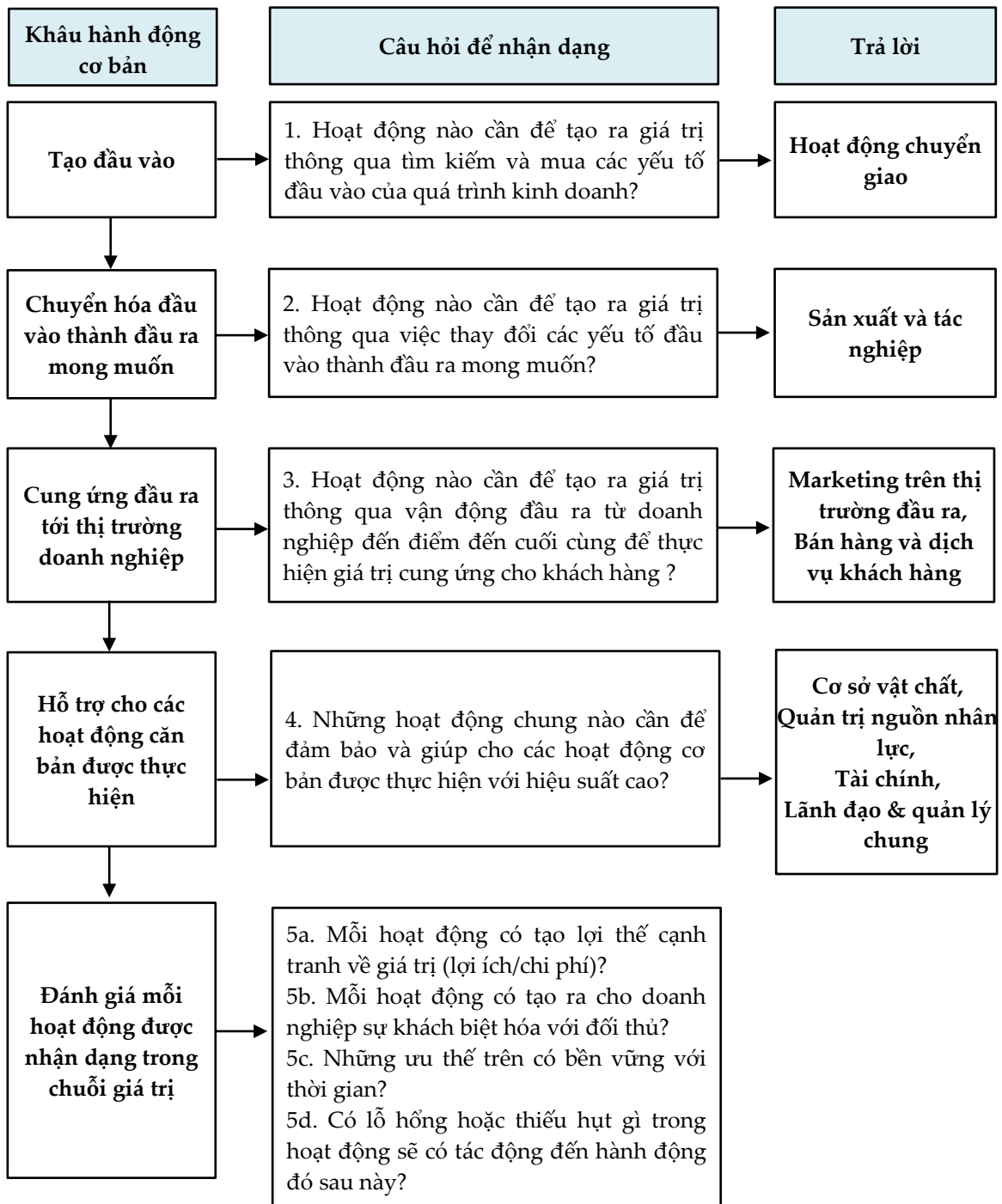
4.1 Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp Delphi được sử dụng trong thảo luận với các chuyên gia NQTM trong lĩnh vực ăn uống giải khát (thảo luận trực tiếp với từng chuyên gia, nhóm tác giả tổng kết, phân tích, đánh giá và lựa chọn kết quả). Mục tiêu của thảo luận với chuyên gia nhằm thiết kế nghiên cứu phù hợp, khám phá những khác biệt trong bối cảnh đặc thù Việt Nam.

Cỡ mẫu: 5 chuyên gia về NQTM và 10 hệ thống NQTM trong lĩnh vực ăn uống giải khát.

Đối tượng phỏng vấn ở 10 hệ thống nhượng quyền là các tổng quản lý, các quản lý, các chủ đại lý, các trưởng ca trong hệ thống NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát để làm rõ hơn nội dung các câu hỏi khảo sát, và điều chỉnh câu, chữ, ngữ nghĩa phù hợp với nội dung nghiên cứu nhằm đạt được mục đích của khảo sát.

Kết quả nhóm tác giả đã xây dựng quy trình nhận dạng các hoạt động trong chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát tại Việt Nam (Hình 3.5)

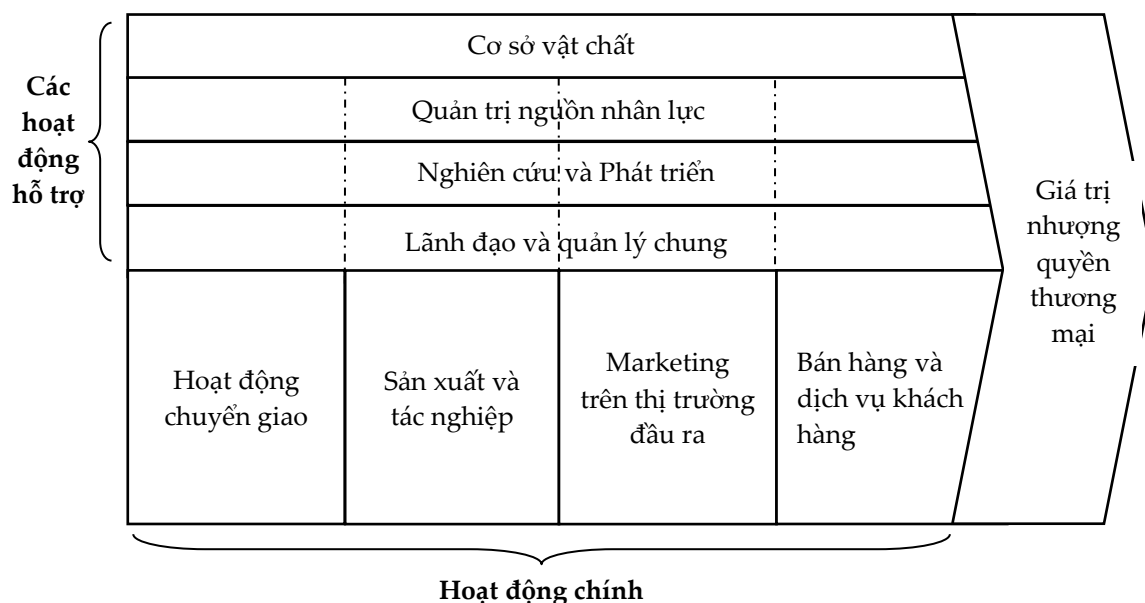


Hình 3.5. Quy trình nhận dạng các hoạt động trong chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát tại Việt Nam

Các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát, ...

4.2 Khung nghiên cứu

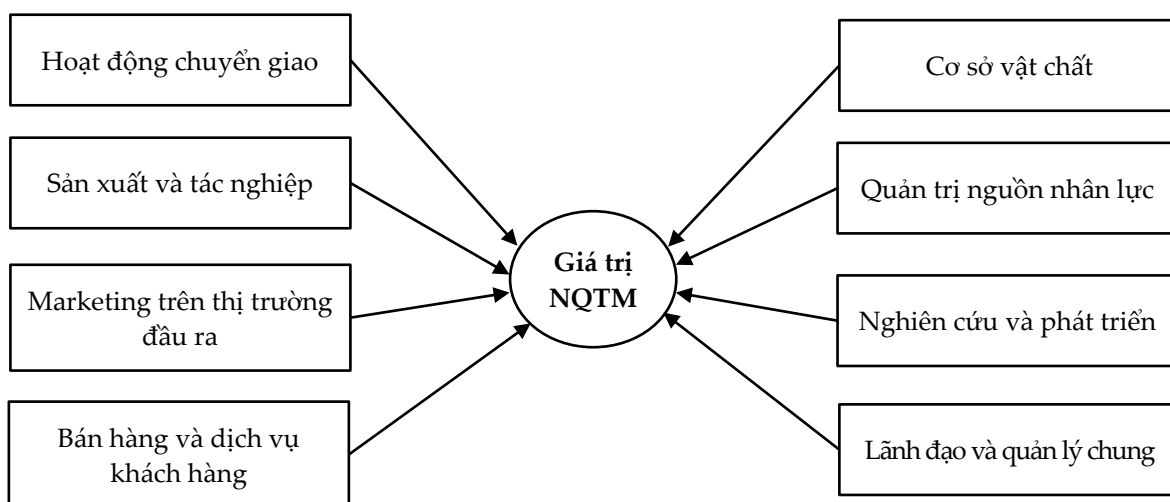
Từ kết quả nghiên cứu Delphi và dựa theo phương pháp tiếp cận chuỗi giá trị của M.Porter (1985) và Gabriel (2006), nhóm tác giả nghiên cứu xây dựng mô hình chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống và giải khát (Hình 3.6). Các hoạt động chính là các hoạt động liên quan trực tiếp tới việc tạo ra giá trị cho sản phẩm bao gồm: *Hoạt động chuyển giao, sản xuất và tác nghiệp, marketing trên thị trường đầu ra, bán hàng và dịch vụ khách hàng*. Các hoạt động hỗ trợ là các hoạt động cho phép các hoạt động chính được thực hiện liên tục và đảm bảo chất lượng cho các hoạt động bao gồm: *Cơ sở vật chất, quản trị nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, lãnh đạo và quản lý chung*.



Hình 3.6. Mô Hình chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống và giải khát

5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN LÝ

Giá trị NQTM trong lĩnh vực ăn uống, giải khát dựa trên quan điểm của nhà nhận quyền được hiểu là khả năng đáp ứng hay mức độ hài lòng của khách hàng đối với các sản phẩm tại cửa hàng và hiệu quả hoạt động kinh doanh khi vận hành mô hình kinh doanh được chuyển giao từ nhà nhượng quyền. Trong nội bộ hệ thống nhượng quyền, giá trị gắn với việc xác định một nhóm khách hàng mục tiêu và các hoạt động liên quan đến việc tạo ra giá trị, cùng với việc kiểm soát chi phí tham gia vào các hoạt động tạo ra giá trị. Bên ngoài hệ thống nhượng quyền, giá trị là phương tiện mà công ty tập trung vào tâm trí của khách hàng. Dựa trên cơ sở lý thuyết của các nghiên cứu trước có liên quan, mô hình nghiên cứu chuỗi giá trị NQTM trong lĩnh vực ăn uống giải khát đã được nhóm tác giả đề xuất xây dựng.



Hình 3.7. Mô hình nghiên cứu chuỗi giá trị NQTM trong lĩnh vực ăn uống giải khát

Yếu tố 1: Hoạt động chuyển giao

Đặc thù của NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát là một hình thức kinh doanh trong đó bên nhượng quyền sẽ cung cấp cho bên nhận quyền các quyền như được sử dụng nhãn hiệu, tên thương mại cụ thể và phối hợp kiểm soát, hướng dẫn, hỗ trợ cho các đơn vị nhận quyền thành viên. Ngoài ra, bên nhượng quyền có thể cung cấp sự hỗ trợ liên quan đến việc mua bán hàng hóa và cung ứng dịch vụ cho nhà nhận quyền theo những điều khoản cụ thể của hợp đồng. Đối lại, bên nhận quyền phải trả tiền phí cho bên nhượng quyền theo hợp đồng giao kết trước (phí nhượng quyền và phí vận hành).

Yếu tố 2: Sản xuất và tác nghiệp

Trong NQTM, lĩnh vực ăn uống, giải khát, hoạt động sản xuất và tác nghiệp là các hoạt động tạo ra giá trị trong chuỗi, hay nói cách khác liên quan đến chuyển hóa các đầu vào thành hình thái sản phẩm sau cùng: quy trình hoạt động trong khu bếp; yêu cầu về nguyên vật liệu cho mỗi sản phẩm; công thức chế biến các món ăn, đồ uống theo đúng tiêu chuẩn chung được áp dụng cho toàn bộ hệ thống; kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng... Mỗi một đơn vị nhận quyền đều chịu sự tác động và kiểm soát từ phía nhà nhượng quyền đối với yêu cầu tuân thủ theo đúng quy trình sản xuất.

Yếu tố 3: Marketing trên thị trường đầu ra

Trong hoạt động NQTM, Marketing như một khái niệm về quá trình tiếp cận với công chúng để xây dựng nhận thức về thương hiệu, thu hút khách hàng và cung cấp cho họ một trải nghiệm tạo lòng trung thành của khách hàng, thương hiệu là một yếu tố chính trong việc làm nên thành công của một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực giải ăn uống giải khát. Chính vì vậy, việc thương hiệu ngày càng lớn mạnh sẽ

Các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát, ...

giúp các nhà nhận quyền dễ dàng hơn trong việc thu hút khách hàng. Thông thường bên nhận quyền chỉ tập trung vào việc điều hành hoạt động kinh doanh, phần còn lại như xây dựng chiến lược tiếp thị, quy trình vận hành, chiến lược kinh doanh chung sẽ do nhà nhượng quyền đảm trách và chuyển giao (Nguyễn Khánh Trung và cs, 2012).

Yếu tố 4: Bán hàng và dịch vụ khách hàng

Mọi hoạt động nhượng quyền đều nhằm mục đích là bán được hàng hóa và chỉ có bán hàng mới thực hiện được mục tiêu trước mắt đó là lợi nhuận, bởi vì lợi nhuận là chỉ tiêu chất lượng phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh qua đó phản ánh giá trị của doanh nghiệp. Nếu khâu bán hàng được tổ chức và thực hiện tốt, hàng hóa được bán ra nhiều sẽ làm lợi nhuận của doanh nghiệp tăng lên, đây cũng chính là thước đo kinh tế đo lường giá trị của doanh nghiệp.

Chất lượng dịch vụ đóng vai trò đặc biệt quan trọng khi sự khác biệt được thực hiện thông qua nỗ lực tiếp thị chứ không phải là đổi mới sản phẩm (Miller, 1987). Dịch vụ khách hàng được xem là yếu tố quyết định đến nhận thức của khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ; liên quan đến sự cạnh tranh, và đây cũng là nhân tố có ý nghĩa ảnh hưởng đến hiệu quả trong suốt một thời gian hoạt động lâu dài của doanh nghiệp (Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987)).

Yếu tố 5: Cơ sở vật chất

Tất cả các cửa hàng trong hệ thống NQTM lĩnh vực ăn uống giải khát đều phải có sự đồng nhất với nhau từ vị trí cửa hàng, cách bày biện, bố trí, màu sắc và sắp xếp nhân viên phục vụ trong từng cửa hàng, Toàn bộ trang thiết bị phục vụ quá trình sản xuất, chế biến đồ ăn thức uống tại cửa hàng và các cơ sở vật chất được lắp đặt trong toàn hệ thống như bàn ghế, dụng cụ ăn uống, đồ trang trí nội thất... để đảm bảo khách hàng có được trải nghiệm dịch vụ trong điều kiện thoải mái và tiện lợi nhất.

Yếu tố 6: Quản trị nguồn nhân lực

Trong NQTM, quản trị nguồn nhân lực là toàn bộ quy trình tuyển dụng, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực từ nhà nhượng quyền để chuẩn hóa chất lượng dịch vụ tại cửa hàng thuộc hệ thống NQTM. Đồng thời, hoạt động này còn bao gồm các chính sách, chế độ đãi ngộ dành cho nhân viên và các hình thức kỷ luật, sa thải khác để đảm bảo duy trì được đội ngũ nhân lực có chất lượng, đảm bảo nhu cầu phục vụ, nâng cao hình ảnh của cửa hàng nói riêng và toàn bộ hệ thống NQTM nói chung.

Yếu tố 7: Nghiên cứu và Phát triển

Hoạt động nghiên cứu và phát triển được xem là rất quan trọng và cần phải thực hiện thường xuyên trong suốt thời gian nhượng quyền giữa các bên. Bên nhượng quyền cần quan tâm đến khả năng nghiên cứu hiệu chỉnh sản phẩm cho phù hợp với điều kiện, môi trường kinh doanh ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của chuỗi, bên

cạnh đó cần linh hoạt điều chỉnh quy trình cho phù hợp với hoạt động của chuỗi và luôn luôn sáng tạo các giải pháp về sản phẩm và tiếp thị để xây dựng thương hiệu, tạo uy tín cho chuỗi nhằm hỗ trợ bên nhận quyền thu hút thêm khách hàng mới, gia tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh của chuỗi.

Yếu tố 8: Lãnh đạo và quản lý chung

Hoạt động lãnh đạo và quản lý cả hệ thống chuỗi là việc không hề đơn giản với các bên liên quan, bên nhận quyền mong muốn bên nhượng quyền cam kết xây dựng mối quan hệ phát triển bền vững giữa hai bên và luôn luôn tuân thủ các cam kết cũng như các hoạt động kiểm soát đảm bảo hệ thống hoạt động đồng nhất. Bên cạnh đó, cần duy trì hệ thống phản hồi thông tin, giải quyết các thắc mắc, khiếu nại của khách hàng một cách xuyên suốt và nhanh chóng, đảm bảo mức độ gắn kết của tất cả các cửa hàng trong hệ thống chuỗi.

Tóm lại, mô hình này tổng hợp được 08 yếu tố tạo nên chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống và giải khát. Vấn đề tiếp theo là tiến hành kiểm định mô hình để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến giá trị gia tăng của chuỗi giá trị NQTM lĩnh vực ăn uống và giải khát. Những kết quả nghiên cứu sẽ đưa ra hàm ý quản trị cho các nhà quản lý trong lĩnh vực NQTM, giúp nhìn nhận đúng vai trò của từng yếu tố trong chuỗi giá trị NQTM, từ đó đầu tư cải thiện chất lượng một cách tốt nhất.

LỜI CẢM ƠN

Nghiên cứu được tài trợ bởi Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh (ĐHQG-HCM) trong khuôn khổ Đề tài mã số C2016-34-01.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). The PIMS principles: Linking strategy to performance. *Simon and Schuster*.
- [2]. Curran, J. and Stanworth (1983). Franchising in the modern economy-towards a theoretical understanding, *International Small Business Journal* 2, 8 - 26
- [3]. Gabriel, E. (2006). Value Chain for Services: A new dimension of Porter's Value Chain, *IMS International Journal*.
- [4]. GTZ Eschborn (2007). ValueLinks Manual: The Methodology of Value Chain Promotion, *GTZ*.
- [5]. Hunt, S. D. (July 1972). The socioeconomic consequences of the franchise system of distribution, *Journal of Marketing*, Volume 36, pages 32-38
- [6]. Fulop, Christina and Jim Forward (1997). Insight into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives, *The Service Industries Journal*, 17 (4), page 603-25.

Các thành phần của chuỗi giá trị nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống và giải khát, ...

- [7]. Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A handbook for value chain research* (Vol. 113), Ottawa: IDRC.
- [8]. Miller, D. (1987). The structural and environmental correlates of business strategy, *Strategic management journal*, 7, 233-249 và 8(1), 55-76.
- [9]. Nguyễn Hoàng Việt (2013). Mô hình chuỗi giá trị của doanh nghiệp và ngành kinh doanh Việt Nam, *Tạp chí Khoa học thương mại*, số 56/2013, 23-29.
- [10]. Nguyễn Khánh Trung và cộng sự. (2011). *Những nhân tố cốt lõi ảnh hưởng đến sự tồn tại và phát triển của hệ thống NQTM trong lĩnh vực ăn uống – giải khát tại Việt Nam*. 12.
- [11]. Nguyễn Khánh Trung và cộng sự. (2012). *Giải pháp phát triển của hệ thống nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống giải khát tại Việt Nam*. Đề tài nghiên cứu cấp Đại học quốc gia TP. Hồ Chí Minh, tháng 12 năm 2013.
- [12]. Porter, M. (1985). *Creating and sustaining superior performance*. Competitive Advantage. NY: Free Press.

THE COMPONENTS OF FRANCHISE VALUE CHAIN IN THE FIELD OF FOOD AND BEVERAGE (F&B) , CASE STUDIES IN VIETNAM

Nguyen Khanh Trung¹, Nguyen Thi Dieu Linh^{2*}, Nguyen Thi Bich Loan³

^{1 3}University of Economics and Law, Viet Nam National University Ho Chi Minh City

² Ho Chi Minh City Open University

*Email: linh.ntd@ou.edu.vn

ABSTRACT

The study contributes to the theoretical foundation for identifying the components of the franchise value chain in the field of food and beverage (F&B) based on researching the value chain models of production and service, surveying the actual operation of ten franchise systems in Vietnam; concurrently, interviewing five commercial franchise experts (to ensure the objectivity and confidentiality of their systems, the authors did not elaborate on details of this article). All of these are an important basis for carrying out the next quantitative study to help enterprises recognize their role exactly, then focus on improving the quality of each element in the process of creating the best value chain.

Keywords: food and beverage, franchise, franchise value chain, value chain.



Nguyễn Khánh Trung sinh ngày 14/03/1975 tại Tp. Hồ Chí Minh. Năm 2006, ông tốt nghiệp Thạc sĩ chuyên ngành Thương mại Quốc tế tại ĐH Mở Tp. Hồ Chí Minh. Hiện ông giảng dạy tại trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh.

Lĩnh vực nghiên cứu: nhượng quyền thương mại.



Nguyễn Thị Diệu Linh sinh ngày 10/10/1981 tại Đồng Nai. Năm 2003, bà tốt nghiệp cử nhân ngành Quản trị Marketing tại trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh. Năm 2006, Bà tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Thương Mại Quốc tế tại Đại học Mở Tp. Hồ Chí Minh. Từ năm 2006 đến năm 2015, bà đã giữ nhiều vị trí quản lý tại các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài và là giảng viên thỉnh giảng tại một số trường Đại học. Từ năm 2016 đến nay, Bà giảng dạy tại trường Đại học Mở Tp. Hồ Chí Minh.

Lĩnh vực nghiên cứu: marketing, thương hiệu, hành vi khách hàng và chuỗi nhượng quyền.



Nguyễn Thị Bích Loan sinh ngày 21/07/1993 tại Lâm Đồng. Năm 2015, bà tốt nghiệp cử nhân ngành Quản trị Kinh doanh tại Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh. Từ năm 2016 đến nay, bà là học viên cao học chuyên ngành Quản trị Kinh doanh tại Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.

Lĩnh vực nghiên cứu: hành vi khách hàng, chuỗi giá trị, nhượng quyền thương mại.