



✦ PHƯƠNG LAN

*Khởi đầu với một xe bán món ăn rất phổ biến vùng Trung Đông, Hendy Setiono - doanh nhân trẻ người Indonesia - đã tạo dựng thương hiệu và thực hiện chiến lược nhượng quyền để phát triển chuỗi nhà hàng kebab lớn nhất thế giới.*

Gần như ở bất kỳ thành phố lớn nào chúng ta đều có thể thấy một điểm bán kebab bên đường, trên chiếc xe đẩy, trong cửa hàng nhỏ hoặc nhà hàng lớn. Kebab, món ăn truyền thống có nguồn gốc vùng Trung Đông, thường gồm thịt nướng (có thể là thịt cừu, heo, gà, bò,... xiên trên thanh dài bằng kim loại hay gỗ) cắt lát mỏng kèm với rau được kẹp vào bánh mì. Kebab là loại thức ăn nhanh được biến tấu nhiều kiểu khác nhau, tùy vùng miền.

Hendy Setiono sinh ra và lớn lên tại Surabaya - thành phố lớn thứ hai của Indonesia. Khi còn là sinh viên, trong chuyến thăm người cha đang làm việc tại một bang của Qatar, Setiono rất ấn tượng với món kebab đơn giản nhưng ngon và rất phổ biến, đặc biệt là Doner kebab, loại bánh mì sandwich kẹp thịt cừu non nướng xắt lát kèm hành và cà chua. Trở về Surabaya, Setiono muốn khởi sự bán kebab tại quê nhà, nơi khi đó ít người biết đến kebab. Nhưng ông biết rằng, muốn thành công cần phải có phương án đúng. Setiono tìm đến Hasan Baraja, một người bạn đã làm nghề nấu ăn ở Indonesia để đề nghị hợp tác làm ăn. Baraja đồng ý cùng Setiono nghiên cứu sản phẩm, cơ hội kinh doanh và chiến lược tiếp thị.

Sau nhiều nghiên cứu, họ nhận ra rằng, cần phải làm cho kebab thích hợp với người Indonesia. Họ đã thay đổi kích thước kebab nhỏ hơn, thay thịt cừu bằng thịt bò hoặc gà và sử dụng gia vị theo khẩu vị của người Indonesia. Với công thức mới này, kebab đã sẵn sàng để bắt đầu công việc kinh doanh. Vấn đề quan trọng còn lại là vốn để khởi nghiệp. Setiono bàn bạc với em gái về ý tưởng của mình và được cho mượn 4 triệu IDR (khoảng 340 USD, vào năm 2003) để mua xe đẩy, nguyên liệu cho kebab và trả phí cho chỗ bán ở góc đường gần trường đại học mà Setiono đang theo học. Chưa đầy một năm sau khi trở về từ Qatar, Setiono đã biến ước muốn bán kebab ở Indonesia trở thành hiện thực.



Trụ sở chính của KTBR ở Surabaya, Indonesia. Ảnh: KTBR.





Chuyển giao công thức cho bên nhận nhượng quyền kinh doanh. Ảnh: KTBR.



Tuy nhiên, khởi nghiệp khi đang còn là sinh viên và chưa từng trải nghiệm việc kinh doanh là việc không dễ dàng. Khi khách hàng còn ít, lại phải thuê người làm những lúc bận học đã khiến việc kinh doanh khó khăn và không hiệu quả. Vậy là Setiono đành phải bỏ ngang hai năm đại học để tập trung sức lực vào xe kebab. Nhiều người thân và gia đình đều không hài lòng trước quyết định này. Bất chấp những ý kiến phản đối, Setiono quyết tâm đi theo con đường đã chọn. Ông cũng biết, không có trình độ sẽ gặp nhiều khó khăn và cần phải nỗ lực rất nhiều mới có thể thành công.

Chỉ sau một thời gian ngắn tập trung toàn bộ thời gian vào kebab, khách hàng đã tăng lên. Setiono phải mở thêm xe kebab để đáp ứng nhu cầu. Trong vòng một năm, ông đã mở được ba xe kebab mới trong khu vực. Tháng 9/2003, Công ty Baba Rafi (BR) được thành lập. Setiono biết rằng, cần phải tạo thương hiệu để nhận biết, dễ nhớ và bắt mắt đối với khách hàng. Kết quả, tên gọi “Kebab Turki Baba Rafi” (KTBR) đã ra đời, với lựa chọn bao hàm nhiều ý nghĩa: Kebab Turki thể hiện nơi Setiono được thưởng thức kebab; Baba: cha; và Rafi: tên của đứa con trai đầu tiên của Setiono. Chữ “Baba Rafi” nhỏ hơn và đặt phía dưới chữ “Kebab Turki”, logo thương hiệu có màu đỏ và vàng rực để dễ nhận biết.

Mong muốn phát triển kinh doanh, Setiono bắt đầu chú ý học hỏi việc tiếp thị, quản lý và tham gia các buổi hội thảo chuyên đề về làm chủ doanh nghiệp ở Indonesia, Liên bang

Nga, Thụy Sĩ và Mỹ. Thông qua những hội thảo chuyên đề này, ông đã học được nhiều kinh nghiệm trong kinh doanh và phát triển doanh nghiệp.

Những địa điểm bán kebab (gồm các xe đẩy, các quầy hàng hay tại các nhà hàng) gia tăng nhanh chóng khiến Setiono nhận thấy những nhà cung cấp tại địa phương không thể đáp ứng đủ nhu cầu thịt an toàn và chất lượng, sẽ làm hạn chế việc mở rộng của KTBR. Để giải quyết vấn đề này, năm 2009, KTBR hợp tác với PT Belfoods Indonesia (Belfoods), một đơn vị cung cấp thực phẩm lớn của Indonesia để đảm bảo đủ nguồn cung cấp thịt an toàn và chất lượng. Hơn nữa, Belfoods có chứng nhận Halal (chứng nhận thực phẩm cho người Hồi giáo từ Hội đồng Hồi giáo Indonesia (IUC - Indonesian Ulema Council)), điều này thật quan trọng khi rất nhiều khách hàng của KTBR theo Hồi giáo.

Để thương hiệu nhanh lan rộng, Setiono mở nhiều điểm bán kebab mới, song song với các chiến lược truyền thông và khẩu hiệu “101% Tasty” và “101% Halal” tại các điểm bán hàng và trên thông tin quảng cáo (“101% Tasty”: chất lượng sản phẩm luôn được đảm bảo; “101% Halal”: đáp ứng tiêu chuẩn IUC.) Đa dạng hóa sản phẩm cũng được Setiono quan tâm để mở rộng việc kinh doanh. Đến 2013, KTBR bán kebab, hamburger, bánh mì sandwich, bánh mì canai (loại bánh mì dạng tấm của người Ấn Độ, phổ biến ở Indonesia và Malaysia), kripiks (thức ăn lát mỏng sấy khô của người Indonesia làm từ trái cây, rau



Cửa hàng Kebab Turki Baba Rafi (KTBR) ở Philippines (trái) và Indonesia (phải). Ảnh: KTBR.

## Đổi mới sáng tạo

### └ Mô hình khởi nghiệp

hoặc cá), thực phẩm đông lạnh. Đồng thời, Setiono cũng xây dựng nhiều nhà kho tại các thành phố để đảm bảo cung cấp nguyên liệu nhanh nhất đến các điểm bán.

Điểm sáng tạo đáng ghi nhận và là một trong những thành công của KTBR là bao bì cho kebab, loại bao bì có thể mang đi, lấy kebab dễ dàng và giúp khi ăn không bị vấy bẩn. Tiếp theo là các loại bao bì thu hút khách hàng thay đổi theo mùa hay những kỳ lễ đặc biệt. Thêm vào đó, sản phẩm cũng thay đổi, như kebab đông lạnh được bán vào mùa đông để người sử dụng có thể hâm nóng tại nhà. Và, điều quan trọng là, đảm bảo chất lượng để giữ uy tín với khách hàng bằng việc thực hiện các hệ thống kiểm soát chất lượng, quản lý kho hàng, hệ thống vận chuyển và chuẩn hóa nguồn nhân lực.

Để phát triển kinh doanh nhanh và thu hút các nhà đầu tư tiềm năng, KTBR tham gia các triển lãm, hội chợ công nghiệp, các sự kiện cộng đồng để thúc đẩy việc phát triển thương hiệu và không bỏ lỡ cơ hội kinh doanh. Thay vì tiếp tục mở các cửa hàng mới, Setiono quyết định xây dựng chiến lược chuyển nhượng quyền kinh doanh.

Trong chiến lược nhượng quyền kinh doanh, KTBR không đòi hỏi cao về không gian, có thể là những chiếc xe, địa điểm nhỏ hay lớn hoặc tại các nhà hàng. KTBR cung cấp những dụng cụ cần thiết, hỗ trợ quảng cáo trong 4 năm đầu, huấn luyện và thực hiện các hoạt động xúc tiến quảng bá khác trong suốt thời gian thỏa thuận nhượng quyền. Bên nhận nhượng quyền cần phải có địa điểm và những đảm bảo cơ bản như phải có điện và có tủ đông, phải trả phí nhượng quyền kinh doanh cho KTBR hàng tháng (450 ngàn IDR). Bên nhận nhượng quyền sẽ hòa vốn trong vòng 18 tháng, và có thể kiếm được khoảng 15 triệu IDR mỗi tháng (ở những vị trí thuận lợi có thể kiếm được khoảng 60 triệu IDR/tháng). Chỉ sau thời gian ngắn thực hiện chiến lược, KTBR có được hàng trăm thỏa thuận nhượng quyền. Kết thúc chiến lược nhượng quyền, KTBR nhanh chóng lan rộng ở Indonesia.

Một thành công khác trong nhượng quyền khi Setiono quyết định mở rộng KTBR đến Malaysia vào năm 2012. KTBR thỏa thuận với Công ty INKY Sdn Bhd (INKY), một công ty tại Malaysia, để trở thành đại diện nhượng quyền của KTBR ở Malaysia. Thông qua thỏa thuận này, INKY nắm giữ về pháp lý, hậu cần và các hoạt động xúc tiến nhượng quyền của KTBR tại Malaysia. Bằng cách này, KTBR đã lan rộng đến Malaysia.

Mặt khác, để đảm bảo uy tín thương hiệu, trước khi bắt đầu làm việc, nhân viên của KTBR được huấn luyện tại học viện



*Hendy Setiono, nhà sáng lập Kebab Turki Baba Rafi.  
Ảnh: KTBR.*

Baba Rafi (Baba Rafi Academy), do công ty điều hành ở nhiều nơi trên Indonesia. Tại đây, nhân viên và những người nhận nhượng quyền (franchisees) sẽ được huấn luyện những kỹ năng để có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

Về mặt pháp lý, để được bảo hộ độc quyền, năm 2005, “Kebab Turki Baba Rafi” và logo được đăng ký bảo hộ tại Tổng cục Sở hữu trí tuệ Indonesia (DGIPR - Directorate General of Intellectual Property Rights) và được công nhận vào năm 2007. Vào năm 2012, KTBR và logo được nộp đơn bảo hộ độc quyền tại Cơ quan Sở hữu trí tuệ của Malaysia (Intellectual Property Corporation of Malaysia) và KTBR cũng nộp đơn bảo hộ tại Văn phòng Sở hữu trí tuệ của Philippines (Intellectual Property Office of the Philippines). Chính nhờ bảo hộ độc quyền mà KTBR có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Cùng với phát triển và bảo vệ thương hiệu, Setiono đã sớm nhận thấy tầm quan trọng của kênh quảng bá qua internet và đã đăng ký sở hữu các tên miền babarafi.com và babarafienterprise.com, cũng như tên miền từ nhãn hàng các sản phẩm như ayambakarmasmono.com, bebekgarang.com và voila.co.id; ngoài ra, KTBR còn giới thiệu bằng video qua các trang mạng xã hội như Facebook, Twitter và You Tube.

Nhờ chiến lược bảo hộ độc quyền thương hiệu kết hợp với truyền thông rộng rãi, cùng với chiến lược nhượng quyền, KTBR đã trở thành chuỗi nhà hàng kebab lớn nhất thế giới, hiện có trên 1.200 địa điểm tại hơn 50 thành phố ở Indonesia và các nước như Malaysia, Philippines, Sri Lanka, Trung Quốc, Brunei, Singapore, Hà Lan,... với số lượng nhân viên lên đến hơn 1.500 người. □



*Chiếc bánh kebab đầu tiên  
khi Steiono khởi nghiệp, hiện nay  
vẫn còn phổ biến. Ảnh: KTBR.*