

Mối quan hệ trong hoạt động nhượng quyền thương mại lĩnh vực ăn uống - giải khát tại Việt Nam

Nguyễn Khánh Trung*

*Trường Đại học Kinh tế - Luật, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh,
Phường Linh Xuân, Quận Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam*

Nhận ngày 26 tháng 01 năm 2015

Chỉnh sửa ngày 7 tháng 11 năm 2015; chấp nhận đăng ngày 18 tháng 12 năm 2015

Tóm tắt: Kết quả hoạt động kinh doanh của các cửa hàng nhượng quyền thương mại chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố như sự chuyển giao, tiếp nhận, mối quan hệ và môi trường... Nghiên cứu này chỉ ra các nhân tố thành phần thuộc về mối quan hệ trong hoạt động nhượng quyền thương mại gồm có cam kết, niềm tin và sự hài lòng; đồng thời chỉ rõ cách thức mà các yếu tố này tác động đến kết quả hoạt động kinh doanh của các cửa hàng nhượng quyền. Đặc biệt, thông qua phương pháp phân tích nhân tố khẳng định và mô hình cấu trúc tuyến tính, tác giả nhận thấy niềm tin là nhân tố có ảnh hưởng nhiều nhất đến kết quả hoạt động kinh doanh trong yếu tố mối quan hệ. Kết quả nghiên cứu là cơ sở khoa học để đề xuất các giải pháp nhằm đổi mới và phát triển không ngừng hình thức nhượng quyền thương mại trong lĩnh vực ăn uống - giải khát tại Việt Nam cũng như các nước đang phát triển khác.

Từ khóa: Mối quan hệ, nhượng quyền thương mại, niềm tin, cam kết, sự hài lòng.

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, mô hình nhượng quyền thương mại (NQTM) 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 đáng kể vào thu nhập của mỗi quốc gia, đặc biệt trong bối cảnh khủng hoảng hiện nay. Trong những ngành kinh doanh phổ biến nhất bằng hình thức NQTM thì lĩnh vực ăn uống - giải khát chiếm tỷ trọng vượt trội so với các lĩnh vực khác về doanh số, lợi nhuận

và lực lượng lao động. Năm 2015, tại Hoa Kỳ có 6/10 thương hiệu mạnh nhất thuộc về lĩnh vực ăn uống - giải khát và có 4/10 thương hiệu cũng thuộc lĩnh vực này mạnh nhất trên toàn cầu [1]. Theo Bộ Công Thương, tính đến tháng 7/2015, Việt Nam có khoảng 140 hệ thống NQTM với doanh thu đạt hàng triệu USD mỗi năm, trong đó các thương hiệu nước ngoài hoạt động tại Việt Nam chủ yếu ở các lĩnh vực: nhà hàng, bao gồm cửa hàng bán thức ăn nhanh hoặc bánh, cà phê và đồ uống khác với 42 thương hiệu/nhãn hiệu; cửa hàng thời trang với 19 thương hiệu/nhãn hiệu; cửa hàng tiện lợi 3 thương hiệu; cửa hàng bán lẻ 15 thương hiệu/nhãn hiệu; giáo dục - đào tạo 17 thương hiệu; các dịch vụ cho thuê xe ô tô, môi giới bất

*ĐT.: 84-908039198
Email: trungnk@uel.edu.vn

động sản, đóng gói, lưu kho, chuyên chở, hàng không giá rẻ, dịch vụ Internet... với 15 thương hiệu/nhãn hiệu...

Sự phát triển của hệ thống NQTM được quyết định bởi sự thành công của các cửa hàng nhượng quyền và sự thành công ấy là kết quả của sự tác động từ nhiều nhóm yếu tố như chuyên giao, tiếp nhận, mối quan hệ và môi trường. Mặc dù tất cả các nhóm yếu tố này đều thể hiện vai trò ảnh hưởng đến hoạt động của cửa hàng nhưng tác giả đặc biệt quan tâm đến vai trò của các yếu tố mối quan hệ vì đây là các yếu tố “mềm” được thiết lập từ quá trình ký kết hợp đồng, liên quan đến việc triển khai hoạt động kinh doanh cũng như được hai bên bồi đắp xuyên suốt trong thời gian tồn tại của hệ thống NQTM. Yếu tố này có thể được coi là yếu tố khó xây dựng nhất trong những yếu tố có tác động đến sự phát triển của hệ thống NQTM vì nó đòi hỏi trải qua một quá trình đủ dài, đủ lâu và cả hai bên đều muốn quyết tâm thực hiện. Vì thế, yếu tố mối quan hệ có vai trò rất lớn trong sự phát triển của hệ thống NQTM, từ đó, việc đề ra những giải pháp để nâng cao mối quan hệ trong NQTM là hết sức cần thiết.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu của Anna Watson và Richard Johnson (2010) [2] đề cập đến NQTM như một hình thức quan hệ trao đổi, được đặc trưng bởi các mối quan hệ lâu dài, liên tục và phức tạp, trong đó bất kỳ trao đổi đơn lẻ nào đều có tầm quan trọng so với những bắt buộc ngầm để duy trì mối quan hệ riêng của mình [3]. Quan hệ chặt chẽ tồn tại giữa bên nhượng quyền và nhận quyền đôi khi được mô tả như quan hệ đối tác hoặc liên minh chiến lược [4], hay là mối quan hệ cộng sinh tồn tại giữa hai thực thể pháp lý

kinh tế [5]. Mối quan hệ này còn được ví như sợi chỉ kết nối toàn bộ hệ thống nhượng quyền lại với nhau, khi sợi chỉ đứt thì nguy cơ tan vỡ của hệ thống rất cao. Sự phụ thuộc lẫn nhau có thể được xem là đặc tính nổi bật trong mối quan hệ NQTM, cả hai bên phụ thuộc lẫn nhau trong việc thực hiện mục tiêu cụ thể trong thực tế để mang lại kết quả hoạt động cao hơn [6]. Trong quá trình nghiên cứu, tác giả xác định yếu tố mối quan hệ là một khái niệm đa hướng bao gồm bốn thành phần: cam kết, niềm tin, hài lòng và hợp tác.

Cam kết là một nội dung trung tâm trong mối quan hệ giao dịch giữa nhà nhượng quyền với đối tác và khách hàng [7]. Sự cam kết có thể định nghĩa là những cam đoan tiềm ẩn hoặc rõ ràng giữa nhà nhượng quyền và bên nhận quyền [8], một định nghĩa khác lại cho rằng cam kết là ước muốn xây dựng mối quan hệ bền vững và tin tưởng vào sự phát triển bền vững của mối quan hệ [9], từ đó gia tăng giá trị khoản đầu tư. Nghiên cứu của Huang và Chih-Hsuan (2011) đưa ra ba yếu tố cốt lõi làm nên mối quan hệ nhượng quyền thành công, đó là niềm tin, sự cam kết và sự hài lòng của bên nhận quyền [10].

Niềm tin là sự tin tưởng của một bên rằng nhu cầu của họ sẽ được thực hiện trong tương lai bằng những hành động cụ thể của bên còn lại [9]. Trong lĩnh vực marketing, niềm tin thường được phân biệt thành hai thành phần riêng biệt là sự tin cậy và lòng nhân từ [11]. Niềm tin của nhà nhận quyền còn ảnh hưởng đến cam kết, sự thỏa mãn và ý định gia hạn hợp đồng của bên nhận quyền. Tác động đó có ý nghĩa trong mối quan hệ ngắn hạn hơn so với dài hạn [12]. Niềm tin của nhà nhượng quyền về ước muốn duy trì mối quan hệ sẽ tăng khi mối quan hệ đó lâu dài hơn và hai bên đã có sự chia sẻ kinh nghiệm với nhau. Các tác giả đã làm rõ các yếu tố cấu thành nên mối quan hệ

trong nhượng quyền (niềm tin, sự cam kết và mức độ hài lòng của nhà nhận quyền), từ đó phân tích tác động điều chỉnh của thời gian đến mối quan hệ đó [12]; hoặc đề cập đến yếu tố niềm tin trong nghiên cứu của mình, xác định vai trò của yếu tố này đối với hiệu quả của cửa hàng và việc phát triển chuỗi các cửa hàng trong hệ thống NQTM [13].

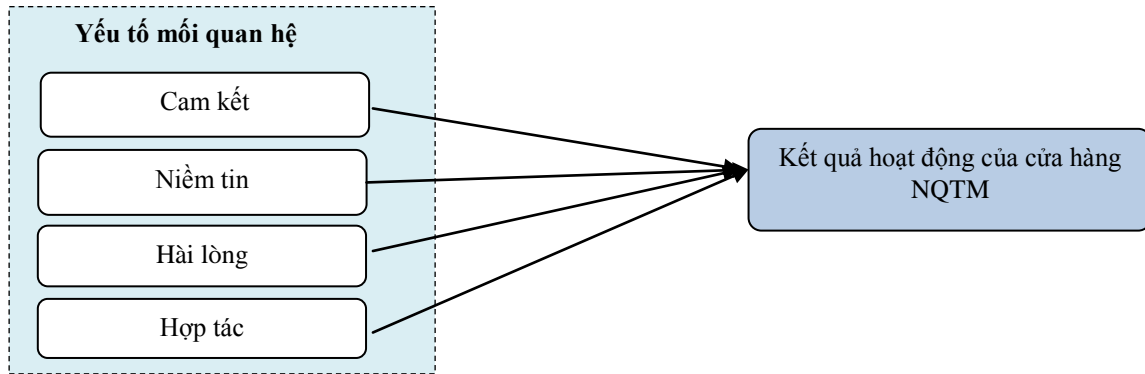
Hài lòng là mức độ trạng thái, cảm giác của nhà nhượng quyền khi so sánh kết quả hoạt động của mô hình trên thực tế so với những kỳ vọng của họ. Sự hài lòng còn là vấn đề của bên nhận quyền khi hoạt động kinh doanh của cửa hàng nhượng quyền mang lại kết quả như họ mong muốn [14]. Đây chính là yếu tố then chốt trong quản lý NQTM. Khác với các giao dịch kinh doanh thông thường, mối quan hệ trong NQTM kéo dài qua nhiều năm. Khi hợp đồng hết thời hạn, bên nhận quyền có thể lựa chọn giữa việc từ bỏ hoặc tiếp tục kinh doanh cùng nhà nhượng quyền. Vì vậy, yếu tố ảnh hưởng đến quyết định cuối cùng của nhà nhận quyền chính là sự hài lòng [15]. 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 [13].

Hợp tác là sự phối hợp hành động giữa hai bên cùng vì mục đích chung [14]. Trong mối quan hệ hỗ trợ mật thiết giữa bên nhượng quyền và nhận quyền thì 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, đồng thời nhận được sự hỗ trợ về mặt kỹ thuật, đào tạo của bên nhượng quyền trong quá trình kinh doanh theo hợp đồng NQTM. 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 cũng như các khoản tiền cho các công việc đào tạo, hỗ trợ mà mình nhận được. Đối với đặc trưng này, Hunt (1972) cho rằng đó là sự kết hợp trong một hợp đồng, trong đó có nêu rõ trách nhiệm và nghĩa vụ của hai bên nhượng và nhận quyền để cùng đạt được mục đích nâng cao kết quả hoạt động của cửa hàng NQTM và tăng doanh thu [13].

Kết quả hoạt động của một tổ chức là một chỉ tiêu mang tính tổng hợp [16], do vậy, kết quả kinh doanh của một doanh nghiệp có thể đo lường thông qua nhiều chỉ tiêu. 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 vào lý thuyết hành vi của doanh nghiệp [17], thông qua hành vi, thái độ của doanh nghiệp đối với lĩnh vực hoạt động. Tuy nhiên, 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. Do vậy, để đo lường kết quả hoạt động của cửa hàng NQTM, tác giả đề xuất cách đo lường gián tiếp thông qua các giá trị khác. *Trước hết*, đó 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. Vì chỉ khi họ 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 NQTM kinh doanh theo thời gian là một minh chứng cho thấy hiệu quả về doanh thu, chi phí, lợi nhuận của chính bản thân cửa hàng đó. *Cuối cùng*, sự gia tăng các cửa hàng NQTM chính là biểu hiện cho kết quả hoạt động của từng cửa hàng nhượng quyền trong hệ thống.

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



Hình 1: Mô hình nghiên cứu.

2.2. 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 NQTM 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 NQTM. 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). *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 NQTM 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 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 phân tích SEM thì kích thước mẫu nghiên cứu thường từ 300-500 [18]. 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 NQTM 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 SEM để kiểm định mô hình nghiên cứu.

3. Kết quả nghiên cứu

Đặc điểm mẫu điều tra: Trong 343 cửa hàng kinh doanh theo hình thức NQTM 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 47 cửa hàng (13,7%), Trung Nguyên 34 cửa hàng (9,9%), Pizza Hut 28 cửa hàng (8,2%), Phở 24 với 24 cửa hàng (7%), Tous Les Jours 13 cửa hàng (3,8%), Coffe Bean & Tea Leaf 7 cửa hàng (2%), các hệ thống còn lại đều khảo sát với số lượng ít (< 10 cửa hàng). Đối với hình thức NQTM, các cửa hàng do nhà nhượng quyền xây

dụng chiếm đa phần (68,5%), còn lại là theo hợp đồng NQTM (31,5%).

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 [19].

Thang đo niềm tin: Hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,801 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 nên các biến quan sát này được giữ nguyên để thực hiện EFA.

Thang đo cam kết: Hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,588, biến quan sát CK1 có hệ số tương quan biến tổng bằng 0,313 thấp nhập so với các biến còn lại. Nếu loại biến này thì hệ số Cronbach's Alpha tăng lên 0,600, đồng thời các biến quan sát còn lại (CK2, CK3) đều có hệ số tương quan biến tổng đạt yêu cầu ($> 0,3$). Vì vậy, kết quả phân tích Cronbach's Alpha đưa đến quyết định loại biến CK1 trước khi thực hiện EFA.

Thang đo hài lòng: Hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,767 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3 nên các biến quan sát này được giữ nguyên để thực hiện EFA.

Thang đo hợp tác: Hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,421. Nếu loại biến HT3 có tương quan biến tổng là 0,176, thang đo này vẫn không đạt yêu cầu về hệ số Cronbach's Alpha

(0,500). Do đó, thang đo này bị loại sau bước kiểm định này.

Thang đo kết 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.

Kết quả phân tích EFA: Kết quả phân tích EFA cho thang đo các thành phần của yếu tố mỗi quan hệ 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 bằng 63,266% ($> 50%$) nên cũng thỏa mãn điều kiện nêu trên.

Kết quả phân tích EFA cũng cho thấy, có 3 nhân tố được rút trích ra với các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố $> 0,5$. Như vậy, có 3 nhân tố (9 biến quan sát) đại diện cho yếu tố mỗi quan hệ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM trong lĩnh vực ăn uống - giải khát ở Việt Nam bao gồm: Niềm tin, Cam kết, Hài lòng.

Đối với thang đo kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM, kết quả phân tích EFA cho thấy hệ số KMO = 0,653, kiểm định Bartlett có ý nghĩa 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.

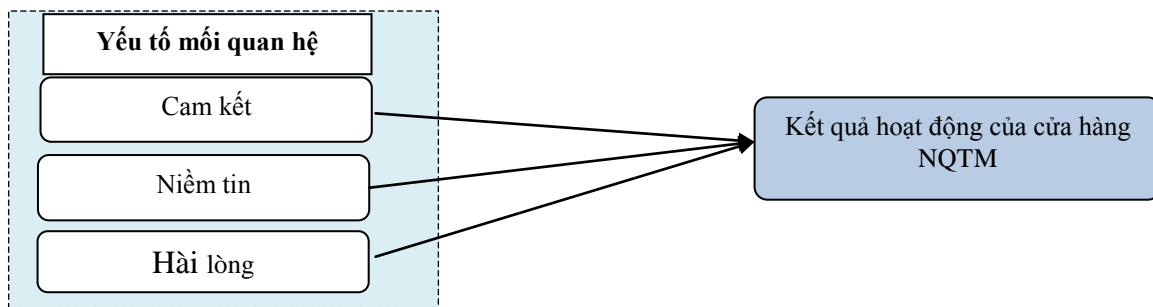
Bảng 1: Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha (lần cuối) các thang đo

STT	Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng nhỏ nhất
1	Niềm tin	4	0,801	0,553
2	Cam kết	2	0,600	0,429
3	Hài lòng	3	0,767	0,516
4	Kết quả hoạt động	3	0,652	0,429

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu.

Bảng 2: Bảng tổng hợp các nhân tố sau khi phân tích EFA

STT	Nhân tố	Biến quan sát	Diễn giải
1	Niềm tin	NT1, NT2, NT3, NT4	Niềm tin được hình thành khi bên nhận quyền ghi nhận, đánh giá cao các cam kết, sự quan tâm, hướng dẫn của nhà nhượng quyền
2	Cam kết	CK2, CK3	Thực hiện các cam kết của bên nhận quyền về các điều khoản đã thỏa thuận với nhà nhượng quyền
3	Hài lòng	HL1, HL2, HL3	Sự hài lòng của bên nhận quyền về hàng hóa, dịch vụ, kết quả kinh doanh và những hỗ trợ mà họ nhận được



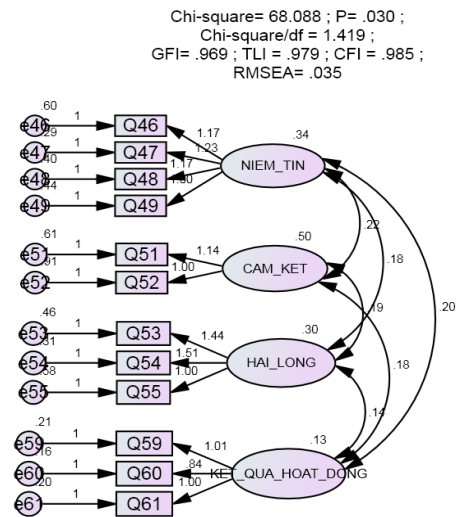
Hình 2: Mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh.

Kết quả phân tích CFA: Phân tích CFA được thực hiện với 12 biến quan sát. Từ kết quả phân tích EFA có 3 nhân tố được rút ra đối với thang đo yếu tố mối quan hệ và 1 nhân tố được rút ra đối với thang đo kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM. 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.

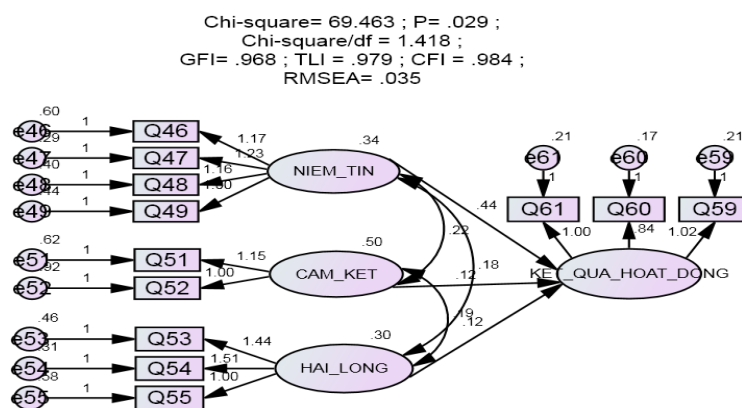
Kết quả phân tích CFA (Hình 3) như sau: Giá trị TLI = 0,979 > 0,9; CFI = 0,985 > 0,9 [20]; CMIN/df = 1,419 < 3 [21]; RMSEA = 0,035 < 0,08 [22] nên mô hình đạt độ tương thích với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu: Sau khi phân tích CFA, mô hình SEM được sử dụng nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM. Kết quả

SEM được thể hiện ở Hình 4: CMIN/df = 1,418 (< 3); TLI = 0,979 (> 0,9); CFI = 0,984 (> 0,9); RMSEA = 0,035 (< 0,08). Điều này chứng tỏ mô hình đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường.



Hình 3: Kết quả CFA mô hình nghiên cứu. Nguồn: Kết quả xử lý số liệu.



Hình 4: Kết quả SEM mô hình nghiên cứu.
 Nguồn: Kết quả xử lý số liệu.

Bảng 3: 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 <--- NIEM_TIN	0,438	0,000
KET_QUA_HOAT_DONG <--- CAM_KET	0,124	0,004
KET_QUA_HOAT_DONG <--- HAI_LONG	0,124	0,010

Trong đó: Estimate: Giá trị ước lượng trung bình; P: Mức ý nghĩa.
 Nguồn: Kết quả xử lý số liệu.

Kết quả ước lượng các trọng số thể hiện ở Bảng 3 đều mang dấu dương và có ý nghĩa thống kê ($P < 0,05$), chứng tỏ các thành phần (khái niệm) Niềm tin, Cam kết và Hải lòng đều tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM. 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 kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM. Trong đó, *Niềm tin* là yếu tố tác động mạnh nhất (0,438), kế đến là *Cam kết* và *Hải lòng* (0,124). Ba thành phần này giải thích được 50,8% sự biến thiên của kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM.

4. Thảo luận và hàm ý

Sau khi nghiên cứu, tiến hành thu thập và phân tích số liệu, ta thu được kết quả: Niềm tin, Cam kết và Hải lòng là các yếu tố thuộc nhóm yếu tố mối quan hệ có ý nghĩa đối với kết quả hoạt động của các cửa hàng NQTM. Trong 3 yếu tố thuộc nhóm yếu tố mối quan hệ thì *Niềm tin* có ý nghĩa quan trọng nhất, tiếp đến là *Cam kết* và *Hải lòng*. 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.

Có thể thấy, mặc dù yếu tố hợp tác rất quan trọng đối với kết quả hoạt động của cửa hàng NQTM, tuy nhiên qua quá trình phân tích, các nhân tố bị loại là do thang đo hợp tác nói về sự tồn tại và ổn định của sự hợp tác giữa bên nhận

quyền và nhà nhượng quyền về thông tin hoạt động, những điều chỉnh về cách thức kinh doanh... Qua quá trình khảo sát có thể thấy rằng: Đối với các đại lý do chính nhà nhượng quyền xây dựng thì việc phối hợp giữa đại lý và công ty như là nguyên tắc và trách nhiệm của một bộ phận trong một tổ chức. Đối với các đại lý do chính các nhà nhận quyền điều hành thì việc hợp tác này cũng chưa thật sự phát huy vai trò, họ thường phải tự mình giải quyết rất nhiều công việc thường ngày trước khi cần đến sự phối hợp của nhà nhượng quyền. Hơn nữa, kết quả khảo sát cũng cho thấy: Điểm trung bình của các biến quan sát trong nhóm này là 3,09, 3,90 và 4,22, điều này phần nào phản ánh sự sai khác trong quan điểm của đối tượng khảo sát về các vấn đề liên quan đến sự hợp tác với nhà nhượng quyền. Do đó, thang đo Hợp tác bị loại sau khi kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha.

Kết quả nghiên cứu còn cho thấy 3 thành phần *Cam kết*, *Niềm tin* và *Hài lòng* chỉ giải thích được 50,8% sự biến thiên của kết quả hoạt động của cửa hàng NQTM, như vậy, có gần 49,2% kết 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 mối quan hệ, kết quả hoạt động của cửa hàng còn chịu tác động bởi các yếu tố chuyên giao, tiếp nhận, môi trường và các yếu tố khác [14].

Niềm tin cũng là một yếu tố có tác động mạnh tới kết quả hoạt động của cửa hàng NQTM. Theo kết quả phân tích thực trạng tại Việt Nam có thể thấy bên nhận quyền đặt niềm tin khá lớn vào bên nhượng quyền. Tuy nhiên, họ vẫn chưa hoàn toàn tin tưởng vào thành công từ nhà nhượng quyền khi triển khai hoạt động kinh doanh của cửa hàng nhượng quyền. Chính vì vậy, việc đề ra giải pháp nâng cao niềm tin của nhà nhận quyền là hết sức cần thiết. Trước hết, nhà nhượng quyền cần công bố những cam kết một cách rõ ràng và đảm bảo không được

lừa dối hay có điều khoản bất lợi cho nhà nhận quyền. Nhà nhượng quyền cần luôn tạo sự tin tưởng cho nhà nhận quyền khi tiến hành ký kết hợp đồng bằng cách hỗ trợ kỹ năng điều hành, quản lý cho phía nhận quyền để đảm bảo họ kinh doanh tốt và cảm nhận được sự quan tâm, giúp đỡ từ phía nhượng quyền. Hơn nữa, nhà nhượng quyền phải luôn đồng hành, chia sẻ khó khăn với nhà nhận quyền trong bất kỳ thời điểm kinh doanh nào, từ đó đề ra các giải pháp giúp nhà nhận quyền khắc phục những khó khăn phát sinh trong quá trình hoạt động. Khi nhận được yêu cầu giúp đỡ hay nhận ra hoạt động kinh doanh của nhà nhận quyền bất thường thì nhà nhượng quyền cần có những phản ứng nhanh chóng để giải quyết, từ đó tạo được niềm tin cho nhà nhận quyền. Bên cạnh đó, cần đảm bảo bên nhận quyền sẽ không đơn phương thay đổi những cam kết đã được ký kết trong hợp đồng nhượng quyền, không bỏ sung những sản phẩm và dịch vụ chưa được nhà nhượng quyền đồng ý ngay cả khi điều này sẽ làm tăng kết quả kinh doanh tại cửa hàng bằng cách trao đổi với đối tác nhận quyền nhằm đảm bảo rằng họ đã hiểu rất rõ và sẵn sàng tuân thủ nếu chấp thuận tham gia vào hệ thống NQTM do mình sáng lập, từ đó soạn thảo những điều khoản và quy định một cách thống nhất, rõ ràng. Hơn nữa, nhà nhượng quyền cũng nên căn cứ trên những điều khoản đã soạn thảo để có các chính sách lựa chọn nhà nhận quyền phù hợp, đảm bảo họ có khả năng thi hành tốt các quy định vì nếu nhà nhận quyền không được lựa chọn cẩn thận, họ rất dễ phá bỏ cam kết đã ký kết khi gặp khó khăn trong kinh doanh. Tuy nhiên, nhà nhượng quyền khi tiến hành kiểm tra tại các cửa hàng không những chỉ nhằm mục đích tìm ra các lỗi vi phạm để xử phạt mà để có những tư vấn, hỗ trợ và động viên một cách kịp thời khi nhà nhận quyền gặp khó khăn trong hoạt động của mình.

Mặt khác, qua kết quả ở phần phân tích thực trạng tại Việt Nam, có thể thấy đánh giá của người được khảo sát đối với sự hài lòng chưa cao. Vì thế, *thứ nhất*, nhà nhượng quyền cần chuyển giao những thương hiệu, sản phẩm, dịch vụ, mô hình kinh doanh và đặc biệt là quy định về các khoản phí phải phù hợp với từng nhà nhận quyền ở mỗi khu vực có sự khác biệt. Luôn đảm bảo rằng sự chuyển giao là chính xác, phù hợp ngay từ ban đầu để tránh tình trạng nhà nhận quyền không hài lòng với những thương hiệu đã chuyển giao. Nếu như có những thay đổi về hình ảnh, sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu của người tiêu dùng thì nhà nhượng quyền sẵn sàng hỗ trợ việc chuyển đổi thích hợp cho nhà nhận quyền mà không yêu cầu sự hỗ trợ thêm từ phía đối tác này. *Thứ hai*, trong quá trình hoạt động, nhà nhượng quyền cần quan tâm, giúp đỡ nhà nhận quyền, thường xuyên đưa ra những chương trình khuyến mại thích hợp cho từng nhà nhận quyền khác nhau ở các thời điểm khác nhau nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh NQTM phát triển. Một đề nghị rất cụ thể là nhà nhượng quyền có thể hỗ trợ một nhân viên có kinh nghiệm để phối hợp cùng nhà nhận quyền vận hành cửa hàng được chính xác và đảm bảo có lợi nhuận. Nhà nhận quyền cũng nên thường xuyên có những trao đổi, đề xuất đến nhà nhượng quyền nhằm góp phần nâng cao kết quả kinh doanh của cửa hàng cũng như của cả hệ thống nhượng quyền mà mình đang cộng tác, nếu làm tốt những điều này thì mức độ hài lòng đối với hệ thống nhượng quyền sẽ được nâng cao và tất nhiên sự phát triển hệ thống NQTM sẽ được mở rộng hơn.

Tóm lại, để hoạt động NQTM phát triển tốt thì nhà nhượng quyền cần phải quan tâm tới việc nâng cao mối quan hệ với phía nhận quyền vì suy cho cùng kết quả hoạt động của nhà nhượng quyền được đo lường thông qua hiệu quả từ chính các cửa hàng nhận quyền của

minh. Do vậy, xây dựng các mối quan hệ bền vững cũng chính là vấn đề chính yếu để nhà nhượng quyền thành công hơn nữa trong hoạt động kinh doanh.

Tài liệu tham khảo

- [1] Entrepreneur, Entrepreneur 2015 Franchise 500. From <http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html>.
- [2] Anna Watson & Richard Johnson, "Managing the Franchisor - Franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective", Journal of Marketing Channels, 17 (2010) 1.
- [3] Strutton, D., S. J. Vitell & L. E. Pelton, "How Consumers May Justify Inappropriate Behavior in Market Settings: An Application on the Techniques of Neutralization", Journal of Business Research, 30 (1994) 253.
- [4] Stanworth, J. & P. J. Kaufmann, "Similarities and Differences in UK and US Franchise Research Data: Towards a Dynamic Model of Franchise Motivation", International Small Business Journal, 14 (1996) 3.
- [5] Leblebici, H. & Shalley, C. E., "Contracts: The Allocation of Rights in Franchising", Journal of Business Venturing, 1 (1996), 403.
- [6] Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant & Dhruv Grewal, "Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance", Marketing Science Institute Special Report, 71 (2007) 172.
- [7] Morgan, R. & Hunt, S., "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", Journal of Marketing, 58 (July 1994) 20.
- [8] Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S., "Developing Buyer-seller Relationships", Journal of Marketing, 51 (April 1987) 11.
- [9] Anderson, Erin & Barton Weitz, "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", Marketing Science, 8 (1989) 310.
- [10] Huang & Chih-Hsuan, "Investigating Relationships between Relationship Quality, Customer Loyalty and Cooperation: An Empirical Study of Convenience Stores' Franchise Chain Systems", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 23 (2011) 3.

- [11] McDonnell Ian, Allen Johnny, O'Toole William, *Festival and Special Event Management*, Milton, John Wiley & Sons Australia, Ltd., 1999.
- [12] M. Victoria Bordonaba-Juste & Yolanda Polo-Redondo, "Differences between Short and Long-term Relationships: An Empirical Analysis in Franchise Systems", *Journal of Strategic Marketing*, 16 (2008) 4.
- [13] Hunt, S. D., "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", *Journal of Marketing*, 36 (July 1972) 32.
- [14] Nguyễn Khánh Trung, *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 Bộ, Trường Đại học Kinh tế - Luật, 2013.
- [15] Hing. N., "Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences", *Journal of Small Business Management*, 33 (1995) 2, 12.
- [16] Cavusgil & Zou, "Marketing Strategy - Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58 (January 1994) 1.
- [17] Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, *Nghiên cứu Thị trường*, NXB. Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, 2007.
- [18] Trần Thị Kim Dung và Nguyễn Thị Mai Trang, *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, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, 2007.
- [19] Nunnally, J. C. & I. H. Bernstein, *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill, 1994.
- [20] Bentler, P. M & Bonett, D. G, *Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures*, *Psychological Bulletin*, 1980.
- [21] Carmines, E. G. & J. P. McIver, "Analyzing Models with Unobserved Variables", in *Social Measurement: Current Issues*, G. W. Bohrnstedt & E. F. Borgatta, eds. Beverly Hills, CA: Sage, 1981.
- [22] Steiger, J. H., *Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach*, *Multivariate Behavioral Research*, 25 (1990) 173.

Relationship in Franchise of Outlets in the Food and Beverage Industry in Vietnam

Nguyễn Khánh Trung

*University of Economics and Law - Vietnam National University, Hồ Chí Minh City,
Linh Xuân Ward, Thủ Đức District, Hồ Chí Minh City, Vietnam*

Abstract: Business results of the franchise outlets in food and beverage industry are influenced by many factors such as: transfer, reception, relation, environment... This study aims to clarify how the factors belong to *relation* could influence the business results of franchise outlets. According to the author, relation factors include commitment, trust and satisfaction. By using Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM), the author recognizes that among the relation factors, the trust factor from both sides of the partnership is the most important factor which has influence on the business performance of outlets. These research results are an important scientific basis for the author to propose solutions to improve the business results of franchise outlets as well as contribute to the development of franchise in the field of food and beverage in Vietnam and other developing countries.

Keywords: Relation, franchise, trust, commitment, satisfaction.