

# Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động bên nhận quyền trong ngành F&B

## Factors affect franchisee performance in the franchising F&B industry

Bùi Thị Thảo Hiền<sup>1,2\*</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Quốc Tế, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: btthien@hcmiu.edu.vn

### THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.19.6.2731.2024

Ngày nhận: 07/04/2023

Ngày nhận lại: 26/07/2023

Duyệt đăng: 31/07/2023

Mã phân loại JEL:  
M31; M53; C00

*Từ khóa:*

đào tạo từ bên nhượng quyền;  
định hướng thị trường;  
vốn con người; vốn cấu trúc;  
vốn quan hệ

*Keywords:*

franchisor support; market  
orientation; human capital;  
structural capital; relational  
capital

### TÓM TẮT

Ngành nhượng quyền thương mại tại Việt Nam đã được quan tâm rất nhiều từ các thương hiệu nhượng quyền quốc tế do tiềm năng tăng trưởng cao và được sự khuyến khích của chính phủ Việt Nam trong những năm gần đây. Các công ty nhận quyền đóng vai trò quan trọng trong hệ thống nhượng quyền vì họ đại diện cho các thương hiệu nhượng quyền nước ngoài để liên kết thẳng với khách hàng địa phương. Do đó, dựa trên quan điểm của bên nhận quyền cần nghiên cứu những vấn đề liên quan đến hiệu quả hoạt động của bên nhận quyền, đặc biệt là nghiên cứu vai trò của định hướng thị trường trong ngành nhượng quyền. Bài này nghiên cứu dựa trên quan điểm của bên nhận quyền thông qua lăng kính của lý thuyết nguồn lực. Trong nghiên cứu đã áp dụng phương pháp định lượng và khảo sát trên hai thành phố lớn nhất Việt Nam. Kết quả được lấy từ 155 người trả lời từ các cấp quản lý cao nhất trong các công ty nhận quyền. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết nhượng quyền thương mại bằng cách bổ sung các vai trò của định hướng thị trường, vốn con người, vốn cấu trúc, vốn quan hệ, đào tạo bên nhượng quyền. Xét đến sự khan hiếm các nghiên cứu trong lĩnh vực NQTM (Nhượng Quyền Thương Mại) tại thị trường Việt Nam, sơ đồ đã được kiểm chứng bằng thực nghiệm để giải thích các mối xích quan trọng đối với hoạt động của bên nhận quyền và là lý do để thảo luận, đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao kết quả hoạt động bên nhận quyền.

### ABSTRACT

The franchising industry in Vietnam has received lots of attention from international franchise brands due to its high potential growth and encouragement from the Vietnamese government in recent years. Franchisee firms play essential roles in the franchise system, representing foreign franchise brands and connecting directly to local customers. Hence, it is worth researching the determinants of franchisee performance, especially examining the roles of market orientation in the franchising industry based on franchisee perspectives. This study aims to investigate factors that affect franchisee performance through the direct effects between human capital, structural capital, relational capital, market orientation, and franchisor support based on the perspectives of franchisees through the lens of resource-based view theory. This

study adopts the quantitative method and surveys the two largest cities in Vietnam. The results were from 155 respondents from top management levels in franchisee firms. Theoretically, it contributes to the franchising literature by adding the roles of market orientation, human capital, structural capital, relational capital, and franchisor support. Considering the lack of research in the franchising area in the Vietnam market, the empirically verified model describing crucial antecedents of franchisee performance offers a platform for debate, criticism, and future study.

## 1. Giới thiệu

Trong vài thập kỷ qua, Nhượng Quyền Thương Mại (NQTМ) đã trở thành phương pháp phổ biến để xuất khẩu mô hình kinh doanh và trở thành chiến lược dài hạn của nhiều chính phủ (Rosado-Serrano & Paul, 2018). NQTМ góp phần vào tăng trưởng công ty vừa và nhỏ, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho đội ngũ lao động và đẩy mạnh gia tăng kinh tế bằng cách tham gia hữu hiệu và gián tiếp vào GDP (Bevis, 2019). Hệ thống nhượng quyền cần có sự tương tác lớn giữa bên nhượng quyền và bên nhận quyền, với khách hàng, nhân viên và các bên liên quan khác. Tuy nhiên, vì sự phức tạp và sự thay đổi thường xuyên của môi trường kinh doanh; đặc biệt là người tiêu dùng ngày càng có yêu cầu cao hơn, mức độ cạnh tranh cao hơn và tiến bộ công nghệ cao là những thách thức mà nhiều công ty phải đối mặt, đặc biệt trong ngành F&B. Hệ quả là các công ty phải không ngừng phát triển, nâng cao, tổ chức lại các kỹ năng và khả năng của họ để thích ứng với thị trường và duy trì lợi thế cạnh tranh (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Trong nghiên cứu này dựa trên góc nhìn của bên nhận quyền vì bên nhận quyền có vai trò chủ lực trong hệ thống nhượng quyền, là cầu nối liên kết các thương hiệu nhượng quyền nước ngoài với khách hàng địa phương thông qua các hoạt động quảng bá và cung cấp dịch vụ/sản phẩm nhờ vào kiến thức thị trường địa phương và nguồn lực sẵn có. Trong các bài nghiên cứu về định hướng chiến lược, Định Hướng Thị Trường (ĐHTT) là khái niệm quan trọng nhằm giúp các bên liên quan trong hệ thống nhượng quyền nâng cao hiệu quả kinh doanh. Về mặt pháp lý trong các thỏa thuận hợp đồng và quy trình hệ thống thì bên nhận quyền bị nhiều ràng buộc, tuy nhiên bên nhận quyền vẫn cần có ĐHTT để duy trì liên tục mối quan hệ tốt đẹp với bên nhượng quyền, thông hiểu thị hiếu của khách hàng bản địa và các bên liên quan, phân đầu hướng tới thành công của cả hệ thống nhượng quyền (Bui, Jambulingam, & Amin, 2022).

Nghiên cứu này cũng cho biết bối cảnh là vấn đề quan trọng để hiểu Kết Quả Hoạt Động (KQHĐ) ở thị trường đang phát triển. Mặc dù, một số công bố trước đây về các yếu tố quyết định và động lực để công ty nhận quyền đạt được KQHĐ hiệu quả như tính cách lãnh đạo, kinh nghiệm, tiềm lực kinh tế, ... (ví dụ: như các công bố của Colla & ctg., 2019; Colla, Ruiz-Molina, Chastenet De Gery, & Deparis, 2020; Felício, Duarte, Caldeirinha, & Rodrigues, 2014; Gill & Kim, 2021), thì các công bố này chưa có xem xét sự tương tác giữa các yếu tố về nội lực của các công ty nhận quyền trong môi trường có cạnh tranh gay gắt. Ở Việt Nam, thị trường nhượng quyền mới xuất hiện trong những năm gần đây, là đề tài còn khá mới mẻ nên việc nghiên cứu những tác động liên quan đến hiệu quả việc làm của công ty nhận quyền là rất thiết thực như ĐHTT và các thực lực hiện có của công ty nhận quyền (Vốn Con Người - VCN, Vốn Cấu Trúc - VCT và Vốn Quan Hệ - VQH) (Hong, 2018). Do đó, mục tiêu của bài nghiên cứu này là phân tích tác động của VCN, VCT, VQH lên ĐHTT. Bên cạnh đó, xem xét vai trò trung gian của ĐHTT giữa mối quan hệ của đào tạo từ bên nhượng quyền và KQHĐ của bên nhận quyền. Nghiên cứu này đóng góp vào các tài liệu về lý thuyết nguồn lực - RBV (Resource Based View), tập trung vào tác động của ba khía cạnh vốn trí tuệ - VTT của công ty (bao gồm các khía cạnh: VCN, VCT và VQH) trong hiệu quả hoạt động thành công của các công ty nhận quyền thông qua ĐHTT.

## 2. Các bài nghiên cứu cùng chủ đề và cơ sở lý thuyết

### 2.1. Các bài nghiên cứu cùng chủ đề

Nghiên cứu từ Binh và Terry (2014) nhấn mạnh tầm quan trọng của Luật Nhượng quyền Việt Nam đối với sự phát triển của hình thức nhượng quyền. Tại thị trường Việt Nam, công ty nhận quyền luôn luôn yếu thế hơn những công ty nhượng quyền, do đó, cần có một luật pháp nhượng quyền chuyên biệt để giải quyết thực tế này và bảo vệ công ty nhận quyền. Các bài nghiên cứu từ tác giả Nguyen và Andrew (2014); Nguyen, Nguyen, và Duong (2015) nói về các yếu tố về môi trường bên ngoài tác động tới KQHD của cửa hàng nhượng quyền như địa điểm, những luật lệ và quy định, thái độ tích cực của nhân viên, hình ảnh của cửa hàng. Bài của Pham (2020) kết luận rằng có một số lý do dẫn đến các rào cản cho việc đưa thương hiệu ngành F&B nước ngoài vào thị trường Việt Nam, bao gồm thiếu nguồn nhân lực, đặc biệt là ở quản lý cấp cao, khó khăn trong hiểu biết xu hướng tiêu dùng và rủi ro cao trong cạnh tranh với các doanh nghiệp địa phương khác trong ngành F&B. Do đó, dẫn tới những thách thức đối với cả bên nhượng quyền và bên nhận quyền trong việc tìm ra các chiến lược phù hợp để phát huy hiệu quả hoạt động và đạt được sự hài lòng của khách hàng tại thị trường Việt Nam. Hầu hết các nghiên cứu được đề cập trên dựa trên quan điểm của công ty nhượng quyền, luật nhượng quyền và các yếu tố ảnh hưởng đến các cơ sở kinh doanh trong hệ thống nhượng quyền, nhưng không tập trung vào các nguồn lực nội bộ của công ty nhận quyền.

### 2.2. Cơ sở lý thuyết

Vốn Tri Thức (VTT) là lý thuyết thường qui trong nghiên cứu về quản lý chiến lược (Martín-de Castro, Díez-Vial, & Delgado-Verde, 2019). Trong nửa sau của thế kỷ 20, ‘nền kinh tế dựa trên tri thức’ xuất hiện (Teece & ctg., 1997), đã tập trung vào tri thức và vốn trí tuệ, là động lực sản xuất quan trọng, làm cho nền kinh tế và tài chính của các quốc gia trở nên thịnh vượng và phát triển nền kinh tế bền vững. Hiện nay, trong hoạt động kinh doanh, các công ty đẩy mạnh đầu tư vào tri thức và tài sản dựa trên trí tuệ do họ xác định thị trường luôn có nhiều thay đổi và kết quả có được là họ sẽ trở thành công ty đi đầu so với các đối thủ không quan tâm đến VTT.

#### 2.2.1. Vốn Con Người (VCN)

Khía cạnh đầu tiên của VTT của công ty nhận quyền là VCN, đầu tư tích cực vào VCN liên quan đến tuyển dụng và lựa chọn cẩn thận, nâng cao kỹ năng của nhân viên thông qua đào tạo và đào tạo lại, cũng như thúc đẩy bầu không khí khuyến khích học tập liên tục, truyền cảm hứng và đổi mới (Perrigot & Basset, 2018; Watson, Dada, Grunhagen, & Wollan, 2016). Chia khóa để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh là sở hữu và tạo ra các nguồn lực độc đáo, khó có thể sao chép. Các kỹ năng và năng lực về nguồn nhân lực có thể giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức (Aman-Ullah, Mehmood, Amin, & Abbas, 2022).

#### 2.2.2. Vốn Quan Hệ (VQH)

VQH là khía cạnh thứ hai của VTT, đề cập đến bản chất và chất lượng của sự tương tác của công ty với các bên liên quan bên ngoài, bao gồm khách hàng, nhà cung cấp và chính phủ (Peña, 2002). Công trình của Villanueva-Flores, Hernández-Roque, Fernández-Alles, và Diaz-Fernandez (2022) cho thấy rằng các công ty có thể thu thập được kiến thức trong các hệ thống bằng cách truy cập vào các mạng được tạo lập bởi những người có kiến thức về vốn nhân lực và chuyên môn cao. Trong bối cảnh NQTM, các công ty nhận quyền có VQH tốt có thể kết nối tốt hơn với các nhà nhượng quyền nước ngoài để có được kiến thức và kinh nghiệm quốc tế có thể trở thành tài sản vô hình và góp phần vào kết quả hoạt động hữu hiệu hơn của các công ty nhận quyền.

### 2.2.3. *Vốn Cấu Trúc (VCT)*

VCT liên quan đến những “tài sản phi con người” được đại diện bởi cơ sở dữ liệu, sơ đồ tổ chức, quy trình, chiến lược, thói quen và bất kỳ thứ gì có giá trị đối với công ty cao hơn giá trị vật chất của nó (Bontis & Fitz-enz, 2002). VCT có ảnh hưởng rất mạnh đến năng lực sáng tạo và cải tiến của các công ty, ở hai lĩnh vực là tăng cường khả năng cạnh tranh và tăng hiệu quả hoạt động của các công ty có quy mô lớn nhỏ khác nhau (Beltramino, García-Perez-de-Lema, & Valdez-Juárez, 2020).

### 2.2.4. *Định Hướng Thị Trường (ĐHTT)*

Có hai khái niệm cơ bản về ĐHTT là hành vi và văn hóa. ĐHTT là quá trình tìm hiểu ý kiến và đáp ứng mọi nhu cầu của người tiêu dùng trong hiện tại và tương lai (Kohli & Jaworski, 1990). Trong khi đó, Narver và Slater (1990) đã xác định ĐHTT là một mặt quan trọng của văn hóa công ty, nó đẩy mạnh các hoạt động cần thiết để cung cấp giá trị cao hơn cho khách hàng và duy trì hiệu quả hoạt động trong kinh doanh.

### 2.2.5. *Đào tạo từ bên nhượng quyền*

Các bên nhượng quyền có xu hướng hỗ trợ các bên nhận quyền của họ theo nhiều cách khác nhau như sự trợ giúp của đào tạo, phí/tiền bản quyền của bên nhận quyền, các dịch vụ hiện tại, hỗ trợ quảng cáo và ĐHTT, phí tiếp thị, và cách thức bên nhượng quyền chăm sóc bên nhận quyền (Roh & Yoon, 2009). Theo Chien (2014), đào tạo là nhiệm vụ chính để tăng cường nguồn nhân lực của bên nhận quyền và khuyến khích bên nhận quyền nâng cao trình độ quản lý và học hỏi.

### 2.2.6. *Hiệu quả hoạt động của bên nhận quyền*

Hai mức độ quản lý thành công chính là các thước đo tài chính và phi tài chính. Các giải pháp phi tài chính bao gồm sự đồng lòng của khách hàng (Ittner & Larcker, 1998), chất lượng dịch vụ (Banker, Potter, & Srinivasan, 2005) và sự đồng lòng của nhân viên (Ittner & Larcker, 1998), tất cả điều trên rất quan trọng để tạo nên thương hiệu của một công ty. Các nghiên cứu áp dụng biện pháp đo lường kết quả hoạt động thông qua đo lường chủ quan và đo lường khách quan. Với các phép đo chủ quan, công ty nhận quyền có thể thu thập các đánh giá toàn diện về nhân viên, sử dụng thông tin tích hợp không được ghi lại bởi các chỉ số khách quan và tăng cường khuyến khích để thúc đẩy nỗ lực quản lý hướng tới phát triển giá trị công ty (Alves & Lourenço, 2021). Tuy nhiên, sử dụng các phép đo chủ quan có thể dẫn đến kết quả sai lệch. Do đó, các nghiên cứu sẽ kết hợp các phép đo khách quan và chủ quan để đo lường chính xác và thống nhất trong các hoạt động của công ty.

### 2.2.7. *Lý thuyết nền - Lý thuyết về nguồn lực (RBV) và các giả thuyết nghiên cứu*

RBV là lý thuyết trong quản trị, chiến lược, đề cập tới vai trò của tài nguyên trong định hướng chiến lược, từ đó tạo ra sức mạnh cạnh tranh cho công ty (Barney, 1991). Các nguồn lực nội tại có giá trị, đặc biệt, duy nhất và không thể thay thế (VTT, ĐHTT) và các nguồn lực bên ngoài (ĐT- Đào Tạo) góp phần vào sự thành công của công ty nhận quyền trong hoạt động nhượng quyền. Việc đào tạo từ bên nhượng quyền được coi là một nguồn cung cấp kiến thức vô cùng quan trọng mà các bên cạnh tranh khó có thể sao chép dễ dàng, và có thể liên kết giữa năng lực của tổ chức và ưu thế trong cạnh tranh.

### **\* *Mối quan hệ giữa vốn trí tuệ (VCN, VCT, VQH) và ĐHTT***

VTT là nội lực quan trọng trong sự tương quan giữa các tác nhân và là chỉ số quan trọng cho biết hiệu suất và tăng trưởng (Lins, Servaes, & Tamayo, 2017). VTT là cơ chế thúc đẩy chính để các công ty phát triển năng lực tổ chức. Thông qua tương tác và xây dựng lòng tin lẫn nhau với

khách hàng, bên nhượng quyền và các bên liên quan khác, VTT khuyến khích sự hợp tác trong và giữa các tổ chức, thu hút những nhân viên có kỹ năng và sáng tạo cao cũng như cung cấp cơ cấu tổ chức và quy trình hiệu quả (Liu, 2017). VTT là tài nguyên vô hình, nguồn thiết yếu tạo nên ưu thế cạnh tranh và làm tăng cao hiệu quả hoạt động của công ty trong một môi trường có nhiều biến động. Giá trị thực sự của VTT là ở chuyên môn và khả năng của những nhân lực tạo ra sản phẩm, quy trình nội bộ và khả năng tiếp thị của tổ chức để ĐHTT và bán sản phẩm để nâng cao môi trường hợp tác (Kamukama, 2013). VTT có thể tích lũy ĐHTT thông qua vốn quan hệ và hướng dẫn các công ty xây dựng mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng, nhà nhượng quyền và các bên liên quan khác (Huang & Huang, 2020).

*H1: VCN có tác động thuận chiều tới việc ĐHTT của bên nhận quyền*

*H2: VCT có tác động thuận chiều tới việc ĐHTT của bên nhận quyền*

*H3: VQH có tác động thuận chiều tới việc ĐHTT của bên nhận quyền*

**\* Mối quan hệ giữa sự đào tạo của bên nhượng quyền và việc ĐHTT của bên nhận quyền**

Một nền văn hóa có hỗ trợ phát triển được thể hiện trong một môi trường làm việc hỗ trợ, hướng đến lợi ích các bên và truyền cảm hứng. Việc được hỗ trợ nhiều hơn có thể khuyến khích sự hợp tác và cam kết từ công ty nhận quyền vào việc đóng góp nhiều hơn vào hiệu suất tổng thể của mạng lưới nhượng quyền, khuyến khích các công ty nhận quyền hiện tại và tiềm năng đầu tư nhiều hơn vào các khoản đầu tư trong hệ thống nhượng quyền (Grace & Weaven, 2011). Việc học hỏi kiến thức giá trị từ bên nhượng quyền có thể nâng cao vốn nhân lực đặc thù của bên nhận quyền (Michael & Combs, 2008), từ đó củng cố kiến thức, kỹ năng giải quyết vấn đề thị trường và khả năng đưa ra quyết định hiệu quả. Do đó, khi có đào tạo của bên nhượng quyền sẽ củng cố sự ĐHTT của bên nhận quyền, các công ty nhận quyền sẽ được thụ hưởng lợi ích từ sự hiểu biết phong phú về nhu cầu của khách hàng và tăng cường khả năng phân tích thông tin từ thị trường.

*H4: Đào tạo của bên nhượng quyền có tác động thuận chiều tới việc ĐHTT của bên nhận quyền*

*H5: ĐHTT đóng vai trò trung gian giữa mối quan hệ của đào tạo bên nhượng quyền và KQHĐ*

**\* Mối quan hệ giữa việc ĐHTT và KQHĐ**

Theo Hernández-Linares, Kellermanns, và Fernández (2018) cho thấy một công ty nhận quyền định hướng theo thị trường sẽ biết rõ hơn về thị trường và người sử dụng, dẫn đến sự đồng tình của người sử dụng cao hơn. Công ty càng quen thuộc với việc theo dõi khách hàng thì khả năng thích ứng với các nhu cầu của khách hàng càng lớn (Gruber-Muecke & Hofer, 2015; Narver & Slater, 1990), dẫn đến chất lượng hài lòng của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ tăng lên. Nghiên cứu của Sisay, Verhees, và Van (2017) nhấn mạnh rằng ĐHTT là một nền văn hóa tổ chức đặt sự hài lòng của khách hàng lên hàng đầu trong các hoạt động, luôn cung cấp giá trị hữu ích cho khách hàng và tăng hiệu suất của tổ chức.

*H6: Việc ĐHTT có tác động thuận chiều tới KQHĐ*

**\* Mối quan hệ giữa đào tạo của bên nhượng quyền và KQHĐ**

Ở các nghiên cứu trước đây, bên nhượng quyền nâng cao giá trị và sự hài lòng về kinh tế của bên nhận quyền, cũng như mối quan hệ giữa bên nhượng quyền và bên nhận quyền, đã làm gia tăng sự thỏa mãn hoặc đồng lòng về mối quan hệ. Theo Kidwell, Nygaard, và Silkoset (2007); Paswan và Wittmann (2009); Ramaseshan, Rabbanee, và Burford (2018), nghiên cứu được thực hiện ở phía bên nhượng quyền cho thấy việc hỗ trợ trong các lĩnh vực có liên quan thích hợp cho bên nhận quyền sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của khách hàng.

*H7: ĐT có ảnh hưởng thuận chiều tới KQHĐ*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Quy trình nghiên cứu

Trước hết, bài khảo sát này tiến hành xem xét tổng quát lý thuyết liên quan tới đề tài nghiên cứu để có được thang đo sơ bộ. Bằng việc đánh giá trước thử nghiệm của các học giả hàn lâm và chuyên gia nhượng quyền nhằm kiểm tra xem có hay không các thang đo lường phù hợp với ngành F&B Việt Nam. Đơn vị phân tích là ở cấp độ công ty nhận quyền - những người có giấy phép từ các nhà nhượng quyền nước ngoài. Sau đó, bảng câu hỏi khảo sát thử nghiệm thí điểm được phân phát cho 20 cấp quản lý cao nhất từ các công ty nhận nhượng quyền để xem xét mức độ hiểu biết của họ về bảng câu hỏi. Dùng phương pháp phân tích thống kê SPSS và Smart PLS để phân tích dữ liệu.

#### 3.2. Phương pháp phân tích và cỡ mẫu

Cỡ mẫu phân tích

G\*Power của Erdfelder, Faul, Buchner, và Lang (2009) được áp dụng nhiều trong các bài kiểm tra thống kê trong khoa học xã hội và khoa học hành vi. Bài nghiên cứu này áp dụng thống kê G\*Power để kiểm tra cỡ mẫu. Để phù hợp với mục đích và mục tiêu chính của bài nghiên cứu này, hồi quy tuyến tính bội ước tính mối quan hệ giữa hai hoặc nhiều biến độc lập - một số biến giải thích (VCT, VQH, VCN, ĐHTT) và một biến phụ thuộc - kết quả của các biến này (KQHĐ). Nghiên cứu này lấy dữ liệu từ 155 người trả lời. Bảng câu hỏi được phân phối cho những người trả lời mục tiêu thông qua các phương pháp trực tuyến thông qua Google Biểu mẫu và các cuộc gặp trực tiếp với các nhà quản lý hàng đầu của các công ty nhận quyền.

Với phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên là các nhà quản lý cấp cao tại các công ty nhận quyền trong ngành F&B tại hai thành phố lớn: Thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội. Lý do chọn hai khu vực này vì đây là nơi tập trung nhiều nhất các thương hiệu nhượng quyền nước ngoài và thu nhập trung bình của người dân tương đối cao so với mặt bằng chung của cả nước. Bảng 1 mô tả đặc điểm thống kê của mẫu. Trong bài nghiên cứu này, tỷ lệ nam và nữ ở cấp độ quản lý trong các công ty nhận quyền là xấp xỉ nhau. Hầu hết những người được hỏi ở độ tuổi trên 45 (60%), trong khi nhóm lớn thứ hai là 25 - 30 (28.3%). Có thể hiểu, các cấp quản lý cao nhất có độ tuổi trên 45 và sẽ có đầy đủ kinh nghiệm trong ngành nhượng quyền thương mại và đủ kiến thức để trả lời bảng câu hỏi. So với các nhà quản lý trẻ tuổi, các nhà quản lý trung tuổi có phong cách lãnh đạo với khả năng giao tiếp tốt, được tin tưởng bởi cấp dưới nhiều hơn (Singh, 2019). Phong cách lãnh đạo này có thể có lợi cho hoạt động của bên nhận quyền vì nó có thể làm tăng sự tham gia và động lực của nhân viên, dẫn đến hiệu suất được nâng cao. Về trình độ học vấn, đa số những người trả lời có trình độ đại học (78.7%). Số người được hỏi nhiều nhất,  $n = 124$ , có trên 05 năm kinh nghiệm trong ngành nhượng quyền thương mại (khoảng 80%), và khoảng 9%, với 14 người được hỏi, có kinh nghiệm làm việc từ 01 tới 03 năm. Kết quả này là phù hợp bởi vì các nhà quản lý cấp cao thường có chuyên môn sâu rộng về nhượng quyền thương mại, cho phép tương tác thuận lợi và hiệu quả hơn giữa các bên liên quan của bên nhận quyền, điều này có thể dẫn đến cải thiện giao tiếp, hợp tác và hiểu biết lẫn nhau. Chuyên môn của quản lý cấp cao là một thuộc tính quan trọng của công ty có thể mang lại lợi ích cho khả năng lãnh đạo và đưa ra các lựa chọn của công ty nhằm cải thiện thành công của bên nhận quyền. Quản lý cấp trên có kinh nghiệm có thể hiểu rõ hơn về hoạt động kinh doanh và thị trường, cho phép các doanh nghiệp nhận quyền đưa ra các lựa chọn chiến lược hiệu quả, cải thiện năng lực của họ (ĐHTT) và sử dụng các nguồn lực nội bộ có giá trị (VCN, VCT, VQH). Do đó, ban quản lý cấp cao có kinh nghiệm có thể đưa ra quyết định tốt hơn về cách tìm kiếm và tận dụng các khả năng mới, cũng như cách giảm thiểu rủi ro có thể ảnh hưởng xấu đến hiệu suất của bên nhận quyền.

**Bảng 1**

Đặc điểm thống kê của các công ty nhận quyền

Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ
Giới tính		
Nam	77	49.7%
Nữ	78	50.3%
Độ tuổi		
25 - 30	44	28.3%
30 - 35	18	11.6%
Trên 45	93	60%
Trình độ		
Đại học	122	78.7%
Thạc sĩ	19	12.3%
Tiến sĩ	10	6.5%
Khác	4	2.6%
Kinh nghiệm làm việc		
01 - 03 năm	14	9%
03 - 05 năm	17	11%
Trên 05 năm	124	80%

Nguồn: Kết quả được tổng hợp từ 155 nhà quản lý cấp cao của các doanh nghiệp nhượng quyền

**4. Kết quả và thảo luận****4.1. Kết quả nghiên cứu***4.1.1. Đánh giá độ tin cậy, độ giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của cấu trúc trong mô hình*

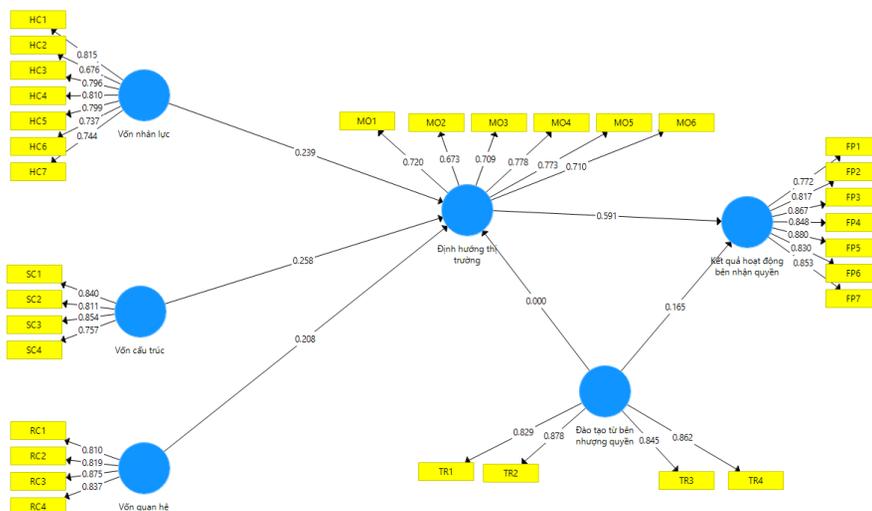
Thông qua Bảng 2, bài nghiên cứu này có thang đo được độ tin cậy nhất quán nội tại (tất cả Cronbach's Alpha > 0.7) và độ tin cậy tổng hợp - composite reliability đều trong khoảng cho phép và lớn hơn ngưỡng 0.7 theo đề xuất của (Nunnally & Bernstein, 1994). Kết quả đo độ giá trị hội tụ cũng được khẳng định thông qua hệ số Average Variance Extracted (AVE) khi giá trị hệ số > 0.5 theo đề xuất của bài nghiên cứu (Fornell & Larcker, 1981).

**Bảng 2**

Kết quả phân tích hệ số tải ngoài, Cronbach's Alpha, Composite Reliability, AVE

Thang đo	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Vốn nhân lực	HC1	0.815	0.885	0.910	0.593
	HC2	0.676			
	HC3	0.796			
	HC4	0.810			
	HC5	0.799			
	HC6	0.737			
	HC7	0.744			

Thang đo	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Vốn cấu trúc	SC1	0.840	0.833	0.889	0.667
	SC2	0.811			
	SC3	0.854			
	SC4	0.757			
Vốn quan hệ	RC1	0.810	0.856	0.902	0.698
	RC2	0.819			
	RC3	0.875			
	RC4	0.837			
Định hướng thị trường	MO1	0.720	0.823	0.871	0.530
	MO2	0.673			
	MO3	0.709			
	MO4	0.778			
	MO5	0.773			
	MO6	0.710			
Đào tạo từ bên nhượng quyền	TR1	0.829	0.878	0.915	0.729
	TR2	0.878			
	TR3	0.845			
	TR4	0.862			
Kết quả của bên nhận quyền	FP1	0.772	0.930	0.943	0.704
	FP2	0.817			
	FP3	0.867			
	FP4	0.848			
	FP5	0.880			
	FP6	0.830			
	FP7	0.853			



**Hình 1.** Mô hình chính thức trong bài nghiên cứu

Ở Bảng 3 cho thấy các thang đo đã đạt được yêu cầu về sự phân biệt khi các giá trị AVE (đường chéo được in đậm) cao hơn cả hệ số tương quan của những khái niệm nằm bên dưới đường chéo. Dựa vào thang đo ở Bảng 2, với hệ số AVE là 0.667, trong khi ở Bảng 3, giá trị AVE đạt 0.817. Sự so sánh trên cho thấy, 0.817 đã vượt trên cả giá trị nằm cùng hàng với nó (0.612) và cùng cột với nó (0.589).

**Bảng 3**

Kết quả của Fornell - Larcker Criterion

	<b>Kết quả hoạt động bên nhận quyền</b>	<b>Vốn cấu trúc</b>	<b>Vốn nhân lực</b>	<b>Vốn quan hệ</b>	<b>Đào tạo từ bên nhượng quyền</b>	<b>Định hướng thị trường</b>
<b>Kết quả hoạt động bên nhận quyền</b>	0.839					
<b>Vốn cấu trúc</b>	0.612	0.817				
<b>Vốn nhân lực</b>	0.584	0.589	0.770			
<b>Vốn quan hệ</b>	0.336	0.374	0.363	0.836		
<b>Đào tạo từ bên nhượng quyền</b>	0.285	0.382	0.275	0.191	0.854	
<b>Định hướng thị trường</b>	0.625	0.476	0.466	0.391	0.204	0.728

**Bảng 4**

Kết quả của HTMT

	<b>Kết quả hoạt động bên nhận quyền</b>	<b>Vốn cấu trúc</b>	<b>Vốn nhân lực</b>	<b>Vốn quan hệ</b>	<b>Đào tạo từ bên nhượng quyền</b>	<b>Định hướng thị trường</b>
<b>Kết quả hoạt động bên nhận quyền</b>						
<b>Vốn cấu trúc</b>	0.694					
<b>Vốn nhân lực</b>	0.636	0.674				
<b>Vốn quan hệ</b>	0.372	0.445	0.400			
<b>Đào tạo từ bên nhượng quyền</b>	0.310	0.441	0.307	0.211		
<b>Định hướng thị trường</b>	0.696	0.564	0.533	0.465	0.221	

Giá trị ngưỡng HTMT là 0.85 nếu các cấu trúc mô hình tuyến đường tách biệt hơn về mặt khái niệm và 0.90 nếu chúng rất giống nhau về mặt khái niệm (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Trong phương pháp HTMT ở Bảng 4, tất cả các giá trị phân tích đều không vượt quá giá trị ngưỡng 0.85 và thoả mãn với tiêu chuẩn của (Kline & Little, 2016).

Trong bài nghiên cứu này, các thang đo trong mô hình này đã đáp ứng đủ các yêu cầu về độ tin cậy và các giá trị hội tụ và phân biệt (Fornell - Lacker, HTMT), ... Từ đó, bài nghiên cứu này sẽ chuyển sang kiểm định mô hình cấu trúc bằng cách phân tích các kết quả VIF, hệ số xác định và hệ số đường dẫn, kết quả của các thuyết nghiên cứu, ...

#### 4.1.2. Kiểm định mô hình cấu trúc

Đa cộng tuyến đề cập đến hiện tượng thống kê trong đó hai hoặc nhiều biến độc lập có mối tương quan chặt chẽ với nhau. Trong phân tích hồi quy tuyến tính, không có yếu tố dự đoán nào có thể chia sẻ một mối quan hệ chính xác theo bất kỳ cách nào. Như vậy, khi đa cộng tuyến xảy ra sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến mô hình phân tích hồi quy và người nghiên cứu thu được kết quả không đáng tin cậy. Các giá trị VIF của các biến quan sát (Bảng 3) hay kết quả VIF của mối quan hệ giữa các nhân tố (Bảng 5) đều đạt giá trị trong giới hạn chấp nhận (giá trị tối đa VIF trong bài nghiên cứu này là 1.728), các hệ số phương sai phóng đại đều nhỏ hơn 05 theo gợi ý từ nghiên cứu của Hair, Sarstedt, Hopkins, và Kuppelwieser (2014), cho thấy mô hình cấu trúc không có hiện tượng đa cộng tuyến.

#### Bảng 5

Kết quả VIF

	VIF
Vốn cấu trúc	1.728
Vốn nhân lực	1.592
Vốn quan hệ	1.209
Đào tạo từ bên nhượng quyền	1.178
Định hướng thị trường	1.043

Nguồn: Kết quả được lấy từ 155 mẫu và phân tích bằng phần mềm Smart PLS

Mô hình cấu trúc được đánh giá bằng cách sử dụng hệ số xác định ( $R^2$ ) và hệ số đường dẫn ( $Q^2$ ). Việc đánh giá mô hình cấu trúc cũng đề cập đến H1 đến H7 với giả định rằng chế độ hồi quy được áp dụng và tính toán phù hợp. Do đó, có thể lập luận rằng giá trị của  $R^2$  càng lớn thì khả năng khám phá của phương trình hồi quy càng lớn và do đó, dự báo cho biến phụ thuộc càng chính xác (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013). Giá trị của  $R^2$  trong Bảng 6 là 0.315%, điều này cho thấy rằng VCN, VCT, VQH, ĐT chiếm 31.5% phương sai trong việc ĐHTT. 41.6% được giải thích bởi các biến VCN, VCT, VQH, đào tạo của bên nhượng quyền, ĐHTT có thể được xác định thông qua các nghiên cứu khác. 58.4% còn lại là các yếu tố khác chưa được đề cập tới trong bài.

Trong Bảng 6, với phương pháp Bindfolding, kết quả  $Q^2$  là 0.203, chỉ ra biến phụ thuộc: việc ĐHTT có mức độ liên quan dự đoán trung bình. Kết quả  $Q^2 = 0.252$  của biến phụ thuộc: KQHĐ có mức độ liên quan dự đoán trung bình.

#### Bảng 6

Kết quả  $R^2$  và  $Q^2$

Để đáp ứng yêu cầu trong việc kiểm định khi xây dựng mô hình cấu trúc tuyến tính, nghiên cứu này áp dụng kỹ thuật Bootstrapping với  $n = 155$  và được lặp lại 5,000 lần.

Thang đo	$R^2$	Độ chính xác trong dự báo	$Q^2$	Sự thích hợp về dự báo
Định hướng thị trường	0.315	Trung bình	0.203	Trung bình
Kết quả hoạt động của bên nhận quyền	0.416	Trung bình	0.252	Trung bình

**Bảng 7**

Kết quả các giả thuyết nghiên cứu

	Original Sample (O)	P Values	Kết luận
Vốn cấu trúc -> Định hướng thị trường	0.258	0.049	Chấp nhận
Vốn nhân lực -> Định hướng thị trường	0.239	0.006	Chấp nhận
Vốn quan hệ -> Định hướng thị trường	0.208	0.017	Chấp nhận
Đào tạo từ bên nhượng quyền -> Kết quả hoạt động bên nhận quyền	0.165	0.015	Chấp nhận
Đào tạo từ bên nhượng quyền -> Định hướng thị trường	0.000	0.997	Bác bỏ
Định hướng thị trường -> Kết quả hoạt động bên nhận quyền	0.591	0.000	Chấp nhận

Theo kết quả của Bảng 7, hầu hết các giả thuyết có mối quan hệ trực tiếp và tác động tích cực: như VCN, VCT, VQH, ĐT, ĐHTT đến KQHĐ đều được chấp nhận. Chỉ có giả thuyết H4 bị bác bỏ, có nghĩa rằng ĐT không có tác động tích cực tới ĐHTT.

Đối với giả thuyết H5, bài nghiên cứu này kết luận rằng ĐHTT không có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ĐT và KQHĐ (P-values < 0.997).

**Bảng 8**

Kết quả của biến trung gian: ĐHTT

	Original Sample (O)	P Values	Kết luận
Đào tạo từ bên nhượng quyền -> Định hướng thị trường -> Kết quả hoạt động bên nhận quyền	0.000	0.997	Bác bỏ

**4.2. Thảo luận**

Trong ba thành phần của VTT của công ty nhận quyền, kết quả cho thấy VCT là mấu chốt quan trọng nhất đóng góp vào ĐHTT. Trong mối quan hệ nhượng quyền thương mại, VCT trong các công ty nhận quyền là rất quan trọng trong các quy trình. Các yếu tố đó hình thành các giá trị tổ chức, cho thấy trọng tâm bên ngoài (từ phía bên nhượng quyền) và bên trong (tài sản của bên nhận quyền) của công ty, thúc đẩy thực lực phát triển trong tương lai của công ty. Hơn nữa, VCT là tài sản quý giá không thể thay thế bằng các tài sản khác trong hệ thống nhượng quyền. Nghiên cứu từ Villanueva-Flores và cộng sự (2022) cho thấy tầm quan trọng của VCT với cách thức là một tập hợp các nguồn năng lực tổ chức và nguồn tài nguyên vật chất trong việc làm đổi mới các hoạt động, giúp các công ty nhận quyền có được sự chủ động, đổi mới và tăng cường phát triển tiếp thị đối với các sản phẩm và dịch vụ đổi mới. Ngoài ra, Villanueva-Flores và cộng sự (2022) cho thấy VTT ảnh hưởng tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của đơn vị, đặc biệt là các liên quan về VCT và VQH, tạo ra những thành quả trong lợi thế cạnh tranh. Nghiên cứu của Purnomo, Purwandari, và Sentosa (2022) cho rằng các công ty có thể tránh những sai lầm mắc phải tương tự về sau nhờ vào kinh nghiệm và những thu thập thông tin của họ, do đó việc giảm sai sót và sai lầm sẽ đẩy nhanh thời gian đổi mới sản phẩm và dịch vụ. Các bên nhận quyền cung cấp cho bên nhượng

quyền quyền tiếp cận nguồn nhân lực có giá trị, mở đường cho bên nhượng quyền thâm nhập vào các lĩnh vực mà nếu không có họ, sẽ không thành công trong thương trường. Tóm lại, bài nghiên cứu này trùng cách tiếp cận với các nhà nghiên cứu khác (Engström, Westnes, & Furdal Westnes, 2003; Inkinen, Kianto, Vanhala, & Ritala, 2017) cho rằng công thức hiệu quả nhất để đạt được thành công của công ty là sự phối hợp giữa kiến thức của nhân viên và mạng lưới hệ thống nhượng quyền và mối quan hệ với các bên liên quan. Từ quan điểm của RBV, tính không đồng nhất và khan hiếm của VTT là điểm chính yếu quyết định hiệu quả hoạt động của công ty (Nkundabanyanga, 2016; Wernerfelt, 1995).

Nghiên cứu này cũng có kết quả trùng hợp với các nghiên cứu khác về ĐHTT trong ngành F&B mà còn trong các ngành khác về sản xuất trên quy mô công nghiệp và xuất khẩu. Hiện nay, tại thị trường Việt Nam người tiêu dùng đã hiểu biết nhiều hơn về thương hiệu và NQTM so với thời gian trước đây, nhưng các nhà nhượng quyền phương Tây và nhà nhượng quyền trong nước vẫn cung cấp hàng hóa và dịch vụ theo ĐHTT đó là một thách thức đáng kể. Vì vậy, thấu hiểu khách hàng, sẵn sàng cạnh tranh và vận hành tốt hệ thống nhượng quyền sẽ giúp các công ty nhận quyền vượt qua những thách thức khó khăn này.

Nhân tố ĐT quyết định tích cực tới kết quả hoạt động của bên nhận quyền. Trong nghiên cứu này cho kết quả tương tự như nghiên cứu của tác giả Adeiza, Malek, và Ismail (2017); Ramaseshan, Rabbanee, và Burford (2018) cho rằng đào tạo này là cần thiết đối với kết quả tài chính của bên nhận quyền, sự hài lòng chung và ý định duy trì tiếp tục hoạt động kinh doanh. Các bên nhượng quyền cung cấp đủ đào tạo và hỗ trợ tổ chức hoặc tiếp thị sẽ thúc đẩy trao đổi thông tin hiệu quả trong toàn bộ mạng lưới nhượng quyền (Paswan & Wittmann, 2009). Tuy nhiên, ĐT từ bên nhượng quyền không có tác động tích cực tới ĐHTT do đây là yếu tố nội tại của công ty nhận quyền, có đặc điểm và văn hóa công ty riêng biệt tại thị trường Việt Nam. Tại thị trường Việt Nam, các công ty nhận quyền đa số theo hình thức nhượng quyền độc quyền, là công ty lớn, có nhiều kinh nghiệm, am hiểu thị trường và quản lý nhiều lĩnh vực thực phẩm đồng thời có nguồn tài chính mạnh nên các công ty này sẽ có các yếu tố nội tại riêng mà ĐT từ bên nhận quyền sẽ không có tác động tới việc ĐHTT.

## **5. Gợi ý & kết luận**

### **5.1. Gợi ý**

Đầu tiên, các nhà quản lý bên nhận quyền nên coi nhân viên là nguồn lực quý giá nhất trong thực hiện kinh doanh của mình và rà soát lại cơ cấu tổ chức phù hợp với bối cảnh F&B Việt Nam để phù hợp với quy trình của bên nhượng quyền. Hơn nữa, bên nhượng quyền có thể cung cấp hỗ trợ hiệu quả thông qua các phương pháp đào tạo và giám sát, đồng thời khuyến khích tinh thần kinh doanh của bên nhận quyền, các chính sách tiêu chuẩn hóa đánh giá và giao tiếp cởi mở để ghi nhận những thành tựu liên tục về trải nghiệm của khách hàng và sự đồng lòng của nhân viên.

Hai là, từ góc độ bên nhận quyền, bài nghiên cứu này gợi ý rằng ĐT của bên nhượng quyền nên được điều chỉnh cho phù hợp với nhu cầu cụ thể của bên nhận quyền, để có thể làm tăng hiệu quả của các chương trình hỗ trợ. Bên nhượng quyền cần hiểu nhu cầu của bên nhận quyền, cung cấp hỗ trợ phù hợp và kịp thời để tăng khả năng thích ứng của sản phẩm và dịch vụ của sở tại, đồng thời để bên nhận quyền có khả năng và sẵn sàng sử dụng đào tạo do bên nhượng quyền cung cấp để đạt được hiệu quả tích cực đối với bên nhận quyền. Hơn nữa, cả hai bên có thể tìm ra giải pháp tốt nhất về hợp đồng nhượng quyền để khuyến khích bên nhận nhượng quyền tự chủ đối mới sản phẩm và dịch vụ cho phù hợp với xu hướng thị trường địa phương.

Ba là, các công ty nhận quyền trong lĩnh vực F&B nên nâng cao hiểu biết về lợi ích của ĐHTT, đồng thời làm việc với các bên liên quan trong ngành và chính phủ để hỗ trợ phát triển cơ sở hạ tầng nhượng quyền thương mại. Hơn nữa, các nhà hoạch định chính sách của chính phủ nên cung cấp cho các công ty nhận nhượng quyền đào tạo kinh doanh, hỗ trợ ĐHTT và các hình thức hỗ trợ khác để tạo điều kiện thuận lợi cho hướng đi của họ, đặc biệt là tăng cường tính ĐHTT.

## 5.2. Kết luận

Nghiên cứu này đã thực hiện việc điều tra và khảo sát sự tác động của một số yếu tố liên quan đến ĐHTT và KQHĐ trong thị trường F&B tại Việt Nam. Các kết quả của các giả thuyết chứng minh rằng trong số 07 giả thuyết mà bài nghiên cứu này đưa ra thì có 05 giả thuyết thỏa mãn các yêu cầu của xử lý thống kê và được chấp thuận. Ngoại trừ vai trò trung gian của ĐHTT bị bác bỏ và ĐT không có tác động tích cực tới việc ĐHTT, nghiên cứu còn cho thấy các công ty nhận quyền nên quan tâm đúng mức về tiềm lực nội tại (VCN, VCT, VQH, ĐHTT, ĐT) nhằm đạt được hiệu quả hoạt động khả quan như mong muốn. Từ đó, đề xuất một số kiến nghị nhằm nâng cao ĐHTT của công ty nhận quyền, góp phần vào sự phát triển thịnh vượng của công ty nhận quyền nói chung và toàn hệ thống nhượng quyền nói riêng.

## LỜI CẢM ƠN

Tác giả xin gửi lời cảm ơn đến Giáo sư Manimekalai Jambulingam, Taylor's University, Malaysia và Giáo sư Muslim Amin, UTM, Malaysia đã hướng dẫn hoàn thành nghiên cứu này. Các kết quả nghiên cứu trong công bố này do tôi tìm hiểu, phân tích một cách trung thực, khách quan phù hợp với thực tiễn Việt Nam và không có bất kỳ xung đột lợi ích nào.

## Tài liệu tham khảo

- Adeiza, A., Malek, M. A., & Ismail, N. A. (2017). An empirical analysis of the influence of entrepreneurial orientation on franchisees' outlet performance and intention to stay. *Journal of Franchise Management*, 8(1), 5-18. doi:10.21871/kjfm.2017.03.8.1.5
- Alves, I., & Lourenço, S. M. (2021). Subjective performance evaluation and managerial work outcomes. *Accounting and Business Research*, 53(2), 127-157 doi:10.1080/00014788.2021.1959292
- Aman-Ullah, A., Mehmood, W., Amin, S., & Abbas, Y. A. (2022). Human capital and organizational performance: A moderation study through innovative leadership. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 1-15. doi:10.1016/j.jik.2022.100261
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2005). Association of nonfinancial performance measures with the financial performance of a lodging chain. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(4), 394-412. doi:10.1177/0010880405275597
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Beltramino, N. S., García-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juárez, L. E. (2020). The structural capital, the innovation and the performance of the industrial SMES. *Journal of Intellectual Capital*, 21(6), 913-945. doi:10.1108/JIC-01-2019-0020
- Bevis, J. (2019). *Franchises drive job and economic growth*. Truy cập ngày 07/02/2023 tại <https://www.forbes.com/sites/jeffbevis/2019/03/27/franchises-drive-job-and-economic-growth/?sh=6397b3d47bb0>

- Binh, N. B., & Terry, A. (2014). Meeting the challenges for franchising in developing countries: The Vietnamese experience. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 210-221.
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247. doi:10.1108/14691930210435589
- Bui, H. T. T., Jambulingam, M., & Amin, M. (2022). A literature review of franchisee performance: Insights for further research. *Cogent Business & Management*, 9(1), Article 2044573. doi:10.1080/23311975.2022.2044573
- Chien, S. Y. (2014). Franchisor resources, spousal resources, entrepreneurial orientation, and performance in a couple-owned franchise outlet. *Management Decision*, 52(5), 916-933. doi:10.1108/MD-07-2013-0368
- Colla, E., Ruiz-Molina, E., Chastenet De Gery, C., & Deparis, M. (2020). Franchisee's entrepreneurial orientation dimensions and performance. Evidence from France. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1-17. doi:10.1080/09593969.2020.1768576
- Colla, E., Ruiz-Molina, M. E., Chastenet De Gery, C., Schultz, M., Deparis, M., & Lemmet, L. (2019). Understanding franchisee performance: The role of the franchisee's autonomy, affective commitment to the network and innovativeness. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(7), 733-751. doi:10.1108/IJRDM-10-2017-0232
- Engström, T. E. J., Westnes, P., & Furdal Westnes, S. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 287-303. doi:10.1108/14691930310487761
- Erdfelder, E., Faul, F., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. doi:10.3758/BRM.41.4.1149
- Felício, J. A., Duarte, M., Caldeirinha, V., & Rodrigues, R. (2014). Franchisee-based brand equity and performance. *Service Industries Journal*, 34(9/10), 757-771. doi:10.1080/02642069.2014.905922
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gill, P., & Kim, S. K. (2021). From franchisee experience to customer experience: Their effects on franchisee performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2021), 1175-1200. doi:10.1007/s11747-021-00788-w
- Grace, D., & Weaven, S. (2011). An empirical analysis of franchisee value-in-use, investment risk and relational satisfaction. *Journal of Retailing*, 87(3), 366-380. doi:10.1016/j.jretai.2010.06.001
- Gruber-Muecke, T., & Hofer, K. M. (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and performance in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 10(3), 560-571. doi:10.1108/IJoEM-05-2013-0076
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1/2), 1-12. doi:10.1016/J.LRP.2013.01.001

- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. doi:10.1108/EBR-10-2013-0128
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. A. (2015). New criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. doi:10.1007/s11747-014-0403-8
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2018). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 1-26. doi:10.1111/jsbm.12474
- Hong, A. (2018). *Foreign businesses appealing to franchise in Vietnam*. Truy cập ngày 07/02/2023 tại <http://hanoitimes.vn/foreign-businesses-appealing-to-franchise-in-vietnam-3863.html>
- Huang, C. C., & Huang, S. M. (2020). External and internal capabilities and organizational performance: Does intellectual capital matter? *Asia Pacific Management Review*, 25(2), 111-120. doi:10.1016/j.apmr.2019.12.001
- Inkinen, H., Kianto, A., Vanhala, M., & Ritala, P. (2017). Structure of intellectual capital - An international comparison. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 1160-1183. doi:10.1108/AAAJ-11-2015-2291
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(1998), 1-35.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: Company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review*, 23(3), 260-283. doi:10.1108/10595421311319834
- Kidwell, R. E., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544. doi:10.1016/j.jbusvent.2006.06.002
- Kline, R. B., & Little, T. D. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: Guilford Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi:10.2307/1251866
- Lins, K. V., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social capital, trust, and firm performance: The value of corporate social responsibility during the financial crisis. *The Journal of Finance*, 72(4), 1785-1824. doi:10.1111/jofi.12505
- Liu, C. H. (2017). Creating competitive advantage: Linking perspectives of organization learning, innovation behavior and intellectual capital. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 13-23. doi:10.1016/j.ijhm.2017.06.013.
- Martín-de Castro, G., Díez-Vial, I., & Delgado-Verde, M. (2019). Intellectual capital and the firm: Evolution and research trends. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 555-580. doi:10.1108/JIC-12-2018-0221
- Masadeh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational

- performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117-3142. doi:10.1108/BIJ-02-2017-0024
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.2307/1251757
- Nguyen, B. B., & Andrew, T. (2014). Meeting the challenges for franchising in developing countries: The Vietnamese experience. *Journal of Marketing Channels*, 21(3), 210-221. doi:10.1080/1046669X.2013.845642
- Nguyen, T. K., & Nguyen, L. T. D., & Duong, V. B. (2014). The impacts of environment factor on business results of franchise outlets in food and beverage industry in Vietnam. *Science & Technology Development*, 17(1), 1-15.
- Nguyen, T. K., & Nguyen, L. T. D., & Duong, V. B. (2015). New factor of environment franchise and its influence on business performance of franchise outlets in food and beverage industry: Case of Vietnam. *International Journal of Trade and Global Markets*, 8(3), 223-236. doi:10.1504/IJTG.2015.071605
- Nkundabanyanga, S. K. (2016). Board governance, intellectual capital and firm performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32(1), 20-45. doi:10.1108/jeas-09-2014-0020
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. Americas Midtown Manhattan, NY: McGraw-Hill.
- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180. doi:10.1016/j.indmarman.2008.12.005
- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198. doi:10.1108/14691930210424761
- Perrigot, R., & Basset, G. (2018). Resale pricing in franchised stores: A franchisor perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43(March), 209-217. doi:10.1016/j.jretconser.2018.03.008
- Pham, L. (2020). *Challenges of doing business in Vietnam - foreign food and beverage industry*. Truy cập ngày 07/02/2023 tại <https://www.viettonkinconsulting.com/fb/challenges-for-foreign-food-and-beverage-industry-in-vietnam/>
- Purnomo, S., Purwandari, S., & Sentosa, I. (2022). Sustainability MSMEs performance and income distribution: Role of intellectual capital and strategic orientations. *Journal of Distribution Science*, 20(4), 85-94. doi:10.15722/jds.20.04.202204.85
- Ramaseshan, B., Rabbane, F. K., & Burford, O. (2018). Combined effects of franchise management strategies and employee service performance on customer loyalty: A multilevel perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 26(6), 479-497. doi:10.1080/0965254X.2017.1293137
- Roh, E. Y., & Yoon, J. H. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: A case of ice cream franchising in Korea. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99. doi:10.1108/09596110910930205

- Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75(April), 179-188. doi:10.1016/j.ijhm.2018.05.024
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 1-7. doi:10.32628/IJSRST195463
- Sisay, D. T., Verhees, F. J. H. M., & van Trijp, H. C. M. (2017). The influence of market orientation on firm performance and members' livelihood in Ethiopian seed producer cooperatives. *Agrekon*, 56(4), 366-382. doi:10.1080/03031853.2017.1409126
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Villanueva-Flores, M., Hernández-Roque, D., Fernández-Alles, M., & Diaz-Fernandez, M. (2022). The international orientation of academic entrepreneurship: The role of relational, human and psychological capital. *Journal of Intellectual Capital*, 24(3), 683-709. doi:10.1108/JIC-06-2021-0157
- Watson, A., Dada, O. (Lola), Grünhagen, M., & Wollan, M. L. (2016). When do franchisors select entrepreneurial franchisees? An organizational identity perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5934-5945. doi:10.1016/j.jbusres.2016.05.006
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.

