

SUBWAY

Thương hiệu nhượng quyền số một thế giới

Khi Fred DeLuca mở cửa hàng Subway đầu tiên năm 1965, ông chỉ có 1.000USD tiền vốn. Phải mất gần 10 năm sau, cửa hàng Subway nhượng quyền đầu tiên mới xuất hiện. 35 năm sau, vào năm 2009, Subway được tạp chí Fortune and Entrepreneur cùng bình chọn là thương hiệu nhượng quyền số một thế giới. Đến nay, Subway đã có 32.083 cửa hàng tại 90 nước trên thế giới và toàn bộ đều là cửa hàng nhượng quyền. Có đến 70% cửa hàng mới là do những người chủ cửa hàng hiện tại mở thêm.

Khởi nghiệp cùng Subway

Một lần, trong lúc ngồi ăn trưa tại Subway, Mark Rannard, lúc đó là trưởng phòng kiểm toán của một công ty bảo hiểm, đọc thấy quảng cáo tìm người mở thêm cửa hàng Subway ở Liverpool. Mặc dù “máu kinh doanh” có sẵn nhưng Mark vẫn chưa dám bỏ việc ra lập công ty riêng. Vì chưa có kinh nghiệm điều hành cửa hàng hay doanh nghiệp riêng nên ông muốn tận dụng những sự trợ giúp có sẵn của Subway. Hơn nữa, ông cũng không muốn chịu toàn bộ rủi ro của việc một mình khởi nghiệp nên sẵn lòng thử mô hình cửa hàng nhượng quyền này.

Năm 2005, Subway có chưa đầy 3.000 cửa hàng được nhượng quyền ở nước ngoài (không phải ở Mỹ và Canada). Năm 2009, con số này đã tăng lên gần 6.500 cửa hàng. Có đến 65% chủ cửa hàng nhượng quyền Subway có nhiều hơn một cửa hàng.

Nhưng tại sao lại là Subway? Bởi Mark là fan của bánh mì, sandwich, salad và pizza của Subway. Đồng thời, quy trình chuyển nhượng của Subway có vẻ đơn giản và không đòi hỏi chi phí khởi nghiệp cũng như vận hành lớn. Những yếu tố tạo nên sự thành công của mark cũng là câu hỏi chung cho sự phát triển đột phá của Subway.



Sản phẩm tốt

Cùng là đồ ăn nhanh song các sản phẩm của Subway được đánh giá là tốt cho sức khỏe hơn rất nhiều so với McDonald's. Nếu hamburger của McDonald's thường xuyên bị 'soi' về hàm lượng chất béo và bột, đồng thời bị coi là nguyên nhân gây ra bệnh béo phì thì ngược lại, Subway là sự lựa

chọn lành mạnh. Trong bộ phim tài liệu 'Super Size Me' được đề cử giải Oscar năm 2004, nhân vật chính – Morgan Spurlock – chỉ ăn McDonald's trong 30 ngày và tăng 11kg. Ngược lại, trên thực tế (không phải là chiêu PR của Subway), một người tên Jared Fogle đã thực hiện chế độ ăn kiêng chỉ với bánh mì gà và

buổi trưa và bánh mì kẹp rau vào buổi tối của Subway. Kết hợp với đi bộ, chỉ sau ba tháng, Jared đã giảm gần 50 kg, chỉ còn 150kg. Khi biết được 'sự kiện' Jared Fogle, Subway đã thuê anh làm người phát ngôn chính thức của công ty để truyền đạt thông điệp 'Ăn tươi' (*Eat fresh*).

Cũng giống như bánh mì Việt Nam, bánh của Subway được định vị là 'vừa ngon vừa rẻ'. Trong khung hoảng, Subway đưa ra mức giá phù hợp với kích cỡ của bánh, đồng thời tạo điều kiện cho khách hàng phối hợp lựa chọn nhiều loại bánh mì, nhân và *salad* khác nhau. Một thống kê không chính thức cho biết, nếu tính trên toàn thế giới, khách hàng có thể kết hợp các thành phần thành hai triệu loại bánh *sandwich* khác nhau. Như vậy, khả năng khách hàng phải ăn cùng một loại bánh tại Subway là rất ít.

Vận hành chuỗi đơn giản và chặt chẽ

Liên tiếp trong năm năm qua, Subway được bình chọn là thương hiệu nhượng quyền phát triển nhanh nhất và là thương hiệu nhượng quyền Mỹ hàng đầu thế giới.

Một trong những yếu tố khiến nhiều người muốn mở cửa hàng Subway là do chi phí khởi nghiệp tương đối hợp lý. Mở Subway không cần phải có nhiều máy móc hay công nghệ cao. Thiết bị chính chỉ bao gồm quầy, lò nướng, tủ lạnh và lò vi sóng. Hơn nữa, là cửa hàng bán bánh mì ăn nhanh nên Subway không cần diện tích rộng, do đó tiết kiệm được chi phí thuê mặt bằng. Tổng chi phí đầu tư của Subway khoảng 80.000 đến 240.000USD (khoảng 1,5 tỉ - 4,5 tỉ đồng), tùy địa điểm.

Người mở cửa hàng nhượng quyền của Subway phải trả chi phí nhượng quyền một lần duy nhất là 15.000USD (khoảng 285 triệu đồng). Hợp đồng ký với Subway có thời hạn 20 năm và sau đó có thể được gia hạn.

Một yếu tố không thể thiếu được trong nhượng quyền thương hiệu là việc tư vấn và hỗ trợ thường xuyên. Chủ cửa hàng nhượng quyền Subway phải tham dự một khóa học ngắn hạn liên tục trong hai tuần. Trong quá trình vận hành cửa hàng, họ sẽ được hỗ trợ về kết nối hệ thống, các thủ tục đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, đánh giá thực tế cửa hàng, hỗ trợ mua nguyên liệu... Ngoài ra, toàn bộ hoạt động marketing của khu vực và toàn cầu cũng được đưa vào áp dụng tại các cửa hàng Subway địa phương.

Subway còn cung cấp các công thức và hệ thống vận hành đơn giản, các ấn phẩm nội bộ để chủ cửa hàng dễ dàng áp dụng. Từ những vấn đề tưởng chừng đơn giản như hướng dẫn trang trí nội thất cửa hàng cho đến những công việc phức tạp hơn như đặt mua thiết bị, hướng dẫn vận hành quy trình quản lý chất lượng và cả hỗ trợ về tài chính, tất cả đều được chuẩn hóa tại Subway.

Tác giả: Mai Anh

Tạp chí Marketing Việt Nam số 63 ngày 15.12.2009

Trang 32, 33.