

**YẾU TỐ TIẾP NHẬN CỦA HOẠT ĐỘNG NHƯỢNG QUYỀN THƯƠNG MẠI TRONG LĨNH VỰC ĂN UỐNG – GIẢI KHÁT: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI VIỆT NAM**

RECEIVE FACTORS OF FRANCHISING IN THE FOOD AND BEVERAGE INDUSTRY – CASE OF VIET NAM

**Nguyễn Khánh Trung**

*Trường Đại học Kinh tế - Luật, ĐHQG - HCM - trungnk@uel.edu.vn*

*(Bài nhận ngày 19 tháng 01 năm 2015, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 02 tháng 03 năm 2015)*

**TÓM TẮT**

*Kết quả hoạt động kinh doanh của các cửa hàng nhượng quyền thương mại chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều nhân tố: chuyển giao, tiếp nhận, chất lượng mối quan hệ và yếu tố môi trường. Bài nghiên cứu này nhằm mục đích làm rõ những yếu tố nào và bằng cách nào mà nhân tố tiếp nhận có thể tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của các cửa hàng nhượng quyền. Bằng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng am hiểu (gồm am hiểu thị trường và am hiểu hình thức NQTM) là nhân tố có ảnh hưởng rất quan trọng trong yếu tố tiếp nhận đến kết quả hoạt động kinh doanh. Đây chính là điểm mới trong việc nghiên cứu nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống giải khát tại Việt Nam nói riêng và các nước Đông Nam Á nói chung.*

**Từ khóa:** *Yếu tố tiếp nhận, nhượng quyền thương mại, khả năng tài chính, khả năng điều hành, am hiểu thị trường, am hiểu hình thức NQTM, kết quả hoạt động kinh doanh.*

**ABSTRACT**

*Business performance of franchise outlets in food and beverage industry is influenced by many factors, including transfer, receive, relation quality and environment. This study aims to clarify which and how receive factors influence the performance of franchise outlets. Using the Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM), the author found that the level of understanding is of great importance to receive factors and strongly affects the performance of franchise outlets. This is a new finding in the study of franchise in food and beverage industry in South East Asia in general and in Vietnam in particular.*

**Keywords:** *Receive factors, franchise, affordability, management, level of understanding market and franchise model of franchisees, business performance.*

**1. GIỚI THIỆU**

Ngày nay, mô hình nhượng quyền thương mại đã mở rộng hoạt động trên Thế giới với rất nhiều ngành nghề, lĩnh vực khác nhau, thu hút

hàng chục triệu lao động làm việc trong hệ thống. Hoạt động kinh doanh nhượng quyền trên toàn Thế giới đang ngày càng trở nên sôi động, đóng góp một cách đáng kể vào thu nhập

của mỗi quốc gia, đặc biệt, trong bối cảnh khủng hoảng như hiện nay, hình thức này vẫn phát huy các tác dụng cho các nền kinh tế quả thật là rất có ý nghĩa. Trong những ngành kinh doanh phổ biến nhất bằng hình thức nhượng quyền thương mại thì lĩnh vực ăn uống, giải khát chiếm một tỷ trọng lớn vượt trội so với những lĩnh vực khác về doanh số, lợi nhuận và lực lượng lao động. Theo [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com) năm 2012, tại Hoa Kỳ có 6/10 thương hiệu mạnh nhất thuộc về lĩnh vực ăn uống – giải khát<sup>1</sup> và có 4/10 thương hiệu cũng thuộc lĩnh vực này mạnh nhất trên toàn cầu<sup>2</sup>. Tại Việt Nam, theo Bộ Công thương, đến nay có khoảng 90 thương vụ về nhượng quyền thương mại, trong khi các nước như Singapore, Indonesia... trung bình trên 400 thương vụ, còn Philippines lên tới 1.200. Việt Nam có khoảng 200 hệ thống nhượng quyền thương mại (NQTМ) đang hoạt động<sup>3</sup>, trong đó phần lớn là các thương hiệu nước ngoài hoạt động trong lĩnh vực ăn uống – giải khát như KFC, Lotteria, Pizza Hut... Một số doanh nghiệp Việt Nam cũng đã áp dụng hình thức này và bước đầu gây được tiếng vang như: Cà phê Trung Nguyên, Phở 24...

Thực tiễn cho thấy sự phát triển của chuỗi cửa hàng nhượng quyền suy cho cùng sẽ phụ thuộc rất lớn đến kết quả hoạt động của từng cửa hàng trong chuỗi đó. Đối với mỗi cửa hàng, kết quả hoạt động phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố như các yếu tố chuyên giao, các yếu tố tiếp nhận, các yếu tố chất lượng mỗi

quan hệ và các yếu tố thuộc về môi trường. Mặc dù tất cả các nhóm yếu tố này đều thể hiện vai trò ảnh hưởng của nó trong hoạt động của cửa hàng nhưng chúng tôi đặc biệt quan tâm đến vai trò của yếu tố tiếp nhận vì đó là các khả năng của nhà nhận quyền, hỗ trợ trong việc tiếp cận các yếu tố chuyên giao từ nhà nhượng quyền. Yếu tố tiếp nhận có thể được khái quát trong 4 yếu tố: khả năng tài chính, khả năng điều hành, am hiểu thị trường, am hiểu hình thức NQTМ. Do vậy, bằng phương pháp nghiên cứu được đề nghị, tác giả muốn làm rõ vai trò của yếu tố tiếp nhận, từ đó đưa ra những nhận xét, kết luận về sự ảnh hưởng của nhóm yếu tố này đến kết quả hoạt động của cửa hàng NQTМ trong lĩnh vực ăn uống giải khát. Đây thực sự là những câu hỏi rất cần được trả lời và cũng là mục tiêu của nhà nghiên cứu muốn thực hiện trong bài báo này.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Yếu tố tiếp nhận (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2012) là các khả năng của nhà nhận quyền, hỗ trợ họ trong việc tiếp cận các yếu tố chuyên giao từ nhà nhượng quyền. Trong quá trình nghiên cứu nhóm tác giả xác định khái niệm yếu tố tiếp nhận là một khái niệm đa hướng bao gồm: Khả năng tài chính, khả năng điều hành, am hiểu hình thức NQTМ, am hiểu thị trường.

**Khả năng tài chính** là khả năng về vốn, tài sản của khách hàng để bảo đảm hoạt động thường xuyên và thực hiện các nghĩa vụ thanh toán (bao gồm cả nghĩa vụ thanh toán đối với khoản cho thuê tài chính đang được xem xét) (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2012). Có hai lý do quan trọng nhất để các doanh nghiệp quyết định NQTМ đó là nguồn tài nguyên (tài chính, nhân lực, v.v.) hạn chế về số lượng và chất lượng (Frazer, 2003; Combs & Ketchen, 1999). Theo đó, nhà nhận quyền có thể được coi là khách hàng của nhà nhượng quyền

<sup>1</sup><http://www.entrepreneur.com/franchises/top10lists/index.html>

<sup>2</sup><http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/topglobal-115388/2012,-1.html>

<sup>3</sup> Thông tin này được đưa ra tại hội thảo “Nhượng quyền thương hiệu-Xu hướng phát triển mới, cơ hội và tiềm năng” do Trung tâm hỗ trợ xuất khẩu phía Nam-Cục xúc tiến thương mại (Bộ Công Thương) tổ chức tại Thành phố Hồ Chí Minh ngày 11.5.2012.

(Fazer, 2003). Chính vì vậy, khả năng tài chính của nhà nhận quyền phần nào quyết định đến hiệu quả hoạt động của các cửa hàng NQTM.

**Khả năng điều hành** là các nhiệm vụ kiểm tra xem công việc có được thực hiện đúng với mục đích đặt ra và có những biện pháp sửa chữa cần thiết hoặc hành động để đưa công việc vào đúng tiêu chuẩn, sao cho giữ được tình hình cân đối tốt (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2012).

**Am hiểu hình thức NQTM** được hiểu là nhà nhận quyền có thật sự thấu hiểu cách thức hoạt động, mục đích, hoạt động, sản phẩm, thương hiệu của bên nhượng quyền hay không (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2012).

**Am hiểu thị trường** là sự hiểu biết của nhà nhận quyền về nhu cầu thị trường, mức độ cạnh tranh, tâm lý khách hàng, xu hướng tiêu dùng, v.v. (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2012).

**Kết quả hoạt động** của một doanh nghiệp có thể đo lường được thông qua các số liệu định lượng như: doanh thu, lợi nhuận, thị phần, v.v. Ngoài ra, chỉ tiêu này còn được đo lường bằng các kết quả thực thi chiến lược của tổ chức như việc mở rộng thị trường, đạt được vị trí vững chắc ở thị trường, hay đơn giản hơn là mức độ quan tâm của thị trường, người tiêu dùng đối với sản phẩm của doanh nghiệp (Julian & O'cass, 2003). Trong lĩnh vực ăn uống giải khát, việc đo lường kết quả hoạt động của cửa hàng có thể thông qua doanh số, lợi nhuận, hoặc dựa trên lý thuyết hành vi của doanh nghiệp (Thọ & Trang, 2010 trích từ Cyer & March, 1992,<sup>4</sup>) có thể thông qua hành vi, thái độ của doanh nghiệp để đo lường kết quả hoạt

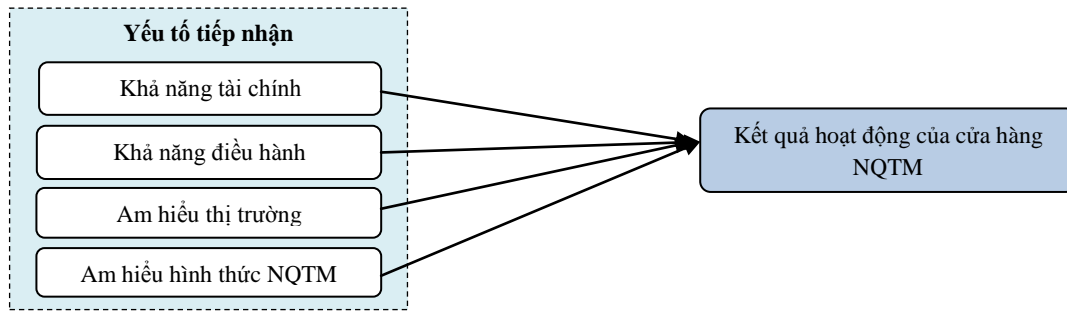
động. Trong thực tế, việc thu thập các số liệu về doanh số, chi phí hoạt động hay lợi nhuận của cửa hàng gặp nhiều khó khăn và hạn chế vì đối tượng mẫu khảo sát thông thường phải là các chủ cửa hàng, đây là đối tượng rất khó tiếp cận. Mặt khác, việc người phỏng vấn đặt các câu hỏi liên quan đến các vấn đề về doanh số, lợi nhuận, số lượng khách hàng, v.v thường khiến người trả lời không cảm thấy an tâm (vì rất nhiều lý do như sợ lộ bí mật, sợ đối thủ cạnh tranh, v.v) nên dễ lãng tránh hoặc cung cấp các thông tin thiếu chính xác.

Do vậy, để đo lường hiệu quả hoạt động của các cửa hàng NQTM, nhà nghiên cứu đề xuất cách đo lường gián tiếp thông qua các giá trị khác nhau như sau: Trước hết, đó chính là ý kiến trực tiếp của đối tượng phỏng vấn về kết quả hoạt động kinh doanh, cũng như sự hài lòng của họ về việc tham gia điều hành cửa hàng. Khi các quản lý cho rằng cửa hàng đang thực sự hoạt động tốt có nghĩa là họ đạt được kỳ vọng về doanh thu, lợi nhuận từ hoạt động của cửa hàng. Thứ hai, sự tồn tại của một cửa hàng nhượng quyền kinh doanh theo thời gian (1 năm, 2 năm rồi 3 năm, thậm chí là lâu hơn thế) là một minh chứng cho thấy hiệu quả về doanh thu, chi phí, lợi nhuận của chính bản thân cửa hàng ấy. Kết quả hoạt động tốt sẽ giúp những người quản lý này tự tin hơn trong việc nhiệt tình giới thiệu hình thức này cho các đối tượng muốn tham gia. Kết quả các hoạt động này chính là sự nhân rộng của hệ thống NQTM hay nói cách khác là sự gia tăng các cửa hàng nhượng quyền lại chính là biểu hiện cho hiệu quả hoạt động của từng cửa hàng nhượng quyền trong hệ thống ấy.

Qua việc xây dựng cơ sở lý thuyết ở trên mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả xây dựng cụ thể như sau:

---

<sup>4</sup>Căn cứ vào lý thuyết hành vi của doanh nghiệp, hiệu quả hoạt động của cửa hàng nhượng quyền thương mại sẽ được đo lường thông qua quan điểm, thái độ (sự không hối tiếc khi lựa chọn hình thức nhượng quyền thương mại để kinh doanh và niềm tin tích cực về kết quả kinh doanh của cửa hàng) và hành vi của các chủ cửa hàng.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện thông qua hai bước: sơ bộ và chính thức. Đối tượng nghiên cứu là các cửa hàng nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống – giải khát.

*Nghiên cứu sơ bộ* sử dụng phương pháp định tính, bao gồm: nghiên cứu tài liệu thứ cấp, thảo luận với chuyên gia và quản lý cấp cao của các cửa hàng nhượng quyền thương mại.

*Nghiên cứu tài liệu thứ cấp* được tiến hành bằng việc lược khảo các lý thuyết về nhượng quyền thương mại và hiệu quả hoạt động của các cửa hàng nhượng quyền thương mại từ sách, giáo trình, báo chí, internet, các tạp chí khoa học chuyên ngành trong và ngoài nước. *Thảo luận với chuyên gia* được thực hiện thông qua kỹ thuật phỏng vấn sâu (indepth interview) với các chuyên gia trong lĩnh vực nhượng quyền thương mại. *Thảo luận nhóm tập trung* (focus group) với 10 quản lý cấp cao của các cửa hàng nhượng quyền thương mại. Mục đích chủ yếu của bước nghiên cứu này là nhằm khám phá, điều chỉnh và bổ sung các thang đo phản ánh yếu tố tiếp nhận và hiệu quả hoạt động của các cửa hàng nhượng quyền thương mại.

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu tài liệu thứ cấp và quá trình thảo luận với chuyên gia, quản lý cấp cao của các cửa hàng nhượng quyền thương mại; khái niệm yếu tố tiếp nhận được xây dựng là một khái niệm đa hướng bao

gồm 4 thành phần: khả năng tài chính, khả năng điều hành, am hiểu thị trường, am hiểu hình thức nhượng quyền thương mại. Mỗi thành phần (khả năng tài chính, khả năng điều hành, am hiểu thị trường, am hiểu hình thức nhượng quyền thương mại) đều được đo lường bằng 3 biến quan sát. Đối với thành phần hiệu quả hoạt động, dựa vào lý thuyết hành vi của doanh nghiệp (Cyer & March 1992, trích từ Thọ & Trang 2010)<sup>5</sup> sẽ được đo lường bằng 3 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát đều được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (từ 1: hoàn toàn không đồng ý đến 5: hoàn toàn đồng ý).

Sau đó, chúng tôi tiến hành hỏi ý kiến 10 quản lý cấp cao của các cửa hàng nhượng quyền thương mại một lần nữa về nội dung và hình thức của các phát biểu (các câu hỏi) trong thang đo nhập để hoàn chỉnh thang đo chính thức sử dụng trong nghiên cứu định lượng. Trong đó, đánh giá về hình thức là kiểm tra mức độ phù hợp về mặt từ ngữ, cú pháp được sử dụng trong các phát biểu nhằm đảm bảo tính thống nhất, rõ ràng và không gây nhầm lẫn cho đáp viên khi được phỏng vấn.

<sup>5</sup>Căn cứ vào lý thuyết hành vi của doanh nghiệp, hiệu quả hoạt động của cửa hàng nhượng quyền thương mại sẽ được đo lường thông qua quan điểm, thái độ (sự không hối tiếc khi lựa chọn hình thức nhượng quyền thương mại để kinh doanh và niềm tin tích cực về kết quả kinh doanh của cửa hàng) và hành vi của các chủ cửa hàng.

Các thang đo chính thức sử dụng trong nghiên cứu được xây dựng như sau:

**Bảng 1.**Thang đo các yếu tố tiếp nhận

Thang đo	Kí hiệu biến	Câu hỏi
Khả năng tài chính	TC1	Anh/chị cho rằng <b>khả năng cao trong chi trả</b> các khoản phí liên quan đến hoạt động của cửa hàng NQTM (phí nhượng quyền, phí vận hành và các loại chi phí khác) <b>là rất cần thiết</b> cho hoạt động của cửa hàng.
	TC2	Anh/chị cho rằng <b>hoạt động kinh doanh của cửa hàng NQTM sẽ tốt</b> hơn nếu bản thân cửa hàng có nguồn lực tài chính mạnh.
	TC3	Sau khi chi trả các khoản phí ban đầu liên quan đến hoạt động của cửa hàng (phí nhượng quyền, phí vận hành, phí xây dựng cửa hàng, .v.v), việc dự phòng tài chính cho hoạt động của cửa hàng <b>là cần thiết</b> .
Khả năng điều hành	DH1	Anh/chị cho rằng kiến thức, khả năng điều hành và quản lý của bên nhận quyền <b>ảnh hưởng</b> đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của cửa hàng NQTM.
	DH2	Nếu là nhà tuyển dụng cho cửa hàng, anh/chị <b>sẵn sàng chi trả cao hơn</b> để chọn quản lý có kinh nghiệm trong vận hành cửa hàng NQTM.
	DH3	Anh/chị cho rằng với <b>kiến thức, khả năng điều hành và quản lý tốt</b> thì việc kinh doanh cửa hàng bằng <b>hình thức NQTM</b> sẽ <b>tốt hơn tự mình mở cửa hàng</b> kinh doanh.
Am hiểu thị trường	AT1	Anh/chị cho rằng việc <b> nghiên cứu thị trường</b> (nghiên cứu hành vi, thái độ, cảm xúc, nhu cầu của khách hàng, .v.v) <b>là công việc cần thiết của cửa hàng</b> .
	AT2	Anh/chị sẽ <b>quan tâm đầy đủ</b> đến việc nghiên cứu thị trường trước khi quyết định đầu tư mở cửa hàng ngay cả khi chịu áp lực về thời gian từ hợp đồng của nhà nhượng quyền có uy tín.
	AT3	Anh/chị cho rằng việc đánh giá nhu cầu tiêu dùng của khách hàng thường xuyên là <b>cần thiết</b> .
Am hiểu hình thức NQTM	AH1	Anh/chị cho rằng am hiểu sản phẩm dịch vụ của nhà nhượng quyền <b>ảnh hưởng</b> đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của cửa hàng NQTM.
	AH2	Anh/chị cho rằng am hiểu về cách thức kinh doanh của cửa hàng NQTM <b>ảnh hưởng</b> đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của cửa hàng NQTM.
	AH3	Anh/chị cho rằng trước khi ký kết hợp đồng nhượng quyền thì việc tìm hiểu hình thức nhượng quyền là <b>rất cần thiết</b> .

**Bảng 2.**Thang đo hiệu quả hoạt động của cửa hàng NQTM

Kí hiệu biến	Câu hỏi
HQ1	Anh/chị cho rằng lựa chọn NQTM là một quyết định phù hợp để kinh doanh.
HQ2	Anh/chị cho rằng kết quả hoạt động của cửa hàng hiện tại là tốt
HQ3	Anh/chị sẽ <b> tư vấn</b> cho bạn bè, người thân về mô hình NQTM của mình nếu họ có ý định kinh doanh.

*Nghiên cứu chính thức* sử dụng phương pháp định lượng.

Dữ liệu được thu thập bằng cách phỏng vấn trực tiếp đối tượng là quản lý cấp cao của các cửa hàng nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống – giải khát ở Việt Nam thông qua bảng câu hỏi với phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng theo 3 khu vực là miền Bắc, miền Trung và miền Nam. Do phương pháp phân tích dữ liệu chính được sử dụng cho nghiên cứu này là phân tích trên mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) nên để đạt ước lượng tin cậy cho phương pháp này, mẫu thường phải có kích thước lớn. Kinh nghiệm từ các nghiên cứu sử dụng mô hình phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) thì kích thước mẫu nghiên cứu thường từ 300 - 500 (Dung & Trang, 2007). Để đạt kích thước mẫu này, 400 bảng câu hỏi được phát ra và số bảng câu hỏi thu hồi là 367, đạt tỷ lệ 91,75%. Sau khi thu hồi, có 24 bảng câu hỏi không hợp lệ do thiếu thông tin nên bị loại. Vì vậy, kích thước mẫu cuối cùng dùng để xử lý và phân tích là  $n = 343$ .

Dữ liệu thu thập được từ 343 bảng câu hỏi tương ứng với 343 cửa hàng nhượng quyền thương mại được khảo sát được nhập và xử lý trên phần mềm SPSS, AMOS với việc sử dụng các kỹ thuật phân tích như: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình nghiên cứu<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>*Giải pháp phát triển của hệ thống nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống giải khát tại Việt Nam* (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2012). Công trình đã sử dụng phân tích nhân tố khám phá (EFA) và tiến hành hồi quy để khám phá tính phù hợp của các nhân tố trong điều kiện mẫu nghiên cứu hạn chế. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được thực hiện đối với yếu tố Tiếp nhận và Hiệu quả hoạt động của cửa hàng NQTM để ước lượng mô hình đo lường đồng thời

#### 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

##### Đặc điểm mẫu điều tra

Trong 343 cửa hàng kinh doanh theo hình thức nhượng quyền thương mại được khảo sát, các cửa hàng thuộc hệ thống Lotteria chiếm số lượng cao nhất với 103 cửa hàng (chiếm 30%), tiếp đó là KFC với 47 cửa hàng (13.7%), Trung Nguyên với 34 cửa hàng (9.9%), Pizza Hut với 28 cửa hàng (8.2%), Phở 24 với 24 cửa hàng (7%), Tous Les Jours 13 cửa hàng (3.8%), Coffe Bean & Tea Leaf với 7 cửa hàng (2%), các hệ thống còn lại đều khảo sát với số lượng ít (<10 cửa hàng). Đối với hình thức nhượng quyền, các cửa hàng do nhà nhượng quyền xây dựng chiếm đa phần, với tỷ lệ tương ứng là 68.5%; 31.5% còn lại là theo hợp đồng nhượng quyền.

##### Kết quả kiểm định thang đo

##### *Kết quả phân tích hệ số tin cậy Cronbach's Alpha*

Các thang đo đạt độ tin cậy và được sử dụng trong bước phân tích EFA khi hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo lớn hơn 0.6 và hệ số tương quan biến tổng của các thang đo lớn hơn 0.3 (Nunnally & Bernstein, 1994).

##### *Kết quả Cronbach's Alpha của các thang đo như sau:*

*Thang đo khả năng tài chính:* hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.660 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 nên các biến quan sát trong thang đo này được giữ nguyên để thực hiện EFA.

*Thang đo khả năng điều hành:* hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.486, biến quan sát DH1 có hệ số tương quan biến tổng bằng 0.219 nhỏ hơn mức cho phép (0.3). Nếu loại biến này thì hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.514 vẫn nhỏ

khẳng định mối quan hệ giữa biến tiềm ẩn và biến quan sát, đo lường các giá trị để khẳng định độ phù hợp, tin cậy của thang đo.

hơn tiêu chuẩn cho phép (từ 0.6 trở lên). Vì vậy, chúng tôi quyết định loại thang đo này và không đưa vào thực hiện EFA.

*Thang đo am hiểu thị trường:* hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.635 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 nên các biến quan sát trong thang đo này được giữ nguyên để thực hiện EFA.

*Thang đo am hiểu hình thức nhượng quyền thương mại:* hệ số Cronbach's Alpha bằng

0.805 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 nên các biến quan sát trong thang đo này được giữ nguyên để thực hiện EFA.

*Thang đo hiệu quả hoạt động:* hệ số Cronbach's Alpha bằng 0.652 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0.3 nên các biến quan sát trong thang đo này được giữ nguyên để thực hiện EFA.

**Bảng 3.** Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha (lần cuối) các thang đo

STT	Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
1	Khả năng tài chính	3	0.660	0.399
2	Am hiểu thị trường	3	0.635	0.432
3	Am hiểu hình thức NQTM	3	0.805	0.582
4	Hiệu quả hoạt động	3	0.652	0.429

*Nguồn: Kết quả xử lý từ số liệu điều tra*

**Kết quả phân tích EFA**

Kết quả phân tích EFA cho thang đo các thành phần của yếu tố tiếp nhận cho thấy: hệ số KMO = 0.869 (> 0.5) nên thỏa mãn điều kiện, đồng thời Sig. của kiểm định Bartlett rất nhỏ nên phân tích nhân tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế. Bên cạnh đó, tổng phương sai trích = 63.266% > 50% nên cũng thỏa mãn điều kiện nêu ở trên.

Kết quả phân tích EFA cũng cho thấy, biến quan sát AT2 của thành phần am hiểu thị

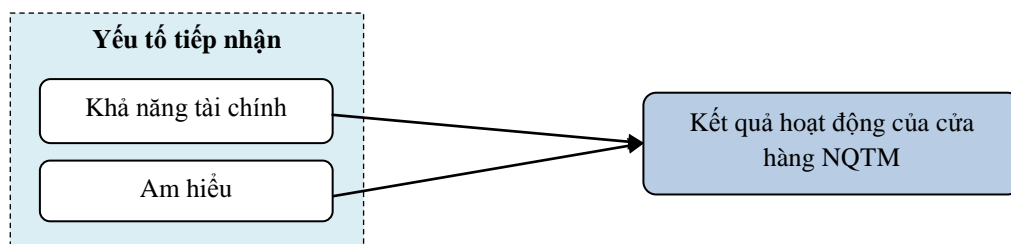
trường bị loại do có hệ số tải nhân tố < 0.5, đồng thời thành phần am hiểu thị trường và am hiểu hình thức nhượng quyền thương mại được nhóm chung vào một nhân tố để tạo nên một nhân tố mới bao gồm 5 biến quan sát. Nhân tố mới này được đặt tên lại là am hiểu. Như vậy, sau khi phân tích EFA chỉ có 2 nhân tố (8 biến quan sát) đại diện cho yếu tố tiếp nhận ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các cửa hàng NQTM trong lĩnh vực ăn uống giải khát ở Việt Nam bao gồm: *Khả năng tài chính, Am hiểu.*

**Bảng 4.** Bảng tổng hợp các nhân tố sau khi phân tích EFA

STT	Nhân tố	Biến quan sát	Diễn giải
1	Khả năng tài chính	Q22, Q23, Q24	Năng lực tài chính của bên nhận quyền để đảm bảo cho việc chi trả các khoản phí cho nhà nhượng quyền và trang trải cho các hoạt động của cửa hàng về sau.
2	Am hiểu	Q28, Q30, Q31, Q32, Q33	Sự am hiểu của bên nhận quyền về thị trường như nhu cầu khách hàng, hành vi khách hàng,..., về sản phẩm dịch vụ và cách thức kinh doanh.

Đối với thang đo hiệu quả hoạt động của các cửa hàng nhượng quyền thương mại, kết quả phân tích EFA cho thấy: hệ số KMO = 0.653, kiểm định Bartlett có ý thống kê với

Sig=0.000, phương sai trích được là 59.289%; đồng thời tất cả các hệ số tải nhân tố đều trên 0.7. Như vậy, sau khi phân tích nhân tố, ta có mô hình hiệu chỉnh được trình bày ở hình 2.



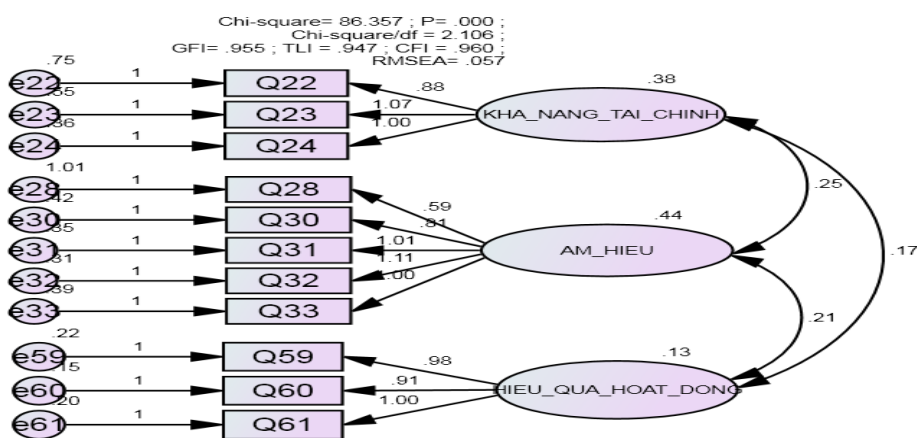
Hình 2. Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh

**Kết quả phân tích CFA**

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện với 11 biến quan sát. Từ kết quả phân tích EFA có 2 nhân tố được rút ra đối với thang đo yếu tố tiếp nhận và 1 nhân tố được rút ra đối với thang đo hiệu quả hoạt động của các cửa hàng nhượng quyền thương mại. Các nhân tố này tạo ra các nhóm thang đo tương ứng tạo thành mô hình đo lường các khái niệm và được

đưa vào phân tích CFA để xem xét sự phù hợp của mô hình với dữ liệu thị trường.

Kết quả phân tích CFA (hình 3) như sau: giá trị TLI = 0.947 > 0.9; CFI = 0.960 > 0.9 (Bentler & Bonett, 1980); CMIN/df = 2.106 < 3 (Carmines & McIver, 1981); RMSEA = 0.057 < 0.08 (Steiger, 1990); nên mô hình đạt độ tương thích với dữ liệu thị trường.



Hình 3. Kết quả CFA mô hình nghiên cứu

**Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu**

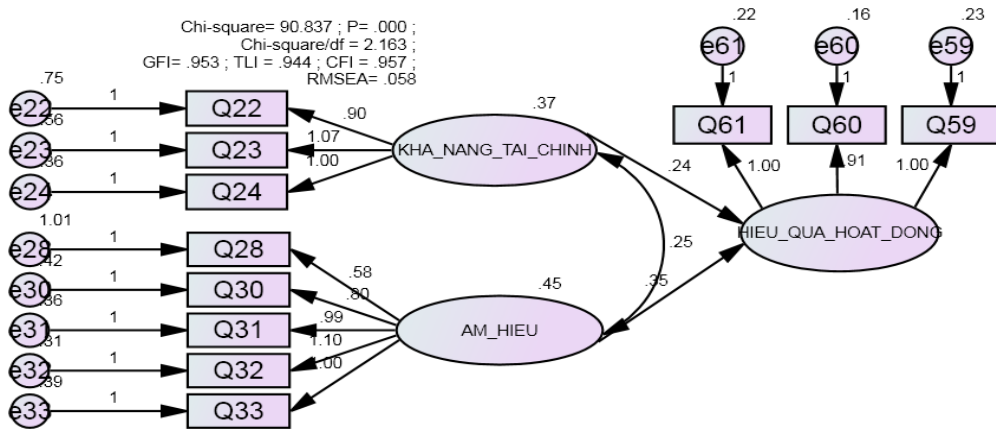
Sau khi phân tích nhân tố khẳng định CFA, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức

độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến hiệu quả hoạt động của các cửa hàng nhượng quyền thương mại.



Kết quả SEM được thể hiện ở hình 4:  
 CMIN/df = 2.163 (< 3); TLI = 0.944 (> 0.9);  
 CFI = 0.957 (> 0.9); RMSEA = 0.058 (< 0.08).

Điều này chứng tỏ mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường.



Hình 4. Kết quả SEM mô hình nghiên cứu

Bảng 5. Kết quả kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trong mô hình

Mối quan hệ	Estimate	P
KET_QUA_HOAT_DONG <--- KHA_NANG_TAI_CHINH	0.237	0.000
KET_QUA_HOAT_DONG <--- AM_HIEU	0.349	0.000

Nguồn: Kết quả xử lý từ số liệu điều tra

Trong đó: Estimate: giá trị ước lượng trung bình, P: mức ý nghĩa.

Kết quả ước lượng các trọng số thể hiện ở bảng 5 đều mang dấu dương và có ý nghĩa thống kê (P < 0.05), chứng tỏ các thành phần (khái niệm): Khả năng tài chính, Am hiểu đều tác động cùng chiều đến Hiệu quả hoạt động của các cửa hàng nhượng quyền thương mại. Điều này cho thấy các thang đo của các khái niệm trong mô hình đạt được tiêu chuẩn về giá trị liên hệ lý thuyết.

Ngoài ra, kết quả ước lượng cũng cho thấy mức độ tác động của các thành phần (khái niệm) đến hiệu quả hoạt động của các cửa hàng nhượng quyền thương mại. Trong đó, Am hiểu

là yếu tố tác động mạnh nhất (0.349), kế đến là yếu tố Khả năng tài chính (0.237). Hai thành phần này giải thích được 47.7% sự biến thiên của hiệu quả hoạt động của cửa hàng nhượng quyền thương mại.

### 5. THẢO LUẬN VÀ HÀM Ý

Sau khi nghiên cứu, tiến hành thu thập và phân tích số liệu ta thu được kết quả: “Khả năng tài chính” và “Am hiểu” là những yếu tố thuộc nhóm yếu tố tiếp nhận có ý nghĩa đối với “Hiệu quả hoạt động của các cửa hàng NQTM”. Trong hai yếu tố thuộc nhóm yếu tố tiếp nhận thì “Am hiểu” có ý nghĩa quan trọng nhiều hơn, tiếp đến là “Khả năng tài chính”. Ngoài ra, kết quả phân tích cũng cho thấy: Các

yếu tố này đều có tác động cùng chiều với “Kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM”.

Trong quá trình phân tích, các nhân tố bị loại là thang đo “Khả năng điều hành”. Qua quá trình khảo sát có thể thấy rằng: khi có đến 68,5% số cửa hàng NQTM được khảo sát do nhà nhượng quyền xây dựng và đối tượng khảo sát có kinh nghiệm làm việc không quá 3 năm chiếm khoảng 65%, để đảm bảo thành công, nhà nhượng quyền sẽ có xu hướng chủ động hỗ trợ những người điều hành, quản lý về phương pháp điều hành, quản lý và kiến thức bằng các khoá đào tạo rất chuyên nghiệp trước, trong và sau khi cửa hàng đi vào hoạt động. Do đó, khi xem xét khả năng điều hành dưới góc độ của một yếu tố tiếp nhận và kiểm định hệ số tin cậy Cronbach’s Alpha, nhóm này cũng sẽ bị loại.

Kết quả nghiên cứu còn cho thấy hai thành phần “Khả năng tài chính” và “Am hiểu” chỉ giải thích được 47.7% sự biến thiên của kết quả hoạt động của cửa hàng nhượng quyền thương mại, như vậy, có gần 52.3% hiệu quả hoạt động của cửa hàng chịu tác động của các thành phần khác ngoài mô hình nghiên cứu. Điều này xảy ra là do bên cạnh yếu tố tiếp nhận, hiệu quả hoạt động của cửa hàng còn chịu tác động bởi các yếu tố chuyển giao, yếu tố chất lượng mối quan hệ và các yếu tố môi trường<sup>7</sup> và các yếu tố khác.

#### **Thứ nhất, giải pháp về khả năng tài chính của bên nhận quyền**

Thực tế khảo sát tại các hệ thống nhượng quyền do chính nhà nhận quyền điều hành tại Việt Nam thì doanh nghiệp triển khai NQTM chỉ chuyển giao mô hình kinh doanh, hỗ trợ về quy trình quản lý, quảng bá thương hiệu, .v.v. Hầu như mọi chi phí khác đều do bên nhận

quyền đảm nhiệm. Những chi phí này nếu không được tính toán một cách phù hợp sẽ trở thành một gánh nặng đè lên vai của nhà nhận quyền. Vì vậy, trước khi muốn mua nhượng quyền, doanh nghiệp cần phải cân nhắc kỹ tất cả các khoản chi phí để có quyết định đúng đắn.

Trước khi nhận quyền, nhà nhận quyền phải có những đánh giá thật xác đáng về đặc điểm riêng của ngành và tình hình kinh doanh của các công ty triển khai nhượng quyền cũng như thực trạng kinh doanh của các nhà nhận quyền đã tham gia hệ thống. Bên nhận quyền phải nghiên cứu thật kỹ Luật Thương mại, Nghị định số 35/2006/NĐ-CP, kết hợp thảo luận với những người nhận quyền khác đã hoặc đang kinh doanh theo phương thức NQTM, tự đánh giá nguồn tài chính và khả năng của mình trong việc đáp ứng những yêu cầu đặt ra trong phương thức kinh doanh này.

Ngoài ra, bên nhận quyền có thể cải thiện năng lực tài chính của mình bằng cách vay vốn từ ngân hàng khi nhận quyền thương mại từ đối tác khác vì NQTM thường được đánh giá là hình thức kinh doanh có độ rủi ro không lớn như tự đầu tư nên rất được ngân hàng quan tâm, đây là một lợi thế từ hình thức nhượng quyền mà những nhà nhận quyền cần quan tâm.

#### **Thứ hai, giải pháp về sự am hiểu của bên nhận quyền**

Thông qua hệ thống thông tin của bên nhượng quyền, tài liệu trong hồ sơ nhượng quyền (UFOC), phỏng vấn các doanh nghiệp đang hoạt động trong hệ thống, các tổ chức hay cá nhân có ý định nhận quyền cần nắm rõ các thông tin của bên nhượng quyền như tình hình kinh doanh, thương hiệu dự định nhận quyền, thị trường của thương hiệu này, tốc độ phát triển của hệ thống, hiệu quả của hệ thống, mức độ thành công của hệ thống trong những năm qua, những ưu điểm nổi bật của hệ thống này

<sup>7</sup> Đề tài nghiên cứu cấp Đại học quốc gia: Giải pháp phát triển của hệ thống nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống giải khát tại Việt Nam, 2012.

so với hệ thống khác cùng ngành hàng và những định hướng phát triển của hệ thống này trong tương lai về thị trường, về những chính sách hỗ trợ đối với các nhà nhận quyền mới, các chính sách cho những thị trường mới.

Doanh nghiệp có ý định nhận quyền cần xác định rõ khả năng của mình và tìm hiểu thị trường mục tiêu để đánh giá hiệu quả của việc tham gia vào hệ thống nhượng quyền. Để thực hiện điều này, doanh nghiệp cần làm rõ các vấn đề về hình thức kinh doanh, quy định cụ thể của pháp luật, mức độ ảnh hưởng của thương hiệu, sản phẩm đến khách hàng, dự đoán hiệu quả đầu. Đồng thời, bên nhận quyền phải tìm hiểu kỹ càng bản mô tả về thị trường của hàng hóa/dịch vụ trong hợp đồng NQTM thuộc lãnh thổ được phép hoạt động và triển vọng cho sự phát triển của thị trường nêu trên (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2011).

Am hiểu về mặt hàng, ngành hàng, thị trường mà họ muốn kinh doanh là việc tối quan trọng đối với những người muốn gia nhập hệ thống nhượng quyền. Nhưng vì tự tin vào sự

thành công của hệ thống mà các nhà đầu tư thiếu kinh nghiệm thường rất dễ bỏ qua. Công ty nhượng quyền chỉ bán cách quản lý kinh doanh, vì thế, việc xây dựng chiến lược kinh doanh cụ thể phù hợp với thị trường phải do chính người mua nhượng quyền quyết định và phải có sự am hiểu về mặt hàng, ngành hàng, thị trường mà họ muốn kinh doanh. Nhà nhượng quyền có một mô hình kinh doanh tốt và một thương hiệu mạnh, điều này không có nghĩa là cửa hàng sẽ được người tiêu dùng ưa chuộng (Nguyễn Khánh Trung, 2008), do đó, khi muốn tham gia vào chuỗi hệ thống nhượng quyền, người nhận nhượng quyền cần phải thực hiện phân tích nhu cầu, thị hiếu của thị trường về sản phẩm, phân tích cả hoạt động của đối thủ kinh doanh, chiến lược marketing của công ty nhượng quyền (Nguyễn Khánh Trung và cộng sự, 2012). Đây cũng chính là cách giúp các nhà nhận nhượng quyền đạt được mục tiêu kinh doanh một cách hiệu quả nhất.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt

- [1]. Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang. (2007). *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và phong cách lãnh đạo đến kết quả làm việc của nhân viên và lòng trung thành của họ đối với tổ chức*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, ĐH Kinh tế TP.Hồ Chí Minh.
- [2]. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang. (2007). *Nghiên cứu Thị trường*. TP. Hồ Chí Minh. NXB Đại học Quốc gia TP.Hồ Chí Minh.
- [3]. Nguyễn Khánh Trung. (2008). *Franchise, chọn hay không ?*. TP. Hồ Chí Minh. NXB Đại Học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

- [4]. 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*.
- [5]. 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.

### Tiếng Anh

- [6]. Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the

- analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88 (3), 588-606.
- [7]. Carmines, E. G. & McIver, J. P. (1981). Analyzing models with Unobserved Variables. In *Social Measurement: Current Issues*, eds. Beverly Hills, CA: Sage.
- [8]. Cyert R. M. & March J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- [9]. Frazer, L.(2003). *Franchising*, ed. J McColl-Kennedy, *Services Marketing*, Wiley, Brisbane,418-441, case study, 573-576.
- [10]. International Franchise Association & The Educated Franchisee. (2011). *A glossary of Franchise terms*.
- [11]. James G. Combs & David J. Ketchen. (1999). Can capital scarcity help agency theory explain franchising ?. *Academic Management Journal*. 42 (2), 196-207.
- [12]. Julian, C. C., O'Cass, A. & Weerawardena, J. (2003). *The effect of industry structure, learning and innovation on brand performance*.
- [13]. Nunnally, J. C.,& Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- [14]. Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25 (2), 173-180.
- [15]. *2012 Global Franchise Rankings*. (2013). Được lấy về từ: <http://www.entrepreneur.com/franchises/rankings/topglobal-115388/2012,-1.html>.
- [16]. *Entrepreneur 2015 Franchise 500*, từ: <http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html>
- [17]. *Franchises*. (2013), từ: <http://www.entrepreneur.com/franchises/top10lists/index.html>.