

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

ĐOÀN QUANG ĐỒNG

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
CHUỖI NHÀ HÀNG KIỀU GIANG

LUẬN VĂN THẠC SĨ DU LỊCH

Hà Nội, 2013

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN

ĐOÀN QUANG ĐỒNG

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN
CHUỖI NHÀ HÀNG KIỀU GIANG

Chuyên ngành: Du lịch
(Chương trình đào tạo thí điểm)

LUẬN VĂN THẠC SĨ DU LỊCH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: PGS.TS TRẦN ĐỨC THANH

Hà Nội, 2013

MỤC LỤC

Danh mục các chữ viết tắt	4
Danh mục các bảng biểu	6
Mở đầu	7
1. Lý do chọn đề tài	8
2. Lịch sử nghiên cứu vấn đề	8
3. Mục tiêu, nhiệm vụ của đề tài	9
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu đề tài	10
5. Phương pháp nghiên cứu	10
6. Bố cục của luận văn	10
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	11
1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược.....	11
1.1.1. <i>Khái niệm chiến lược</i>	11
1.1.2. <i>Nội dung của chiến lược</i>	13
1.1.3. <i>Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp</i>	13
1.2. Các bước nghiên cứu hoạch định chiến lược	14
1.2.1. <i>Nghiên cứu môi trường bên ngoài</i>	14
1.2.2. <i>Nghiên cứu môi trường bên trong</i>	15
1.2.3. <i>Thiết lập các mục tiêu doanh nghiệp</i>	16
1.2.4. <i>Xây dựng các chiến lược để đạt mục tiêu</i>	16
1.2.5. <i>Lựa chọn chiến lược</i>	17
1.3. Các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp.....	18
1.3.1. <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài</i>	18
1.3.2. <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong</i>	19
1.3.3. <i>Ma trận đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ</i> ..	21
1.3.4. <i>Ma trận lựa chọn chiến lược</i>	22
1.4. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng trên thế giới và Việt Nam	23
1.4.1. <i>Trên thế giới</i>	23
1.4.2. <i>Ở Việt Nam</i>	29

Tiểu kết chương 1	33
Chương 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CHUỖI NHÀ HÀNG KIỀU GIANG	34
2.1. Khái quát chung về chuỗi nhà hàng Kiều Giang	34
2.1.1. <i>Quá trình hình thành và phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang..</i>	<i>34</i>
2.1.2. <i>Cơ cấu tổ chức của hệ thống các nhà hàng Kiều Giang</i>	<i>35</i>
2.1.3. <i>Lĩnh vực kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang</i>	<i>36</i>
2.2. Phân tích môi trường bên ngoài của chuỗi nhà hàng Kiều Giang	36
2.2.1. <i>Môi trường vĩ mô.....</i>	<i>37</i>
2.2.2. <i>Môi trường vi mô.....</i>	<i>41</i>
2.2.3. <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài</i>	<i>44</i>
2.3. Phân tích môi trường bên trong của chuỗi nhà hàng Kiều Giang.....	45
2.3.1. <i>Tiềm năng các nguồn lực</i>	<i>45</i>
2.3.2. <i>Quản trị</i>	<i>47</i>
2.3.3. <i>Marketing</i>	<i>48</i>
2.3.4. <i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong.....</i>	<i>50</i>
2.4. Nội dung phát triển chuỗi nhà hàng.....	51
Tiểu kết chương 2.....	53
Chương 3. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CHUỖI NHÀ HÀNG KIỀU GIANG	54
3.1. Các định hướng phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang.....	54
3.1.1. <i>Mục tiêu phát triển</i>	<i>54</i>
3.1.2. <i>Định hướng chung.....</i>	<i>54</i>
3.1.3. <i>Định hướng cụ thể.....</i>	<i>54</i>
3.2. Đề xuất chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang thông qua phân tích ma trận SWOT.....	54
3.2.1. <i>Ma trận đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ</i>	<i>54</i>
3.2.2. <i>Các phương án chiến lược</i>	<i>56</i>
3.3. Lựa chọn chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang	57
3.3.1. <i>Các chiến lược chính</i>	<i>57</i>

3.3.2. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM	58
3.3.3. Các chiến lược được chọn và các giải pháp tương ứng	61
3.4. Một số giải pháp đề nghị nhằm thực hiện chiến lược	61
3.4.1. Giải pháp về quản lý	61
3.4.2. Giải pháp về đầu tư và huy động vốn đầu tư	63
3.4.3. Giải pháp đào tạo phát triển nguồn nhân lực	64
3.4.4. Giải pháp phát triển đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ ẩm thực	65
3.4.5. Giải pháp Đẩy mạnh hoạt động marketing	66
3.4.6. Giải pháp an toàn thực phẩm, an toàn cho khách	68
3.4.7. Giải pháp nhượng quyền thương mại	72
3.5. Kiến nghị	73
3.5.1. Kiến nghị đối với Chính phủ	73
3.5.2. Kiến nghị đối với Bộ - ngành	75
Tiểu kết chương 3	78
KẾT LUẬN	79
TÀI LIỆU THAM KHẢO	81
PHỤ LỤC	84

Danh mục từ viết tắt

ANZ	Australia and New Zealand Banking Group Limited <i>Tập đoàn ngân hàng trách nhiệm hữu hạn Australia và New Zealand</i>
ASEAN	Association of Southeast Asean Nations <i>Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á</i>
CPI	Consumer Price Index <i>Chỉ số giá tiêu dùng</i>
CT-TW	Chỉ thị - Trung Ương
DODO	Dealer Own Dealer Operate <i>Người bán sở hữu, người bán điều hành</i>
EFE	External Factor Evaluation <i>Đánh giá các yếu tố bên ngoài</i>
GDP	Gross Domestic Product <i>Tổng sản phẩm quốc nội</i>
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point <i>Hệ thống phân tích mối nguy và kiểm soát điểm giới hạn</i>
IFE	Internal Factor Evaluation <i>Đánh giá các yếu tố bên trong</i>
ISO	International Organization for Standardization <i>Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế</i>
KFC	Kentucky Fried Chicken <i>Gà rán Kentucky</i>
MTV	Một thành viên
NV	Nhân viên
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix <i>Ma trận lựa chọn chiến lược</i>
SHBC	Hong kong and Shanghai Banking Corperation <i>Tập đoàn ngân hàng Hồng Kong và Thượng hải</i>

SSOP	Sanitation Standard Operating Procedures <i>Quy trình làm vệ sinh và thủ tục kiểm soát vệ sinh</i>
SWOT	Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats. <i>Điểm mạnh; Điểm yếu; Cơ hội; Nguy cơ.</i>
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
USD	United State Dolar <i>Đô la Mỹ</i>
VCCI	Viet Nam Chamber of Commerce and Industry <i>Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam</i>
WTO	World Trade Organization <i>Tổ chức Thương mại Thế giới</i>

Danh mục các bảng biểu

Danh mục bảng

Số bảng	Tiêu đề	Trang
Bảng 1.1:	<i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)</i>	19
Bảng 1.2:	<i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)</i>	20
Bảng 1.3:	<i>Ma trận Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Nguy cơ (Ma trận SWOT)</i>	21
Bảng 1.4:	<i>Ma trận lựa chọn chiến lược (Ma trận QSPM)</i>	23
Bảng 2.1:	<i>Tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam</i>	37
Bảng 2.2:	<i>Cơ cấu dân số Việt Nam theo nhóm tuổi</i>	38
Bảng 2.3:	<i>Dự báo dân số Việt Nam 2015 – 2050</i>	39
Bảng 2.4:	<i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài</i>	44
Bảng 2.5	<i>Cơ cấu lao động tại chuỗi nhà hàng Kiều Giang</i>	45
Bảng 2.6:	<i>Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong</i>	50
Bảng 3.1:	<i>Ma trận Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Nguy cơ</i>	55
Bảng 3.2:	<i>Các phương án chiến lược</i>	56
Bảng 3.3:	<i>Ma trận lựa chọn chiến lược (Nhóm SO)</i>	59
Bảng 3.4:	<i>Ma trận lựa chọn chiến lược (Nhóm WO)</i>	60
Bảng 3.5:	<i>Các chiến lược được chọn và những giải pháp tương ứng</i>	61

Danh mục hình

Số hình	Tiêu đề	Trang
Hình 1.1:	<i>Mô hình năm lực của Michael Eugene Porter</i>	15
Hình 1.2:	<i>Quy trình hình thành chiến lược</i>	17
Hình 1.3:	<i>Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's</i>	23
Hình 1.4:	<i>Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh KFC</i>	25
Hình 1.5:	<i>Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh Lotteria</i>	27
Hình 1.6:	<i>Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh Pizza Hut</i>	28
Hình 1.7:	<i>Logo chuỗi nhà hàng Wrap & Roll</i>	29
Hình 1.8:	<i>Logo chuỗi nhà hàng cơm tấm Mộc</i>	30
Hình 1.9:	<i>Logo chuỗi nhà hàng Phở 24</i>	31
Hình 2.1:	<i>Logo Nhà hàng Kiều Giang</i>	35
Hình 2.2:	<i>Sơ đồ tổ chức chuỗi nhà hàng Kiều Giang</i>	35
Hình 2.3:	<i>Dân số Việt Nam qua một số mốc thời gian</i>	38
Hình 3.1:	<i>Sơ đồ cơ cấu tổ chức nhà hàng nên áp dụng trong chuỗi nhà hàng Kiều Giang</i>	62
Hình 3.2:	<i>Quy trình kiểm soát nguyên liệu thực phẩm trong nhà hàng</i>	69
Hình 3.3:	<i>Quy trình chế biến thức ăn một chiều</i>	70

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Philip Kotler, nhà nghiên cứu Marketing hiện đại đã khuyên Việt Nam nên trở thành bếp ăn của thế giới. Tại sao Philip Kotler lại khuyên như vậy, vì nước ta là một nước nông nghiệp, các món ăn có nhiều lợi thế so với các món ăn của các nước khác như: so với các món ăn của châu Âu thì món ăn của Việt Nam ít thịt và nhiều rau; so với món ăn của Trung Quốc thì món ăn của Việt Nam ít mỡ hơn; so với món ăn của Thái Lan thì ít cay...v.v. Mặt khác, các món ăn trong bữa ăn của Việt Nam có sự cân bằng về âm – dương, đảm bảo sức khỏe cho người ăn. Những món ăn này được sản xuất và bán trong các nhà hàng, nhưng trong thực tế hiện nay các nhà hàng Việt Nam chưa phát huy được vấn đề này không chỉ ở trong nước mà cả ở nước ngoài. Ẩm thực là một trong những phương tiện để tuyên truyền, quảng cáo và xây dựng hình ảnh của đất nước đối với bạn bè khu vực và quốc tế. Có thể lấy ví dụ như: món Kim chi của người Triều Tiên (Hàn Quốc và Bắc Triều Tiên), món Sushi của Nhật Bản, món Pizza của Ý...v.v. Khi nói đến các món này người ta nghĩ ngay ra đất nước đã sản sinh ra nó. Hoặc đi các nước nhìn thấy chữ M có thể hình dung ra nhà hàng Macdonald hoặc hình ảnh ông già đeo kính với chiếc tạp dề người ta hình dung ra món ăn gà rán KFC. Vấn đề phát huy ẩm thực Việt Nam và chuỗi nhà hàng Việt Nam ở trong nước và ở nước ngoài vẫn là mới mẻ.

Thị trường ẩm thực của Việt Nam đang hấp dẫn các nhà đầu tư trong và ngoài nước, các chuỗi nhà hàng và các công ty kinh doanh trong lĩnh vực ăn uống đang có những bước phát triển vượt bậc trong những năm gần đây cả về số lượng và chất lượng. Mô hình kinh doanh theo chuỗi thực sự mang lại lợi nhuận cao và ổn định. Lợi ích trong kinh doanh theo hình thức chuỗi

rất rõ ràng, bởi sự khác biệt là giảm tối đa những chi phí nhờ vào các mối hợp tác với các nhà cung cấp mang tính đối tác lâu dài. Kinh doanh theo chuỗi ở Việt Nam hiện có hai hình thức phổ biến, một là các cơ sở kinh doanh, doanh nghiệp sau khi xây dựng chuỗi nhà hàng và tự quản lý, hai là sau khi xây dựng thương hiệu sẽ bán lại theo kiểu nhượng quyền thương mại như: Cơm tấm Mộc, Cơm Kẹp, Phở 24, Wrap & Roll, McDonald, KFC, Pizza Hut, Lotteria...

Thông thường chuỗi nhà hàng là các nhà hàng theo hình thức ăn nhanh, các mô hình quán café, nhà hàng dạng quán bar. Những năm gần đây bắt đầu phát triển các mô hình nhà hàng cao cấp và sang trọng hơn, để đáp ứng nhu cầu người dân trong nước và du khách quốc tế trong thời đại hội nhập, giao lưu kinh tế - văn hóa toàn cầu mà Việt Nam đang là một điểm đến và là một bến cảng giao thương quốc tế.

Làm thế nào để nắm bắt được những cơ hội phát triển, làm thế nào để thấy được sản phẩm - dịch vụ này đáng nhẽ xuất hiện lâu rồi mà vẫn chưa xuất hiện ở các khoảng trống của thị trường, làm thế nào để biết được sự thất vọng của khách hàng để giúp cho việc nâng cao giá trị gia tăng cho các sản phẩm và dịch vụ, làm thế nào để phát triển sản phẩm dịch vụ này ở khắp mọi nơi trong và ngoài nước? Để tồn tại và phát triển trong một nền kinh tế thị trường mang tính cạnh tranh đầy khốc liệt thì các cơ sở kinh doanh và các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống nói chung và chuỗi Nhà hàng Kiều Giang nói riêng cần nỗ lực hết sức trong việc xây dựng chiến lược phát triển và bảo vệ thương hiệu của mình.

Xuất phát từ những suy nghĩ và lập luận nêu ở trên, tác giả đã lựa chọn đề tài “Chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang” làm đề tài luận văn thạc sĩ của mình.

2. Lịch sử nghiên cứu vấn đề

Trên thế giới có rất nhiều công trình nghiên cứu liên quan đến chiến lược như các tác giả: Michael Porter [14], Fred R. David [13], Liam Fahey & Robert M. Randall [7], Robert S.Kaplan & David P.Norton [10], W.Chan Kim & Renée Mauborgne [12], Pankaj Ghemawat [8],... đều chưa đề cập đến chiến lược phát triển chuỗi Nhà hàng.

Ở Việt Nam cũng có rất nhiều công trình nghiên cứu về chiến lược phát triển. Phần lớn các công trình này nghiên cứu ở tầm vĩ mô về chiến lược phát triển kinh tế xã hội, chiến lược phát triển ngành: Công nghiệp, nông nghiệp, du lịch, dịch vụ... và còn nhiều công trình nghiên cứu khác nghiên cứu về chiến lược trong kinh doanh. Đặc biệt nhìn từ góc độ lý thuyết gần đây nhất của tác giả: Bùi Văn Danh – Nguyễn Văn Dung – Lê Quang [2], Đào Duy Huân [3] và tác giả Ngô Kim Thanh [11] về quản trị chiến lược đã đề cập cụ thể đến đối tượng, nội dung của chiến lược kinh doanh (hoạch định, tổ chức thực hiện, kiểm tra đánh giá chiến lược) nhưng cũng chưa đề cập đến chiến lược phát triển chuỗi Nhà hàng.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ của đề tài

Mục tiêu: Xây dựng chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng và đề xuất các giải pháp để thực hiện chiến lược.

Nhiệm vụ: Phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh của chuỗi nhà hàng kiều giang trên cơ sở vận dụng lý luận chung về chiến lược kinh doanh nghiên cứu những nhân tố chính thuộc môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của chuỗi nhà hàng Kiều Giang, để nhận định các cơ hội và những nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của nhà hàng nhằm định hướng chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng, đồng thời khảo sát một số

đôi thủ cạnh tranh chính của doanh nghiệp và đề xuất các giải pháp để thực hiện chiến lược.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu đề tài

Đối tượng: Luận văn tập trung vào nghiên cứu các yếu tố môi trường và các hoạt động kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang.

Phạm vi: Đề tài được giới hạn trong phạm vi các nhà hàng cơm tấm Kiều Giang tại Thành phố Hồ Chí Minh và tỉnh Tiền Giang.

5. Phương pháp nghiên cứu

Luận văn sử dụng các phương pháp:

- Phương pháp thu thập, phân tích và tổng hợp tài liệu từ nguồn thông tin thứ cấp và sơ cấp.
- Phương pháp phân tích SWOT
- Phương pháp hỏi ý kiến chuyên gia
- Khảo sát thực địa

6. Bố cục của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, luận văn được trình bày theo bố cục gồm ba chương.

Chương 1. Cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh

Chương 2. Phân tích thực trạng môi trường kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang

Chương 3. Lựa chọn chiến lược và đề xuất giải pháp thực hiện chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang

Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC KINH DOANH

1.1. Cơ sở lý luận về chiến lược

1.1.1. Khái niệm chiến lược

Thuật ngữ chiến lược (Strategy) có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp với hai từ “Stratos” (quân đội, bày, đoàn) và “agos” (lãnh đạo, điều khiển) [3, tr.7]. Chiến lược được sử dụng đầu tiên trong quân sự để chỉ những kế hoạch lớn, dài hạn dựa trên sự tin tưởng chắc chắn mà những gì đối phương có thể làm và không thể làm. Từ những năm 60 của thế kỷ XX thì thuật ngữ chiến lược được ứng dụng vào nhiều lĩnh vực, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh của các doanh nghiệp.

Khái niệm chiến lược của Chandler, một trong những nhà khởi xướng và phát triển lý thuyết về quản trị chiến lược đưa ra “*Chiến lược là việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này*” [11, tr.5,6].

Cũng tương đồng với Chandler, Quinn đã đưa ra khái niệm có tính khái quát hơn “*Chiến lược là mô thức hay kế hoạch tích hợp các mục tiêu chính yếu, các chính sách, và chuỗi các hành động vào một tổng thể được cố kết một cách chặt chẽ*” [11, tr.6].

Trong điều kiện môi trường có nhiều thay đổi nhanh chóng Johnson và Scholes đưa ra khái niệm chiến lược gần hơn với mục tiêu của một tổ chức “*Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan*” [11, tr.6].

Một cách tiếp cận khác về chiến lược của nhà sáng lập và đi đầu trong lĩnh vực chiến lược Michael Porter cho rằng, chiến lược là việc chọn lọc một tập hợp các hoạt động mà tổ chức có thể thực hiện một cách xuất sắc để tạo ra khác biệt bền vững trong thị trường. Ông khẳng định sự khác biệt phát sinh từ hai mặt là sự lựa chọn các hoạt động cần làm và cách thực hiện các hoạt động đó [14].

Như vậy có thể hiểu chiến lược là phương thức mà các doanh nghiệp sử dụng để định hướng tương lai trong lĩnh vực hoạt động, nhằm tăng khả năng khai thác và duy trì sự phát triển. Chiến lược kinh doanh có thể là chiến lược mở rộng về mặt địa lý, phát triển thị trường, đa dạng hóa sản phẩm, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, sáp nhập, cắt giảm, từ bỏ, thôn tính hoặc liên doanh.

Khái niệm môi trường kinh doanh: là toàn bộ các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động của doanh nghiệp bao gồm: môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp [11].

Môi trường bên ngoài gồm có môi trường vĩ mô (kinh tế, văn hóa xã hội, chính trị, chính phủ - luật pháp, tự nhiên, toàn cầu) và môi trường vi mô (các nhóm đối thủ cạnh tranh hiện tại, cạnh tranh tiềm ẩn, nhóm khách hàng, các nhà cung cấp và các sản phẩm thay thế).

Môi trường bên trong (văn hóa doanh nghiệp, tài chính, năng lực cạnh tranh, công nghệ, quản trị, người lao động).

Khái niệm chuỗi nhà hàng: theo tác giả, chuỗi nhà hàng là một tổ hợp các nhà hàng liên kết với nhau thành một hệ thống, nhằm thỏa mãn nhu cầu ăn uống của khách tại các nhà hàng. Hay nói cách khác, chuỗi nhà hàng là mạng lưới gồm các nhà hàng nằm ở nhiều địa điểm khác nhau trên cùng một lãnh thổ quốc gia hoặc ở ngoài lãnh thổ của quốc gia, nhằm thực hiện

chức năng sản xuất, chế biến và phục vụ các món ăn để đáp ứng nhu cầu ăn uống của khách tại các nhà hàng.

Điều kiện để phát triển trở thành chuỗi cần có 3 yếu tố: thứ nhất đó là cơ sở vật chất kỹ thuật, năng lực tài chính tốt; thứ hai là con người với kỹ năng kiến thức và quy trình phù hợp; thứ ba là dịch vụ và công nghệ thích ứng, tốc độ và thông suốt.

1.1.2. Nội dung của chiến lược

Chiến lược đều bắt nguồn từ sự cần thiết khách quan trong thực tiễn của các doanh nghiệp. Vì chiến lược là khoa học nghệ thuật phối hợp các hoạt động và điều khiển chúng, nhằm đạt tới mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Dù các khái niệm có sự diễn đạt khác nhau và tiếp cận theo cách nào thì một chiến lược vẫn bao gồm ba nội dung chính:

Một là: Xác lập mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp, phương hướng phát triển doanh nghiệp liên tục vững chắc và lâu dài.

Hai là: Đưa ra các chương trình hành động tổng quát, tận dụng các cơ hội, các lợi thế nhằm đạt được kết quả tối ưu trong lĩnh vực mà doanh nghiệp đang kinh doanh.

Ba là: Lựa chọn các phương án hành động, triển khai phân bổ nguồn lực để thực hiện mục tiêu đó và kiểm tra đánh giá, điều chỉnh những sai sót và những thay đổi mới.

1.1.3. Vai trò của chiến lược đối với doanh nghiệp

Trong nền kinh tế hội nhập thì cạnh tranh ngày càng gay gắt do đó chỉ có chiến lược mới có khả năng tăng sức cạnh tranh và hạn chế rủi ro, chiến lược được ví như là bánh lái của con tàu giúp nó vượt đại dương để đến đúng đích. Lịch sử kinh doanh đã từng chứng kiến không ít doanh nghiệp đi

từ thắng lợi này sang thắng lợi khác nhờ có được chiến lược kinh doanh hiệu quả, nhưng cũng không ít những doanh nghiệp bị phá sản vì không có chiến lược kinh doanh hoặc chiến lược kinh doanh sai lầm.

Thực tế cho thấy việc kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả không còn phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đó, điều này cho thấy chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nhận rõ được mục đích và hướng đi của mình trong tương lai khi nào đạt tới mục tiêu.

Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nắm bắt cơ hội, tận dụng cơ hội giảm nguy cơ đe dọa, đồng thời đối phó và thích ứng với từng môi trường kinh doanh mới, nâng cao hiệu quả kinh doanh, đưa doanh nghiệp phát triển bền vững.

Chiến lược kinh doanh tạo ra sự phù hợp của tổ chức với môi trường hoạt động kinh doanh và là cơ sở cho các hoạt động triển khai đầu tư phát triển, mở rộng thị trường, phát triển sản phẩm và dịch vụ.

Vì vậy chiến lược kinh doanh trở thành nhu cầu tất yếu của doanh nghiệp bởi cội nguồn của sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đó.

1.2. Các bước nghiên cứu hoạch định chiến lược

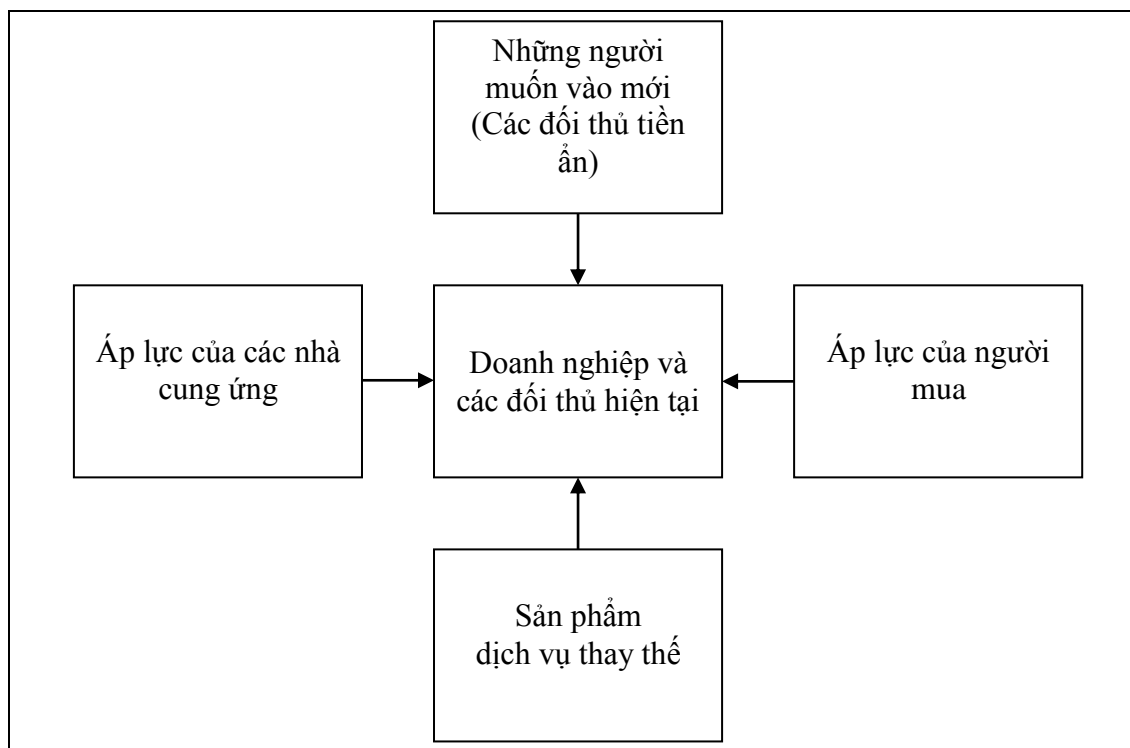
1.2.1. Nghiên cứu môi trường bên ngoài

1.2.1.1. Môi trường vĩ mô

Môi trường vĩ mô bao gồm môi trường kinh tế, môi trường văn hóa, xã hội, môi trường chính phủ, luật pháp và chính trị, môi trường tự nhiên, môi trường toàn cầu. Đối với doanh nghiệp yếu tố môi trường vĩ mô tác động trên bình diện rộng và lâu dài đến các ngành, đến các doanh nghiệp và đồng thời tác động đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2.1.2. Môi trường ngành

Môi trường ngành (hay còn gọi là môi trường vi mô) ảnh hưởng trên bình diện gần và trực tiếp đến chiến lược của doanh nghiệp, bao gồm các nhóm đối thủ cạnh tranh, nhóm khách hàng, các nhà cung cấp và các sản phẩm thay thế. Nếu các lực lượng này càng mạnh thì càng hạn chế khả năng cho các doanh nghiệp gia tăng giá cả, kiếm nhiều lợi nhuận và phát triển. Ngược lại khi một lực lượng nào đó, chẳng hạn các nhà cung cấp đầu vào mà yếu thì cơ hội để doanh nghiệp có lợi nhuận càng khả thi.



Hình 1.1: Mô hình năm lực của Michael Eugene Porter

1.2.2. Nghiên cứu môi trường bên trong

Nghiên cứu môi trường nội bộ doanh nghiệp nhằm đánh giá đúng thế mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp và các lợi thế cạnh tranh để lựa chọn chiến lược phù hợp với doanh nghiệp bao gồm các yếu tố về nguồn lực cơ bản của doanh nghiệp như năng lực tài chính, năng lực cạnh tranh, công nghệ, quản trị, người lao động.

1.2.3. Thiết lập các mục tiêu doanh nghiệp

Trong nền kinh tế thị trường, nhìn chung các doanh nghiệp theo đuổi ba mục đích chủ yếu đó là: Tồn tại, phát triển và đa dạng hóa. Việc thiết lập các mục tiêu của doanh nghiệp cần phải phân biệt giữa mục tiêu chiến lược với mục tiêu chung của doanh nghiệp.

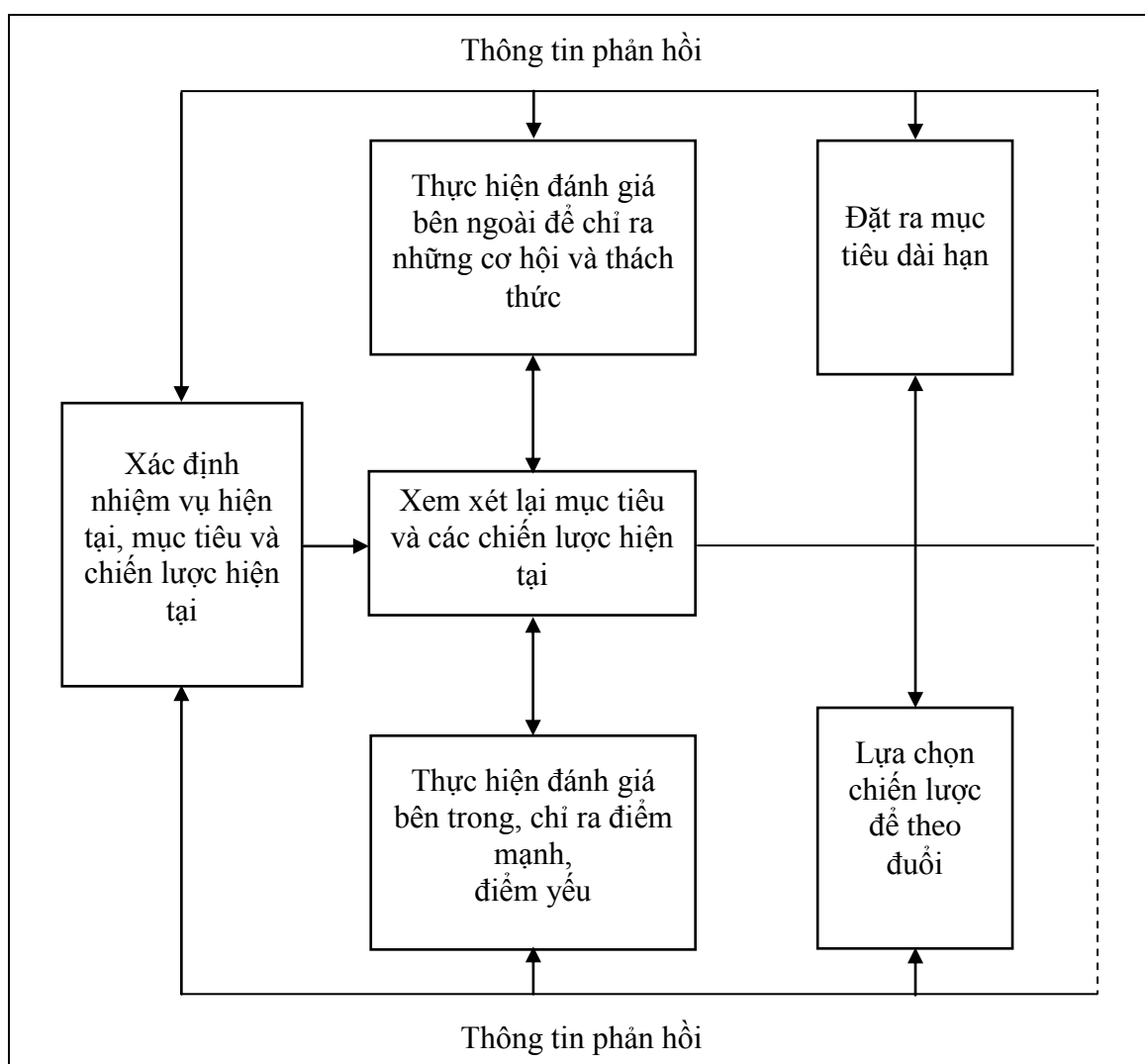
Mục tiêu chiến lược, nhằm cụ thể hóa mục đích của doanh nghiệp theo đuổi, hệ thống mục tiêu chiến lược như là: Lợi nhuận, vị thế trên thị trường, chất lượng sản phẩm, sự phát triển, trách nhiệm xã hội. Các mục tiêu chiến lược phải đảm bảo tính liên kết và tương hỗ lẫn nhau, không cản trở các mục tiêu khác và thể hiện được tính thứ bậc của hệ thống mục tiêu.

Tuy nhiên các mục tiêu chiến lược cũng chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố thực tế từ môi trường bên ngoài, các nguồn lực của doanh nghiệp và các chiến lược mà doanh nghiệp theo đuổi.

1.2.4. Xây dựng các chiến lược để đạt mục tiêu

Chiến lược là một bước đi trong một chuỗi liên tục hợp lý, là những cách thức mà nhờ đó những mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp đạt được. Việc xây dựng các chiến lược để đạt mục tiêu của doanh nghiệp cần phải có tầm nhìn bao quát, rộng lớn trong mỗi chiến lược. Sẽ không thể coi là một chiến lược tốt nếu chiến lược đó chỉ giúp cho doanh nghiệp làm ăn phát đạt trong thời gian ngắn mà lại lụi bại trong một ngày không xa.

Mục tiêu của các tổ chức là tự chủ được trong môi trường biến động liên tục của từng thời kỳ và chủ động thích ứng để vượt qua các biến cố, vì lẽ đó các chiến lược phải giúp doanh nghiệp có được những bước chuyển đúng lúc, phù hợp với môi trường hiện tại và với xu hướng phát triển trong tương lai của lĩnh vực mà doanh nghiệp đang hoạt động kinh doanh.



Hình 1.2: Quy trình hình thành chiến lược

1.2.5. Lựa chọn chiến lược

Việc đánh giá và lựa chọn chiến lược có tầm quan trọng trong việc dẫn đến sự thành công của doanh nghiệp. Vì vậy cần phải thẩm định và đánh giá để loại bỏ những chiến lược không đồng nhất và có sự khác nhau về mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Một chiến lược được lựa chọn phải là một chiến lược hội tụ được các nguyên tắc sau:

Nguyên tắc thứ nhất: Chiến lược đó phải đảm bảo mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp đây là điều cần đạt tới cho dù đường đi không giống nhau.

Nguyên tắc thứ hai: Chiến lược được lựa chọn phải khả thi sát với thực tế, không vượt tầm của doanh nghiệp và thống nhất với mục tiêu của doanh nghiệp, dựa trên thực lực của doanh nghiệp để thực hiện chiến lược đó.

Nguyên tắc thứ ba: Chiến lược phải đảm bảo mối quan hệ về lợi ích giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng, phải tôn trọng và đáp ứng lợi ích của cả hai phía.

Ngoài ra để đánh giá và lựa chọn một chiến lược có tính khả thi cao, đòi hỏi các doanh nghiệp phải đưa ra các tiêu chuẩn về mặt định lượng và định tính để so sánh các chiến lược với nhau tìm ra chiến lược nào tối ưu nhất để thực hiện.

1.3. Các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược doanh nghiệp

1.3.1. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (External Factor Evaluation - EFE)

Từ việc phân tích các yếu tố kinh tế, chính trị và luật pháp, văn hóa xã hội, tự nhiên thì việc lập ma trận EFE để tổng hợp kết quả phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp và nhận định cơ hội, thách thức đang đặt ra cho doanh nghiệp.

Trình tự thiết lập ma trận EFE bao gồm năm bước:

Bước một: Liệt kê các yếu tố bên ngoài mang tính quyết định bao gồm cả cơ hội và nguy cơ.

Bước hai: Xác định tầm quan trọng cho mỗi yếu tố từ $[0,0 - 1,0]$, (0,0 nghĩa là yếu tố không quan trọng; 1,0 nghĩa là yếu tố rất quan trọng). Tổng các mức phân loại ấn định cho các yếu tố này bằng 1,0.

Bước ba: Phân loại cho mỗi yếu tố từ 1 đến 4, để thấy cách thức mà chiến lược hiện tại của doanh nghiệp phản ứng với yếu tố đó như thế nào. Trong đó 1 là phản ứng ít, 2 là phản ứng trung bình, 3 là phản ứng trên trung bình, 4 là phản ứng tốt.

Bước bốn: Nhân tâm quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm về tâm quan trọng.

Bước năm: Cộng dồn số điểm quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của doanh nghiệp.

Bảng 1.1: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

Các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1.			
2.			
3.			
...			
Tổng cộng	1,00		...

Tổng số điểm quan trọng ở mức cao nhất là 4 cho thấy, chiến lược của doanh nghiệp đang tận dụng có hiệu quả các cơ hội hiện có và tối thiểu hóa các mối đe dọa hiện tại trong môi trường; Với số điểm quan trọng ở thấp nhất là 1 cho thấy, những chiến lược của doanh nghiệp không tận dụng được các cơ hội hoặc tránh được các nguy cơ từ bên ngoài.

1.3.2. Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Internal Factor Evaluation - IFE)

Việc thiết lập ma trận IFE để tóm tắt những phân tích, đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp. Tiến trình thực hiện bao gồm:

Bước thứ nhất: Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp, cả điểm mạnh và điểm yếu.

Bước thứ hai: Xác định tầm quan trọng cho mỗi yếu tố từ [0,0 – 1,0], (0,0 nghĩa là yếu tố không quan trọng; 1,0 nghĩa là yếu tố rất quan trọng). Tổng các mức phân loại ấn định cho các yếu tố này bằng 1,0.

Bước thứ ba: Phân loại cho mỗi yếu tố từ 1 đến 4. Trong đó 1 và 2 thể hiện điểm yếu kém, còn 3 và 4 thể hiện điểm mạnh.

Bước thứ tư: Nhân tầm quan trọng của mỗi yếu tố với phân loại của nó để xác định số điểm về tầm quan trọng.

Bước thứ năm: Cộng dồn số điểm quan trọng các yếu tố để xác định tổng điểm quan trọng của doanh nghiệp (từ 1,0 là thấp; 4,0 cao; 2,5 là trung bình)

Bảng 1.2: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

Các yếu tố môi trường kinh doanh nội bộ doanh nghiệp	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1.			
2.			
3.			
...			
Tổng cộng	1,00		...

Tổng số điểm quan trọng của ma trận mà thấp hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp yếu về nội bộ; nếu tổng số điểm quan trọng mà bằng 2,5 thì doanh nghiệp đang ở mức trung bình; còn tổng số điểm quan trọng ở mức cao hơn 2,5 cho thấy doanh nghiệp mạnh về nội bộ.

1.3.3. Ma trận đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT)

Để hình thành các chiến lược có thể lựa chọn dựa trên bản phân tích SWOT, cần tiến hành tổng hợp các kết quả đánh giá cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu, sau đó tích hợp các yếu tố này thành các nhóm phương án chiến lược cho doanh nghiệp.

Bảng 1.3: Ma trận Điểm mạnh – Điểm yếu – Cơ hội – Nguy cơ (Ma trận SWOT)

Môi trường nội bộ doanh nghiệp Môi trường bên ngoài doanh nghiệp	Các điểm mạnh (S) 1. ... 2. ... 3.	Các điểm yếu (W) 1. ... 2. ... 3.
	Các cơ hội (O) 1. ... 2. ... 3.	Kết hợp chiến lược SO 1. ... 2. ... 3.
Các nguy cơ (T) 1. ... 2. ... 3.	Kết hợp chiến lược ST 1. ... 2. ... 3.	Kết hợp chiến lược WT 1. ... 2. ... 3.

Các nhóm phương án chiến lược được hình thành:

- Chiến lược S-O nhằm sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để tận dụng cơ hội bên ngoài.

- Chiến lược W-O nhằm khắc phục các điểm yếu của doanh nghiệp để tận dụng các cơ hội từ bên ngoài.

- Chiến lược S-T nhằm sử dụng điểm mạnh của doanh nghiệp để đối phó những nguy cơ từ bên ngoài.

- Chiến lược W-T nhằm khắc phục các điểm yếu làm giảm nguy cơ từ bên ngoài.

1.3.4. Ma trận lựa chọn chiến lược (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM)

Lựa chọn chiến lược bằng cách sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM), để lựa chọn một cách khách quan trong các chiến lược, chiến lược nào khả thi và hấp dẫn nhất để doanh nghiệp theo đuổi. Các bước thực hiện ma trận QSPM như sau:

- Liệt kê các cơ hội, các mối đe dọa, các điểm mạnh và các điểm yếu quan trọng đã phân tích trong ma trận EFE và IFE vào cột đầu tiên của ma trận.

- Phân loại cho mỗi yếu tố vào cột thứ hai của ma trận như trong ma trận EFE và IFE.

- Ghi lại các chiến lược có được từ ma trận SWOT vào hàng trên cùng của ma trận lần lượt theo các nhóm chiến lược riêng biệt.

- Xác định điểm hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác trong cùng một nhóm; số điểm không hấp dẫn = 1; tương đối hấp dẫn = 2; khá hấp dẫn = 3; rất hấp dẫn = 4.

- Tính tổng số điểm hấp dẫn cho từng chiến lược bằng cách nhân số điểm phân loại với số điểm hấp dẫn của từng yếu tố.

- Cộng tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược, số điểm càng cao cho thấy chiến lược càng hấp dẫn.

Bảng 1.4: Ma trận lựa chọn chiến lược (Ma trận QSPM)

Các yếu tố chính	Các chiến lược lựa chọn						Số điểm hấp dẫn	
	Phân loại	Chiến lược 1		Chiến lược 2		Chiến lược 3		
		AS	TAS	AS	TAS	AS		TAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các yếu tố bên ngoài: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... ▪ Các yếu tố bên trong: <ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... 								
Tổng số								

AS: Mức điểm hấp dẫn

TAS: Tổng mức điểm hấp dẫn

1.4. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng trên thế giới và Việt Nam

1.4.1. Trên thế giới

1.4.1.1. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's



Hình 1.3: Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh McDonald's

McDonald's là một tập đoàn kinh doanh hệ thống nhà hàng thức ăn nhanh, với khoảng 33.500 nhà hàng tại 119 quốc gia và vùng lãnh thổ trên

toàn thế giới [30] với mức lợi nhuận 5,5 tỷ USD năm 2011 cao hơn năm 2010 tăng 11,3% [27].

Công ty McDonald's System Inc được thành lập đầu tiên năm 1940 tại thành phố San Bernardino tiểu bang California Hoa Kỳ do anh em Richard và Maurice McDonald, năm 1955 [20] Raymond Albert Kroc đã mua lại của anh em McDonald. Tập đoàn McDonald's do Ray Kroc sáng lập có trụ sở tại làng Oak Brook, quận DuPage, bang Illinois, Hoa Kỳ. Sự thành công của tập đoàn này chính là kinh doanh theo mô hình liên doanh, nhượng quyền thương mại và cấp phép kinh doanh. Từ việc đầu tiên là mở một chuỗi các nhà hàng thức ăn nhanh trên nước Mỹ và sau đó mở rộng ra các nước trên thế giới.

Thành công của McDonald's cũng gắn liền với chiến lược “Plan to win” [13] đã làm tăng doanh số bán hàng tại các địa điểm bằng cách cải thiện thực đơn, tu sửa các phòng ăn, tăng thời gian mở cửa phục vụ khách và thêm đồ ăn nhẹ. Chiến dịch marketing coi khách hàng là ưu tiên số 1, thường xuyên quan tâm đến những thứ mà khách hàng mong muốn có trong sản phẩm chứ không chú trọng đến việc bán sản phẩm là chính, cùng với 13 lần thay đổi quảng cáo đã làm lên một thương hiệu nổi tiếng thế giới của McDonald's. Lần thay đổi năm 1967 là “McDonald Is Your Kind of Place”, năm 1971 “You Deserve A Break Today”, năm 1979 “Nobody Can Do It Like McDonald Can”, năm 1982 “You Deserve A Break Today”, năm 1983 “McDonald's And You”, năm 1984 “A Good Time For A Great Taste Of McDonald's”, năm 1990 “Food, Folk and Fun”, năm 1992 “What You Want Is What You Get”, năm 1993 “The Showdown Michael Jordan vs Larry Bird”, năm 1995 “Have You Had Your Break Today”, năm 1997 “Did Somebody Say McDonald's”, năm 2003 “I'm Lovin' It”, năm 2007 “I'm Lovin' It, Cha-Cha Slide” [29].

Ngoài ra các yếu tố như chất lượng, vệ sinh an toàn thực phẩm được kiểm tra và đánh giá tại phòng thí nghiệm ở Chicago rất chặt chẽ và khắt khe trong quản trị chất lượng của hệ thống. Các nguyên liệu thô để chế biến đồ ăn đều được đặt mua từ các nhà cung cấp trong thời gian dài, thực đơn của McDonald's luôn được xem xét để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, toàn bộ đồ ăn được chế biến theo tiêu chuẩn cao và sự nhất quán, phần lớn những nhà nhận quyền thương mại đều được đào tạo huấn luyện tại trường Đại học McDonald's về cách tổ chức hệ thống một cách đồng bộ.

Hơn nửa thập kỷ qua, với một triết lý kinh doanh đúng đắn, cùng chiến lược phát triển thương hiệu và mở rộng thị trường, tập đoàn McDonald's đã phát triển nhanh chóng ở Mỹ và các quốc gia khác trên thế giới như: Anh, Pháp, Đức, Nga Trung Quốc, Ấn Độ, Nhật Bản, Đài Loan, Thái Lan, Hong Kong, Singapore, Malaysia, Indonesia, Philippines, Australia, Hàn Quốc, Ả Rập, Chile, Mexico, Poland, Argentina, New Zealand, Đan Mạch, Thụy Điển, Thụy Sĩ, Na Uy, ... và trong tương lai tập đoàn McDonald's sẽ còn phát triển ở nhiều quốc gia khác nữa trên thế giới trong đó có Việt Nam.

1.4.1.2. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh KFC



Hình 1.4: Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh KFC

KFC là hệ thống nhà hàng phục vụ thức ăn nhanh do Colonel Harland D. Sanders sáng lập năm 1939 và nhượng quyền thương mại năm 1952 tại

Mỹ. Với 59 năm lịch sử của sự thành công và phát triển có hơn 15.000 nhà hàng KFC tại 105 quốc gia và vùng lãnh thổ [33].

Hiện nay KFC thuộc quyền sở hữu của tập đoàn Yum! Brands, Inc một tập đoàn chuyên kinh doanh nhà hàng có trụ sở tại Thành phố Louisville tiểu bang Kentucky miền nam nước Mỹ. Yum! Brands, Inc. sở hữu các chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh KFC, Pizza Hut và Taco Bell lên tới 37.000 nhà hàng có mặt tại 120 quốc gia trên thế giới [33]. Sự thành công của KFC là mô hình liên doanh và nhượng quyền thương mại; đặc biệt trong chiến lược quản lý hệ thống, KFC không sử dụng người của nước bản địa để quản lý điều hành hệ thống nhà hàng và thương hiệu của mình.

Hơn thế nữa KFC áp dụng việc cắt giảm chi phí bằng cách sử dụng nguồn nguyên liệu thực phẩm trong nước tại một số quốc gia để thay thế các nguyên liệu phải nhập từ bên ngoài. Mặt khác để hỗ trợ cho việc giảm chi phí, KFC cũng xây dựng một hệ thống kho vận và cung ứng, góp phần vào việc tăng chất lượng sản phẩm và đảm bảo giá thành hợp lý tại các quốc gia và vùng lãnh thổ. Điều đáng chú ý nữa là KFC luôn xây dựng thực đơn cho phù hợp với văn hóa, phù hợp với khẩu vị của khách hàng ở mỗi vùng miền của mỗi quốc gia.

Trải qua hơn 50 năm hoạt động kinh doanh và 4 lần thay đổi hình ảnh thương hiệu của mình vào năm 1978 là “Kentucky Fried Chicken”, năm 1991 là “KFC”, năm 1997 vẫn là “KFC” (chỉ thay đổi cấu trúc hình ảnh logo và vị trí của chữ KFC) và năm 2006 KFC “so good” đã tạo nên một thương hiệu KFC nổi tiếng trên thế giới về thức ăn nhanh, với các sản phẩm chính là gà rán, gà hamburger, bánh sandwich gà, khoai tây chiên, salad, nước giải khát và bánh táo.

1.4.1.3. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh Lotteria



Hình 1.5: Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh Lotteria

Lotteria là một thương hiệu khá nổi tiếng chuyên hoạt động kinh doanh chuỗi các nhà hàng thức ăn nhanh được thành lập đầu tiên tại Takashimaya, Nihonbashi, Tokyo, Nhật Bản vào năm 1972 với 1.577 nhà hàng thức ăn nhanh trên toàn cầu. Hiện công ty TNHH Lotteria thuộc tập đoàn Lotte.

Tập đoàn Lotte được thành lập tháng 06 năm 1948 có trụ sở tại Shinjuku-ku, Tokyo, Nhật Bản [16], hoạt động kinh doanh theo mô hình đa quốc gia với hơn 50 công ty hoạt động ở nhiều lĩnh vực có mặt ở 70 quốc gia trên thế giới [19]. Sự thành công của Lotteria là mô hình hoạt động đầu tư tự quản lý và nhượng quyền thương mại, mặt khác Lotteria luôn chú trọng đến chất lượng sản phẩm, dịch vụ sạch sẽ an toàn thực phẩm và tốc độ phục vụ khách hàng nhanh, tiện dụng nhất cho người sử dụng đúng với phương châm của tập đoàn là “*The Sweetheart of your mouth*” (vị ngọt đôi môi).

Thị trường đầu tư và nhượng quyền thương mại của Lotteria phần lớn là những quốc gia thuộc châu Á Thái Bình Dương, nên trong chiến lược kinh doanh của mình Lotteria luôn đổi mới thực đơn để phù hợp với nền văn hóa, phong tục và với khẩu vị của mỗi quốc gia trong khu vực, đồng thời luôn định giá thấp với phân khúc thị trường khách hàng có thu nhập

trung bình, giúp cho người tiêu dùng tiếp cận sản phẩm dịch vụ nhiều hơn, góp phần vào việc thành công trong kinh doanh và phát triển chuỗi nhà hàng của mình trên thế giới.

1.4.1.4. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh Pizza Hut



Hình 1.6: Logo chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh Pizza Hut

Nhà hàng Pizza Hut được Dan và Frank Carney sáng lập đầu tiên năm 1958 tại thành phố Wichita - tiểu bang Kansas – Hoa Kỳ. Hiện thương hiệu Pizza Hut thuộc sở hữu của tập đoàn Yum! Brands, Inc một tập đoàn chuyên kinh doanh nhà hàng có trụ sở tại Thành phố Louisville tiểu bang Kentucky miền nam nước Mỹ. Yum! Brands, Inc sở hữu các chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh KFC, Pizza Hut và Taco Bell lên tới 37.000 nhà hàng có mặt tại 120 quốc gia trên thế giới [33].

Thành công của Pizza Hut nhờ vào mô hình kinh doanh là nhượng quyền thương mại, từ khi bắt đầu nhượng quyền vào năm 1959 đến năm 1966 con số nhượng quyền thương mại lên tới 154 thương vụ, hiện nay thành một chuỗi 13.100 nhà hàng có mặt tại 97 quốc gia trên thế giới và vùng lãnh thổ [22]. Chiến lược kinh doanh của Pizza Hut là luôn tạo ra sản phẩm mới và làm mới sản phẩm, năm 1971 Pizza Hut đã trở thành chuỗi nhà hàng số 1 thế giới cả về doanh thu và số lượng nhà hàng, mặt khác để nâng cao hình ảnh thương hiệu của mình Pizza Hut nâng cao chất lượng các sản phẩm truyền thống, thay đổi thực đơn thậm chí có cả Buffet Pizza, thực đơn trẻ em và nước uống đi kèm, đảm bảo cung cấp cho khách một cách nhanh chóng tại chỗ và giao hàng tận nơi với giá cả phải chăng. Pizza Hut

phục vụ với một thái độ thân thiện, thiết kế nhà hàng theo phong cách gia đình, với phương châm đem lại sự tiện lợi cho khách kể cả đặt hàng qua mạng hay tin nhắn từ điện thoại.

Quảng cáo đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên sự thành công của Pizza Hut. Pizza Hut thường có mặt trên tạp chí, truyền hình, tờ rơi thậm chí liên kết cả với hãng phim thiếu nhi như trong phim “Chicken Run” và “The Grinch & Shrek” để hướng sâu vào một phân đoạn nhất định của thị trường hỗ trợ trong chiến lược mở rộng sản phẩm và mở rộng thị trường toàn cầu của Pizaa Hut.

1.4.2. Ở Việt Nam

1.4.2.1. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng Wrap & Roll



Hình 1.7: Logo chuỗi nhà hàng Wrap & Roll

Nhà hàng “Wrap & Roll” (Gỏi & Cuốn) đầu tiên được khai trương vào năm 2006 tại Thành phố Hồ Chí Minh thuộc công ty TNHH Nhà hàng Cuốn thành lập ngày 13 tháng 09 năm 2005 có trụ sở tại: Số 62, Hai Bà Trưng, phường Bến Nghé, quận 1, Tp.Hồ Chí Minh [26].

Sự thành công của Wrap & Roll nhờ vào mô hình đầu tư tự quản lý và nhượng quyền thương mại, sau 6 năm thành lập hệ thống chuỗi nhà hàng đã tăng lên con số 10 nhà hàng [32], trung bình mỗi năm có một nhà hàng mới được khai trương. Mặt khác trong chiến lược kinh doanh Wrap & Roll

hướng đến sản phẩm phải chất lượng và đa dạng, dịch vụ phải chu đáo và tận tình mang nét đẹp truyền thống và bản sắc dân tộc, luôn đổi mới tạo sự tinh tế đặc sắc trong ẩm thực. Hơn thế nữa Wrap & Roll lựa chọn mô hình nhượng quyền thương mại ra nước ngoài mà điểm chọn đầu tiên là nước Úc. Có thể nói, đây là một lựa chọn khá kiên định và một tầm nhìn xa, với một lập luận chặt chẽ. Bởi thị trường Sydney là nơi giao thoa văn hóa Đông Tây, một trung tâm của các mô hình kinh doanh hàng ăn uống thời thượng tại châu Á.

Với một mô hình kinh doanh đúng đắn và tầm nhìn chiến lược hướng tới tương lai, Wrap & Roll sẽ phát triển mạnh về số lượng nhà hàng và số thương vụ nhượng quyền thương mại kể cả trong nước và nước ngoài.

1.4.2.2. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng cơm tấm Mộc



Hình 1.8: Logo chuỗi nhà hàng cơm tấm Mộc

Nhà hàng cơm tấm Mộc đầu tiên được thành lập vào năm 2007 tại Thành phố Hồ Chí Minh. Sau 5 năm hoạt động đã phát triển thành một hệ thống lên tới 5 nhà hàng [26] và 2 nhà hàng nhượng quyền thương mại tại Hà Nội. Thương hiệu cơm tấm Mộc thuộc sở hữu của tập đoàn Mộc.

Tập đoàn Mộc (Moc Group) hiện đang sở hữu 6 thương hiệu: Cơm tấm Mộc; Rom BBQ; Pao Dim Sum; Chi na Deli; Thai Chilli và Mộc Décor, là tập đoàn chuyên kinh doanh về lĩnh vực ẩm thực, nhà hàng và thiết kế nội thất [21].

Thành công của com tấm Mộc là mô hình kinh doanh đầu tư tự quản lý và nhượng quyền thương mại theo vùng (Area Fanchise), cùng đóng góp vào sự thành công của chuỗi nhà hàng com tấm Mộc, là tiêu chí về an toàn thực phẩm, tiêu chí chất lượng dinh dưỡng được chế biến và phục vụ khách theo yêu cầu, đặc biệt là hạn chế lượng dầu mỡ trong chế biến các khẩu phần ăn của thực khách.

Một chú trọng khác của com tấm Mộc trong kinh doanh, là kết hợp giữa com truyền thống trong chế biến thực phẩm, mang đậm hương vị của miền Nam với xu hướng và phong cách ẩm thực hiện đại, là không gian, là cách bày trí và phong cách phục vụ. Về chiến lược giá, com tấm Mộc định giá phù hợp với mặt bằng thu nhập của thị trường trong nước. Trong chiến lược marketing com tấm Mộc lựa chọn hình thức quảng bá thương hiệu của mình trên tất cả các hệ thống ngân hàng trong và ngoài nước như Vietcombank, Sacombank, ANZ, SHBC, Citi Bank; các siêu thị và Metro.

Có thể nói với chiến lược kinh doanh: “*Thực phẩm sạch, khẩu vị lạ - ngon, rẻ mà mang cả nét nghệ thuật*” [23] hướng đến khách hàng, cùng tầm nhìn chiến lược trong đầu tư và nhượng quyền thương mại theo vùng đã giúp cho thương hiệu com tấm Mộc phát triển mạnh ở hiện tại cũng như trong tương lai.

1.4.2.3. Kinh nghiệm kinh doanh chuỗi nhà hàng Phở 24



Hình 1.9: Logo chuỗi nhà hàng Phở 24

Năm 2003 nhà hàng Phở 24 đầu tiên được thành lập tại Thành phố Hồ Chí Minh thuộc tập đoàn Nam An. Hiện nay thương hiệu Phở 24 thuộc sở hữu của công ty Cổ phần Quốc tế Việt Thái, có trụ sở tại Hà Nội được thành lập năm 1998, sau khi chính thức mua lại 100% cổ phần thương hiệu Phở 24 của tập đoàn Nam An vào tháng 12 năm 2011. Với một tầm nhìn chiến lược mong muốn Phở 24 trở thành thương hiệu nổi tiếng toàn cầu về Phở và chuỗi nhà hàng Phở. Nhờ nắm vững tâm lý coi trọng sức khỏe và sự sạch sẽ của thực khách, Phở 24 từng bước chinh phục thị trường trong nước và có mặt ở một số nước như: Indonesia, Phillipines, Hong Kong, Japan, Cambodia bằng mô hình nhượng quyền thương mại theo hình thức DODO (Dealer Own Dealer Operate).

Trong kinh doanh, Phở 24 luôn hướng đến chất lượng và tuân thủ các bước công việc theo đúng quy chuẩn, định lượng của công thức chế biến đã được chuẩn hóa thống nhất trong toàn hệ thống nhà hàng, đội ngũ nhân sự từ nhân viên phục vụ, nhân viên kinh doanh, nhân viên marketing đến nhân viên phát triển thị trường của Phở 24 được huấn luyện và đào tạo một cách bài bản và chuyên nghiệp, luôn thực hiện công việc theo đúng quy trình đã được thiết lập sẵn, cùng với mô hình chuyên nghiệp trong từng chi tiết nhỏ, từ thiết kế cửa hàng, logo, thái độ và cung cách phục, đến khâu chế biến cũng không phụ thuộc nhiều vào sự nêm nếm của đầu bếp, vì còn lúc này lúc khác hoặc thay đổi nhân sự bếp, hơn nữa không thể đào tạo hàng ngàn đầu bếp để phục vụ cho toàn hệ thống nhà hàng trong và ngoài nước được. Vì vậy cần phải tuân thủ theo công thức chế biến đã được định lượng và chuẩn hóa áp dụng cho toàn hệ thống. Tất cả đã xây dựng thành công thương hiệu Phở 24 với một chuỗi hơn 70 nhà hàng đã được đăng ký bản quyền trong và ở ngoài nước [25].

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong chương một, luận văn đã trình bày một cách tóm tắt nhưng đầy đủ các cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh, môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, khái niệm về chuỗi nhà hàng, điều kiện phát triển thành chuỗi đồng thời tập trung vào các bước nghiên cứu hoạch định chiến lược và các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược, lựa chọn chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chương này được viết trên cơ sở những nghiên cứu đã được công bố công khai của các tác giả trong nước và trên thế giới.

Thực tế cho thấy việc kinh doanh của doanh nghiệp có hiệu quả không còn phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đó, điều này cho thấy chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp nhận rõ được mục đích và hướng đi của mình trong tương lai khi nào đạt tới mục tiêu.

Chiến lược kinh doanh giúp cho doanh nghiệp nắm bắt cơ hội, tận dụng cơ hội giảm nguy cơ đe dọa, đồng thời đối phó và thích ứng với từng môi trường kinh doanh mới, nâng cao hiệu quả kinh doanh, đưa doanh nghiệp phát triển bền vững đồng thời chiến lược kinh doanh tạo ra sự phù hợp của tổ chức với môi trường hoạt động kinh doanh và là cơ sở cho các hoạt động triển khai đầu tư, mở rộng thị trường, phát triển sản phẩm và dịch vụ.

Vì vậy chiến lược kinh doanh trở thành nhu cầu tất yếu của doanh nghiệp bởi cội nguồn của sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đó.

Chương 2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CHUỖI NHÀ HÀNG KIỀU GIANG

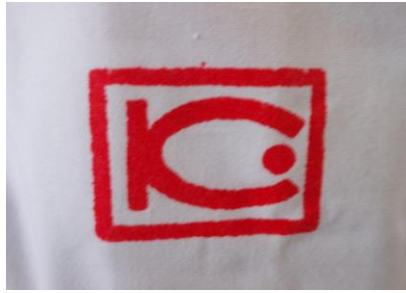
2.1. Khái quát chung về chuỗi nhà hàng Kiều Giang

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang

Việt Nam là một nước nông nghiệp thuộc vùng nhiệt đới gió mùa. Chính các đặc điểm về khí hậu và sự hội tụ những nét văn hóa đặc sắc của 54 dân tộc cấu thành Dân tộc Việt, đã tạo nên những đặc điểm riêng và sự phong phú của ẩm thực Việt Nam.

Ẩm thực là một nét văn hóa tự nhiên hình thành trong cuộc sống của người Việt. Trong bữa ăn của người Việt thì Cơm là nguyên liệu chính không thể thiếu trong các khẩu phần ăn của mỗi người, cùng với xu hướng ngày càng hạn hẹp về thời gian của con người, dành cho chuẩn bị và nấu nướng các bữa ăn trong thời đại công nghiệp (thời đại của tốc độ thời gian). Nắm bắt được nhu cầu thiết yếu của con người về các bữa ăn hàng ngày, nhà hàng Kiều Giang đầu tiên được khai trương tại số 192E Trần Quang Khải, phường Tân Định, quận I, thành phố Hồ Chí Minh, kế đến là nhà hàng Kiều Giang thứ 2 được khai trương vào năm 2009 tại số 652 Xa lộ Hà Nội, phường Phước Long B, quận 9, thành phố Hồ Chí Minh, tiếp theo đó nhà hàng Kiều Giang thứ 3 được khai trương vào năm 2011 tại số 68 Ấp I, xã Tam Hiệp, huyện Châu Thành, tỉnh Tiền Giang và tiếp tục phát triển để phục vụ nhu cầu ăn uống của khách ngày càng đông, nhà hàng Kiều Giang thứ 4 được khai trương ngày 10 tháng 1 năm 2013 tại số 63 đường Song Hành, phường An Phú, quận 2, thành phố Hồ Chí Minh.

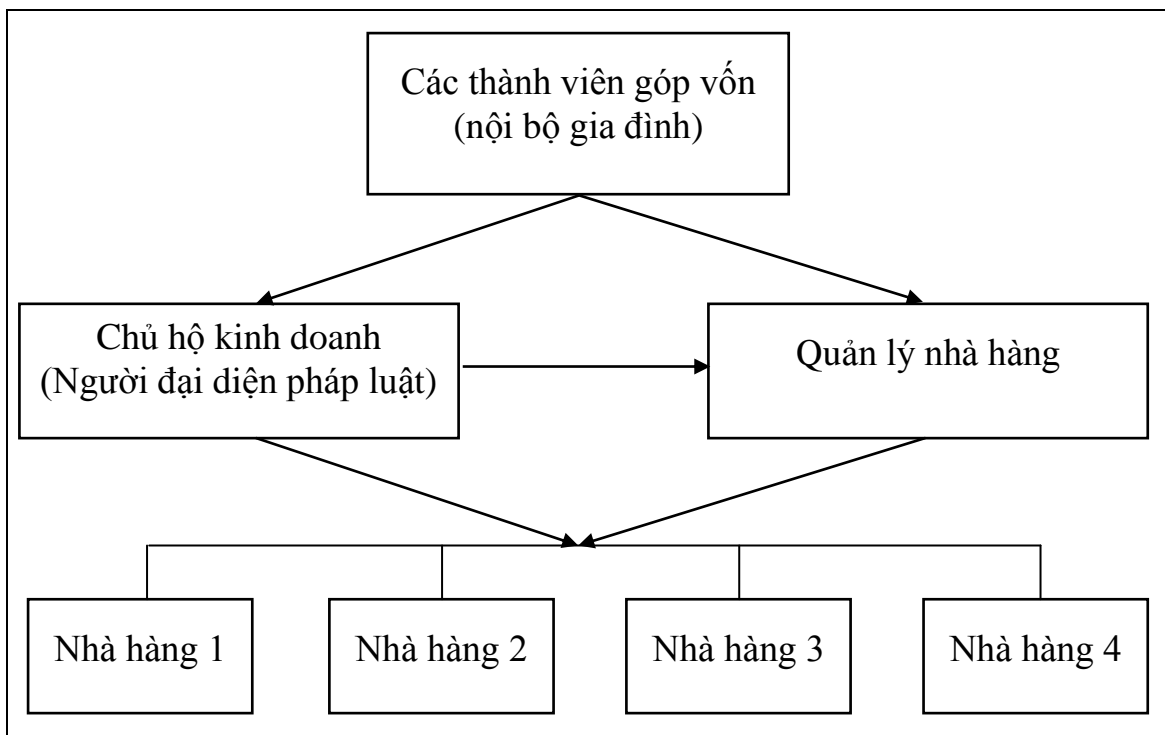
Với sự ổn định chính trị, môi trường kinh doanh thuận lợi, chuỗi nhà hàng Kiều Giang luôn phát triển, trung bình mỗi năm có thêm một nhà hàng mới được đầu tư.



Hình 2.1: Logo Nhà hàng Kiều Giang

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của hệ thống nhà hàng Kiều Giang

Cơ cấu tổ chức của hệ thống nhà hàng Kiều Giang khá gọn nhẹ, không thiết lập các bộ phận, các phòng ban chuyên môn riêng biệt mà chỉ đơn giản gồm các thành viên nội bộ trong gia đình góp vốn đầu tư mới cho từng nhà hàng một. Mỗi nhà hàng là một hộ kinh doanh (một thành viên trong gia đình đại diện pháp luật đăng ký kinh doanh) và có một quản lý điều hành hoạt động kinh doanh nhà hàng (quản lý của mỗi nhà hàng đều là người trong gia đình).



Hình 2.2: Sơ đồ tổ chức chuỗi nhà hàng Kiều Giang

2.1.3. Lĩnh vực kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang

2.1.3.1. Lĩnh vực kinh doanh

Lĩnh vực chính hoạt động kinh doanh của các nhà hàng nằm trong cùng chuỗi là chế biến, cung cấp và phục vụ ăn uống bình dân tại chỗ, không kinh doanh rượu.

2.1.3.2. Kết quả hoạt động kinh doanh

Từ khi đi vào hoạt động kinh doanh đến nay chuỗi nhà hàng Kiều Giang đã đạt được kết quả thật đáng khích lệ trong những năm gần đây, đặc biệt là năm 2012 vừa qua.

- *Về số lượng lượt khách đến ăn uống tại các nhà hàng.*

Tổng lượng khách đến ăn uống tại chuỗi nhà hàng Kiều Giang năm 2012 là 396.000 lượt khách.

- *Về doanh thu.*

Tổng doanh thu từ dịch vụ cung cấp suất ăn cho các đoàn khách du lịch và cá nhân, dịch vụ cung cấp đồ uống cho khách, dịch vụ bán các sản vật địa phương cho khách đạt 48.020 tỷ đồng.

2.2. Phân tích môi trường bên ngoài của chuỗi nhà hàng Kiều Giang

Trong nền kinh tế tương chừng như toàn cầu hóa, một thế giới phẳng nhưng thế giới thực tế không hề phẳng như giáo sư nhà tư vấn chiến lược Pankaj Ghemawat cho rằng thế giới thực tế mới bán toàn cầu hóa [8].

Nền kinh tế thế giới có nhiều biến động phức tạp, chính là sự ảnh hưởng lẫn nhau của các quốc gia trong quan hệ kinh tế, chính trị và giao lưu văn hóa du lịch...v.v. Điều này cũng đã tác động trực tiếp đến môi trường đầu tư kinh doanh của mỗi quốc gia.

2.2.1. Môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Môi trường kinh tế

Tình hình kinh tế trên thế giới khá ảm đạm, tốc độ phục hồi chậm sau khủng hoảng, cùng với nguy cơ nợ công lan rộng ở một số nước Châu Âu còn chứa đựng nhiều rủi ro. Tuy nhiên nền kinh tế Việt Nam vẫn giữ mức tăng trưởng khá tốt.

Bảng 2.1: Tốc độ tăng trưởng kinh tế Việt Nam

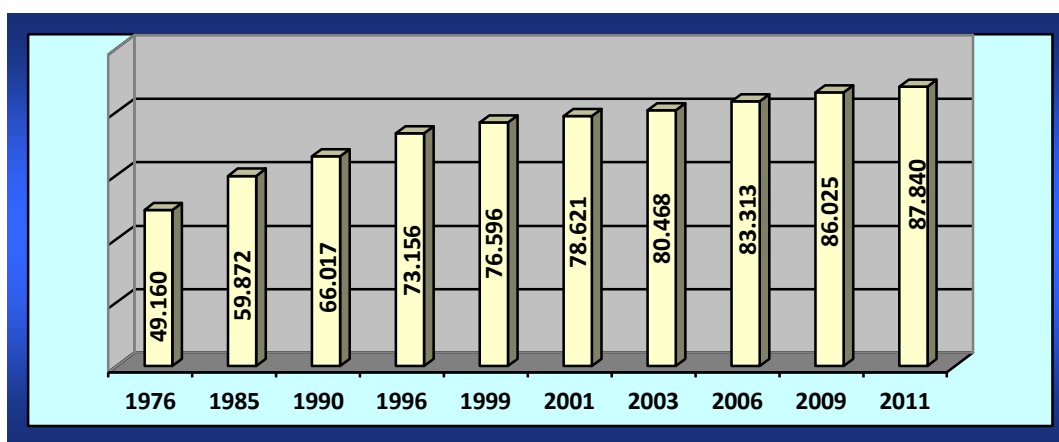
Chi tiêu	Năm	2008	2009	2010	2011	2012
	Tốc độ tăng GDP (%)		6.23	5.32	6.78	5.89
Hàng hóa dịch vụ (%)		7.20	6.63	7.52	6.99	6.42
GDP bình quân/người (USD)		1.052	1.064	1.169	1.375	1.540
Chỉ số giá tiêu dùng–CPI tăng (%) so năm trước		22.97	06.68	09.19	18.58	09.21

(Nguồn: Tổng cục thống kê)

Từ bảng số liệu trên cho thấy tốc độ tăng GDP của nền kinh tế Việt Nam khá ổn định, tốc độ tăng trưởng của nhóm hàng hóa dịch vụ luôn tăng cao hơn tốc độ tăng trưởng chung của nền kinh tế. Thu nhập bình quân đầu người đều tăng qua các năm thể hiện mức sống của người dân tăng và nhu cầu tiêu dùng cũng tăng, tạo cơ hội cho các doanh nghiệp phát triển. Ngược lại khó khăn vẫn còn hiển thị ở chỉ số giá tiêu dùng (CPI) của các mặt hàng thiết yếu như: gạo, thực phẩm thịt, cá, rau xanh, dầu ăn, đường... tăng cao làm ảnh hưởng đến các chỉ tiêu kinh tế; xã hội, môi trường trong kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2011 – 2015.

2.2.1.2. Môi trường văn hóa xã hội

Việt Nam là một quốc gia đa tộc người. Nền văn hóa Việt Nam được hình thành từ nền văn hóa của 54 dân tộc, cùng chung sống trên đất nước Việt Nam, với không gian văn hóa đa dạng, thống nhất chính thể trong nền văn hóa Việt. Việt Nam có dân số 87.840 triệu người, đứng thứ 13 trên thế giới, tỷ lệ tăng dân số bình quân hàng năm vào khoảng 1,2%.



Hình 2.3: Dân số Việt Nam qua một số mốc thời gian (đvt: 1.000 người)
(Nguồn: Tổng cục dân số - kế hoạch hóa gia đình)

Bảng 2.2: Cơ cấu dân số Việt Nam theo nhóm tuổi (đvt: %)

Nhóm tuổi	Năm			
	1979	1989	1999	2009
0 – 14	42,6	39,2	33,1	24,5
15 – 64	52,7	56,1	61,1	69,1
Trên 65	4,7	4,7	5,8	6,4
Tổng	100	100	100	100

(Nguồn: Tổng cục dân số - kế hoạch hóa gia đình)

Tỷ lệ nhóm tuổi từ 0 – 14 tuổi có xu hướng giảm mạnh. Ngược lại tỷ lệ nhóm tuổi trên 65 tuổi tăng chậm cho thấy rằng tỷ lệ nhóm tuổi 15 – 64

chiếm đại đa số và luôn tăng dần đều qua các năm, kết hợp với thu nhập GDP bình quân đầu người tăng, điều này sẽ ảnh hưởng mạnh đến xu hướng tiêu dùng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ.

*Bảng 2.3: Dự báo dân số Việt Nam 2015 - 2050
(đvt: 1000 người)*

Năm	2015	2020	2030	2040	2050
Tổng dân số	94.325	99.086	106.654	111.874	113.720

(Nguồn: Tổng cục dân số - kế hoạch hóa gia đình)

2.2.1.3. Môi trường chính phủ, luật pháp và chính trị

Trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội 2011 – 2020, mục tiêu phấn đấu đến năm 2020 Việt Nam cơ bản trở thành nước công nghiệp theo hướng hiện đại, chính trị - xã hội ổn định, độc lập, chủ quyền, thống nhất toàn vẹn lãnh thổ được giữ vững, tạo tiền đề vững chắc để phát triển cao hơn trong giai đoạn sau. Sự ổn định chính trị kết hợp với lực lượng dân số trẻ và tỷ giá đồng tiền luôn ổn định, là những yếu hấp dẫn các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Bởi đây chính là nguồn lao động hùng hậu phục vụ cho sản xuất cũng như thị trường tiêu dùng tiềm năng.

Hơn nữa Chính phủ cũng đã ban hành nhiều văn bản nhằm khuyến khích phát triển các ngành kinh tế trong đó có ngành Dịch vụ như: Chiến lược tổng thể phát triển khu vực dịch vụ của Việt Nam đến năm 2020 [17] hoàn thiện pháp luật, chính sách phát triển khu vực dịch vụ, tăng cường năng lực và hiệu quả quản lý nhà nước về phát triển dịch vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ và thúc đẩy cạnh tranh của khu vực dịch vụ, tăng cường hội nhập quốc tế về dịch vụ, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu của khu vực dịch vụ năng động, hiện đại.

Thực tế cho thấy tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm của nhóm ngành Dịch vụ hàng hóa từ 7% - 8,5%, luôn có mức tăng trưởng cao hơn mức tăng trưởng chung của nền kinh tế, chiếm tỷ trọng 41% - 42% trong GDP của nền kinh tế.

2.2.1.4. Môi trường tự nhiên

Ảnh hưởng trực tiếp của thiên nhiên như: Thiên tai do bão, lũ quét, lũ ống, úng lụt, hạn hán, rét đậm rét hại, mưa trái vụ đã tác động rất lớn đến nền kinh tế Việt Nam. Hàng năm Việt Nam phải gánh chịu khoảng 10 cơn bão đi qua vùng biển và đất liền, làm thiệt hại lớn đến con người, tài sản và cơ sở hạ tầng giao thông đường bộ, đường sắt.

Mặt khác những yếu tố dịch bệnh trong chăn nuôi như: Dịch cúm gia cầm, dịch tai xanh, dịch lở mồm long móng cũng ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế. Ngoài ra do biến đổi khí hậu làm tăng mực nước biển kết hợp với triều cường, đã gây ngập mặn hàng ngàn héc-ta lúa, cây trái và hoa màu tại các vùng: Đồng bằng sông Cửu Long, ven biển Miền Trung và Đồng bằng Sông Hồng.

2.2.1.5. Môi trường toàn cầu

Nền kinh tế Việt Nam đang đứng trước những cơ hội, thách thức vừa cũ, vừa mới đan xen trong bối cảnh kinh tế thế giới có nhiều biến động chính trị ở Châu Phi, tình trạng nợ công ở châu Âu, tranh chấp chủ quyền biển đảo ở châu Á, sản xuất, thương mại, dịch vụ và đầu tư toàn cầu đều giảm sút. Giá vàng, dầu mỏ, lương thực, thực phẩm tiếp tục tăng, lạm phát lan tràn ở các nước với nhiều mức độ khác nhau.

Tuy nhiên Việt Nam quan hệ mở rộng và hợp tác nhiều mặt với các nước trên thế giới, là thành viên của ASEAN (hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á) và WTO đã và đang tạo ra nhiều cơ hội mới cho các doanh nghiệp

Việt Nam, khi mà nền kinh tế thế giới đang chuyển trọng tâm tăng trưởng kinh tế và tiêu dùng về châu Á.

2.2.2. Môi trường vi mô

2.2.2.1. Đối thủ cạnh tranh

Ở trong nước hiện có rất nhiều hệ thống nhà hàng, cùng cung cấp sản phẩm dịch vụ ẩm thực giống như chuỗi nhà hàng Kiều Giang đang kinh doanh rất phát triển như: hệ thống cửa hàng cơm kẹp Vietmac, cơm tấm Cali, cơm tấm Mộc, cơm tấm Thuận Kiều... (xin xem thêm phần phụ lục 2).

Hệ thống cửa hàng Cơm kẹp VietMac thuộc công ty Cổ phần thực phẩm VietMac, được thành lập năm 2011 tại thành phố Hà Nội. Thương hiệu Cơm kẹp VietMac nhanh chóng phát triển tại thị trường Hà Nội lên tới 5 cửa hàng, đến cuối năm 2011 cửa hàng Cơm kẹp VietMac được khai trương ở thành phố Hồ Chí Minh theo hình thức nhượng quyền thương mại.

Hệ thống nhà hàng Cơm tấm Cali thuộc công ty TNHH Ngọc Lễ được thành lập năm 2007 tại thành phố Hồ Chí Minh. Hiện thương hiệu Cơm tấm Cali phát triển mạnh tại thị trường thành phố Hồ Chí Minh lên tới 8 nhà hàng, bình quân mỗi năm có 2 nhà hàng mới được khai trương.

Hệ thống nhà hàng Cơm tấm Mộc, được thành lập đầu tiên tại thành phố Hồ Chí Minh vào năm 2007 và phát triển thành một chuỗi 7 nhà hàng, trong đó 5 nhà hàng tại thành phố Hồ Chí Minh và 2 nhà hàng nhượng quyền thương mại tại thành phố Hà nội. Thương hiệu Cơm tấm Mộc thuộc tập đoàn Mộc (Moc Group).

Hệ thống nhà hàng cơm tấm Thuận Kiều thuộc công ty TNHH MTV cơm tấm Thuận Kiều, được thành lập tại thành phố Hồ Chí Minh năm 2008.

Thương hiệu cơm tấm Thuận Kiều khá nổi tiếng và phát triển thành một chuỗi 10 nhà hàng tại thành phố Hồ Chí Minh.

2.2.2.2. Khách hàng

Khách hàng là lực lượng người tiêu dùng cuối cùng của sản phẩm và dịch vụ. Thu nhập bình quân của người dân ngày càng tăng từ 405USD/người/năm vào năm 2001 lên đến 1540USD/người/năm vào năm 2012, điều này tác động tích cực đến nhu cầu tiêu dùng và sử dụng dịch vụ ngày càng tăng của người dân, đặc biệt là nhu cầu thiết yếu về ăn uống. Theo kết quả điều tra toàn cầu của MasterCard Worldwide về ưu tiên trong chi tiêu, được thực hiện ở 24 quốc gia thuộc ba khu vực: châu Á – Thái Bình Dương, Trung Đông và châu Phi thì Việt Nam đứng đầu về ưu tiên ăn uống và giải trí chiếm 89%, tiếp theo là Hàn Quốc 78% và Hồng Kong 75% [18].

Chất lượng cuộc sống của người dân ngày được cải thiện nhờ vào sự phát triển kinh tế của xã hội, người dân ngày càng đi du lịch nhiều hơn, lượng khách du lịch nội địa năm 2012 đạt 32,5 triệu lượt khách tăng 8,3% so với năm 2011. Khách hàng của chuỗi nhà hàng Kiều Giang chủ yếu là khách có thu nhập khá trở lên, bởi lượng khách ổn định là những khách hàng thuộc khối văn phòng, công sở, khách đoàn đi du lịch, khách đoàn công tác và người dân có nhu cầu phục vụ ăn uống.

2.2.2.3. Nhà cung cấp

Hệ thống nhà hàng Kiều Giang lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ đạt tiêu chuẩn ISO-9000 như hệ thống siêu thị Co-opMart, BigC, Metro để đảm bảo an toàn vệ sinh thực phẩm và an toàn cho khách khi ăn uống tại nhà hàng, đồng thời chấp hành theo những quy định, quy chuẩn kỹ thuật của cơ quan chức năng quản lý nhà nước về đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm

của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, Bộ Y tế trong chế biến thực phẩm và cung cấp sản phẩm cho người tiêu dùng.

Nguồn nguyên liệu lương thực gạo, mì, miến và thực phẩm tươi sống như thịt, cá, tôm, rau xanh, củ, trái cây...đều được nhà hàng Kiều Giang bảo quản trong kho lạnh và tủ đông theo yêu cầu về nhiệt độ bảo quản của từng loại thực phẩm trước khi đưa ra chế biến món ăn phục vụ khách ăn uống tại nhà hàng.

Tuy nhiên mức độ mất vệ sinh an toàn thực phẩm đang là mối lo ngại của người tiêu dùng do dư lượng thuốc bảo vệ thực vật cao trong các sản phẩm nông sản và các chất gây độc hại cho sức khỏe người tiêu dùng trong thực phẩm và trong chế biến thực phẩm nhà hàng Kiều Giang đã áp dụng nguyên tắc chỉ mua những mặt hàng đã công bố đạt chuẩn theo quy định của các cơ quan quản lý nhà nước chứng nhận.

2.2.2.4. Sản phẩm thay thế

Sản phẩm thay thế là sản phẩm có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Sự gia tăng của các thương hiệu cung cấp sản phẩm thức ăn nhanh hiện nay đang là mối đe dọa đến hoạt động kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang, đây là loại sản phẩm mới khá phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện tại và trong tương lai đang lấn át các sản phẩm truyền thống, đồng thời lực lượng dân số trẻ thường có sở thích thay đổi, dễ dàng chấp nhận sản phẩm mới, đã chia sẻ thị phần trong ngành kinh doanh ăn uống cho các hãng như: KFC với tốc độ phát triển tại Việt Nam bình quân mỗi năm mở 20 – 30 cửa hàng, số lượng tăng đến con số 125 cửa hàng tại Việt Nam. Thương hiệu Lotteria cũng không kém KFC với chuỗi cửa hàng lên đến 124 cửa hàng.

Ngoài ra còn nhiều thương hiệu nổi tiếng đang như: Jollibee; Starbucks; Burger King; Subway... đang kinh doanh cùng nhau khai thác thị trường ẩm thực tại Việt Nam có dân số hơn 87 triệu dân.

2.2.2.5. Các đối thủ tiềm ẩn mới

Ngành kinh doanh ẩm thực còn có rất nhiều đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, có khả năng cạnh tranh cao và đầu tư lớn như: Các tập đoàn, các doanh nghiệp đang hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, cung ứng nông sản thực phẩm, chế biến thực phẩm, nhà hàng, khách sạn, khu nghỉ dưỡng...

2.2.3. Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (External Factor Evaluation - EFE)

Tổng hợp những phân tích về môi trường bên ngoài, từ đây xác định được những khả năng phản ứng của chuỗi nhà hàng Kiều Giang đối với các yếu tố môi trường bên ngoài bằng cách thiết lập ma trận EFE như sau:

Bảng 2.4: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (Ma trận EFE)

STT	Các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Sự ổn định chính trị, tốc độ tăng trưởng GDP	0,15	2	0,30
2	Thu nhập bình quân đầu người tăng	0,15	3	0,45
3	Chính sách khuyến khích phát triển kinh tế của Chính phủ	0,10	2	0,20
4	Cơ cấu dân số nhóm tuổi lao động tăng	0,10	2	0,20
5	Lạm phát và tốc độ tăng giá	0,15	3	0,45
6	Thiên tai, dịch bệnh	0,10	1	0,10
7	Nguy cơ gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	0,10	1	0,10

8	Thực phẩm không an toàn	0,15	4	0,60
	Tổng	1,00		2,40

(Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên ý kiến các chuyên gia)

Qua kết quả phân tích ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài cho thấy, chuỗi nhà hàng Kiều Giang có tổng số mức điểm quan trọng là 2,40 điểm thấp hơn so với mức trung bình là 2,5 điểm, điều này cho biết khả năng tận dụng các cơ hội cũng như giảm thiểu những môi đe dọa và những nguy cơ ảnh hưởng tiêu cực từ bên ngoài ở mức thấp và thụ động.

2.3. Phân tích môi trường bên trong của chuỗi nhà hàng Kiều Giang

2.3.1. Tiềm năng các nguồn lực

2.3.1.1. Nguồn nhân lực

Nhân lực là yếu tố quan trọng bởi không thể cơ giới hóa trong điều hành, quản lý và phục vụ trực tiếp khách hàng ăn uống tại nhà hàng.

Bảng 2.5 Cơ cấu lao động tại chuỗi nhà hàng Kiều Giang

STT	Diễn giải	Số lượng người	Cơ cấu (%)
1	Tổng số lao động	65	100.00
	Nam	35	53.84
	Nữ	30	46.16
2	Trình độ đào tạo		
	Sau đại học	0	0.00
	Đại học	3	4.62
	Cao đẳng	4	6.15
	Trung cấp	17	26.15
	Phổ thông	41	63.08

Cơ cấu nhân sự chuỗi nhà hàng Kiều Giang khá hợp lý, tỷ lệ lao động nam tương đương tỷ lệ lao động nữ trong các nhà hàng. Điều này giúp cho việc phối kết hợp giữa công việc nặng và công việc phục vụ khách hàng trực tiếp tại các khu vực của nhà hàng được thuận lợi. Tỷ lệ lao động phổ thông chưa qua đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ còn cao, dẫn đến hiệu quả công việc còn thấp, vì vậy việc đào tạo nguồn nhân sự để đáp ứng yêu cầu phục vụ của nhà hàng và đáp ứng sự phát triển của hệ thống là cần thiết.

2.3.1.2. Khả năng tài chính

Tiềm lực tài chính của chuỗi nhà hàng Kiều Giang là khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn, từ nguồn vốn chủ sở hữu của các nhà hàng trong cùng chuỗi, nguồn vốn từ nhà đầu tư và cổ đông, vốn lưu động. Đối với hoạt động kinh doanh của một nhà hàng thì nguồn vốn chi phí ban đầu cho hoạt động sản xuất chế biến món ăn không phải là quá lớn, chu kỳ sản xuất hàng hóa sản phẩm của nhà hàng rất ngắn, trong vòng 24 giờ đồng hồ đã tạo ra giá trị gia tăng và khả năng thu hồi vốn được thực hiện.

2.3.1.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Với bốn nhà hàng đang hoạt động kinh doanh, có sức chứa hàng ngàn khách, đầy đủ phương tiện, dụng cụ chế biến, sản xuất và phục vụ khách theo quy định của pháp luật về kinh doanh ăn uống.

Nhà hàng Kiều Giang 1: Số 192E Trần Quang Khải, phường Tân Định, quận 1, thành phố Hồ Chí Minh, có sức chứa từ 100 – 200 khách.

Nhà hàng Kiều Giang 2: Số 652 Xa lộ Hà Nội, phường Phước Long B, quận 9, thành phố Hồ Chí Minh, có sức chứa từ 300 – 400 khách.

Nhà hàng Kiều Giang 3: Số 68 Ấp 1, xã Tam Hiệp, huyện Châu Thành, tỉnh Tiền Giang, có sức chứa từ 300 – 400 khách.

Nhà hàng Kiều Giang 4: Số 63 đường Song Hành, phường An Phú, quận 2, thành phố Hồ Chí Minh, có sức chứa từ 200 – 300 khách.

2.3.2. Quản trị

2.3.2.1. Hoạch định

Việc hoạch định không chỉ dừng lại ở việc vạch ra những bước công việc thực hiện để nâng cao chất lượng phục vụ của nhà hàng, mà còn phải tạo ra những thế lực mới giúp cho nhà hàng đứng vững và phát triển ở môi trường cạnh tranh khắc nghiệt bên ngoài. Vì sở thích đa dạng của khách hàng và sự phong phú của văn hóa ẩm thực, nhà hàng Kiều Giang đã xác định thị trường trọng điểm là khách đoàn du lịch và khách đoàn khi tham gia giao thông đối với nhà hàng có vị trí ở ngoại thành, và khách thuộc khối văn phòng, công sở đối với nhà hàng có vị trí trong nội thành.

Phần lớn việc hoạch định mới chỉ chú trọng đến việc điều hành công việc hiện tại mà chưa hướng đến phát triển mở rộng quy mô ở trong nước và ngoài nước.

2.3.2.2. Tổ chức và điều hành

Việc tổ chức và điều hành của nhà hàng Kiều Giang nói riêng và của chuỗi nhà hàng Kiều Giang nói chung phù hợp với chiến lược kinh doanh của nhà hàng, nhất quán trong điều hành, từ việc thống nhất cơ cấu tổ chức quản lý điều hành nhà hàng đến thống nhất mô hình kinh doanh (hộ kinh doanh cá thể), tự đầu tư và tự quản lý điều hành.

Sự gắn kết giữa người điều hành với nhân viên trong toàn hệ thống chuỗi nhà hàng luôn được trao đổi và khích lệ, giúp cho việc thực hiện công việc ăn khớp giữa các khâu từ chế biến đến phục vụ khách tại chỗ, đem lại hiệu quả và đạt được mục tiêu chung của nhà hàng, các chính sách khen

thường động viên cũng được thực hiện và quan tâm đúng mức đối với toàn bộ người lao động trong hệ thống nhà hàng.

2.3.2.3. Kiểm tra

Để quá trình hoạt động của nhà hàng được diễn ra đều đặn không bị gián đoạn, nhà hàng Kiều Giang thường xuyên kiểm tra các khâu: Mua hàng hóa nguyên liệu thực phẩm, khâu dự trữ, khâu bảo quản, khâu chế biến và các công việc chuẩn bị trước khi phục vụ, trong khi phục vụ và sau khi phục vụ luôn được kiểm soát chặt chẽ để chắc chắn rằng tất cả đều ở trạng thái sẵn sàng. Nhờ kiểm tra chặt chẽ và luôn thực hiện hàng ngày, nên nhà hàng ngăn chặn được nguy cơ gây ngộ độc cho khách từ việc mất vệ sinh an toàn thực phẩm gây ra, giảm thiểu hư hỏng trong bảo quản và thất thoát hao hụt trong chế biến thực phẩm.

2.3.3. Marketing

2.3.3.1. Sản phẩm, dịch vụ

- Sản phẩm:

Sản phẩm cốt lõi của chuỗi nhà hàng Kiều Giang là sự tích hợp của hàng hóa và dịch vụ, nhằm thỏa mãn nhu cầu ăn uống của khách tại nhà hàng như: Cơm tấm, Miến, Hủ tiếu... được thực hiện nghiêm ngặt theo một quy chuẩn chung về dinh dưỡng, về phương cách chế biến, cách thức cung cấp và phục vụ các món ăn. Mỗi tên hiệu của một món ăn đều được giới thiệu trình bày trong thực đơn của nhà hàng dưới thương hiệu Kiều Giang.

Trong các nhà hàng Kiều Giang sản phẩm đặc trưng chính là Cơm tấm được phục vụ khách trong các bữa ăn như: ăn sáng, ăn trưa, ăn chiều, ăn tối và ăn khuya. Đây chính là điểm nổi bật tạo nên thương hiệu cơm tấm

Kiều Giang (xin xem thêm phần phụ lục 3 về hình ảnh thực đơn, sản phẩm đặc trưng của nhà hàng Kiều Giang).

- Dịch vụ:

Ngoài việc cung dịch vụ chính là sản xuất chế biến các món ăn và phục vụ khách ăn uống tại nhà hàng còn có các dịch vụ rửa xe cho khách, bán các sản vật của địa phương, đóng gói hàng hóa...

2.3.3.2. *Giá cả*

Giá cả là một phần hoạt động của marketing, nằm trong chiến lược kinh doanh của mình, chuỗi nhà hàng Kiều Giang luôn quan tâm đến công tác định vị sản phẩm, dịch vụ bằng cách luôn thay đổi giá cả ở mức cạnh tranh phù hợp với diễn biến của thị trường và sự tăng giảm về giá nguyên liệu thực phẩm của những nhà cung cấp, những nhà sản xuất theo từng thời điểm của mùa vụ.

2.3.3.3. *Phân phối*

Các sản phẩm và dịch vụ của chuỗi nhà hàng Kiều Giang được cung cấp trực tiếp đến khách tại chỗ, khi khách có nhu cầu ăn uống ở nhà hàng. Toàn bộ hoạt động phân phối của nhà hàng từ khi khách bắt đầu bước chân đến nhà hàng cho đến khi khách ra khỏi nhà hàng, tất cả đều diễn ra cùng một thời gian và cùng một không gian trong nhà hàng.

2.3.3.4. *Hoạt động chiêu thị*

Là hoạt động quảng bá giới thiệu về sản phẩm, thương hiệu nhằm thu hút khách hàng và kích thích tiêu thụ sản phẩm.

Nhìn chung hoạt động chiêu thị nói riêng và hoạt động marketing nói chung của chuỗi nhà hàng Kiều Giang chưa được quan tâm đúng mức, do không có bộ phận chuyên nghiên cứu thị trường và làm công tác marketing

chung cho toàn bộ hệ thống, đồng thời cũng chưa đưa ra chiến lược marketing nào hay các chương trình quảng cáo hình ảnh thương hiệu hoặc bất cứ hoạt động quan hệ công chúng nào.

2.3.4 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Internal Factor Evaluation - IFE)

Nếu chỉ hiểu môi trường kinh doanh vĩ mô và môi trường cạnh tranh thô thì chưa đủ để phát triển thành công các chiến lược, mà cần phải hiểu rõ những điểm mạnh, những hạn chế hiện tại của doanh nghiệp.

Vì vậy, sau khi phân tích các yếu tố môi trường nội bộ trong toàn hệ thống nhà hàng Kiều Giang, tiếp tục tiến hành thiết lập ma trận IFE để tóm tắt và đánh giá điểm mạnh, điểm yếu của các yếu tố chi phối đến những hoạt động bên trong chuỗi nhà hàng Kiều Giang.

Bảng 2.6: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Ma trận IFE)

STT	Các yếu tố môi trường kinh doanh bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Khả năng tài chính	0,15	4	0,60
2	Cơ sở vật chất kỹ thuật	0,15	4	0,60
3	Tổ chức điều hành	0,15	4	0,60
4	Chất lượng sản phẩm – an toàn	0,15	3	0,45
5	Đội ngũ nhân viên	0,15	2	0,30
6	Hoạch định	0,10	2	0,20
7	Đào tạo nguồn nhân lực	0,10	2	0,20
8	Hoạt động marketing	0,05	1	0,05
	Tổng	1,00		3,00

(Nguồn: Tác giả tính toán dựa trên ý kiến các chuyên gia)

Tổng số điểm quan trọng sau khi đánh giá các yếu tố bên trong đạt mức khá (3,00 điểm) so với mức trung bình là 2,5 điểm, cho thấy chuỗi nhà hàng Kiều Giang mạnh về nội bộ. Tuy nhiên hệ thống nhà hàng Kiều Giang cũng cần khắc phục điểm yếu về hoạt động marketing, hoạch định và đào tạo đội ngũ nhân viên.

2.4. Nội dung phát triển chuỗi nhà hàng

Nhà hàng là một trong những loại hình kinh doanh mang tính thử thách nhất thế giới, để phát triển thành một chuỗi nhà hàng ở trong nước và ngoài nước đòi hỏi sự tận tâm cho từng bước công việc từ: lập kế hoạch, nghiên cứu chính sách pháp luật trong nước và pháp luật ở nước muốn mở nhà hàng tại đó, phân đoạn thị trường mục tiêu, dự báo doanh thu, tuyển dụng nhân viên, điều hành quản lý nhà hàng, ... đều phải chuẩn bị một cách kỹ lưỡng.

Lập kế hoạch phát triển chuỗi cần thực hiện chi tiết cụ thể cho từng giai đoạn đặc biệt là tập trung vào các yêu cầu về vốn đầu tư, vị trí tọa lạc của các nhà hàng sẽ mở, dịch vụ và các món ăn sẽ cung cấp phục vụ khách.

Nghiên cứu chính sách pháp luật về các yêu cầu của pháp luật đối với việc kinh doanh ăn uống về các quy định thủ tục hành chính trong kinh doanh, về các quy chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm cho phép và không cho phép.

Lựa chọn thị trường mục tiêu cho chuỗi nhà hàng đều phải xem xét phân tích các nhóm tuổi dân số để lựa chọn nhóm tuổi thuộc thế hệ tương lai từ 15 tuổi trở xuống hoặc nhóm tuổi lao động đã trưởng thành từ 65 tuổi trở xuống hay là lựa chọn nhóm tuổi già hết tuổi lao động từ 65 tuổi trở lên. Mỗi nhóm tuổi đều có đặc điểm riêng và nhu cầu sở thích cũng chuyên biệt cho từng nhóm tuổi vì vậy việc lựa chọn thị trường mục tiêu cho các nhà

hàng nên tính toán mức độ và khả năng đem lại hiệu quả kinh doanh từ thị trường đó.

Dự báo doanh thu và chi phí là phần việc quan trọng, việc dự báo này giúp cho việc quyết định về quy mô muốn tăng thêm về số lượng chỗ ngồi cho hợp lý, phục vụ bao nhiêu bữa ăn cho buổi sáng, buổi trưa và buổi tối, bao nhiêu đồ uống đi kèm, chi phí trung bình cho mỗi bữa ăn, chi phí hoạt động kinh doanh, chi phí nhân công, chi phí bình quân trên một nhà hàng, thu nhập bình quân của mỗi nhà hàng... Những vấn đề này sẽ làm cho dễ dàng trong kiểm soát và thực hiện kế hoạch mà không bị rào cản về ngân sách do được chuẩn bị trước.

Tuyển dụng nhân viên làm việc tại chuỗi nhà hàng cần thực hiện nghiêm ngặt theo quy định của pháp luật về kinh doanh ăn uống tránh việc lây lan bệnh cho khách trong quá trình phục vụ, nhân viên phải đủ sức khỏe và không có bệnh truyền nhiễm, đồng thời cũng cần có chuyên môn và kỹ năng nghề nghiệp trong ngành phục vụ nhà hàng.

Điều hành và quản lý chuỗi là một thách thức lớn khi các nhà hàng nằm ở vị trí khác nhau, cách xa về mặt địa lý làm thế nào để điều hành và tầm soát chuỗi nhà hàng hiệu quả, hạn chế được các rủi ro cần thiết lập các quy trình làm việc cụ thể cho từng bộ phận của các nhà hàng từ việc mua hàng, bảo quản hàng hóa, chế biến và phục vụ khách, phân định chức danh và nhiệm vụ chuyên biệt, tập huấn chuyên môn và điều chỉnh những yêu cầu mới của công việc.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 2

Ở chương 2, luận văn đã tiến hành phân tích thực trạng môi trường kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang, bao gồm môi trường bên ngoài: môi trường kinh tế, văn hóa xã hội, chính trị, chính phủ - luật pháp, tự nhiên, toàn cầu, các nhóm đối thủ cạnh tranh hiện tại, cạnh tranh tiềm ẩn, nhóm khách hàng, các nhà cung cấp, các sản phẩm thay thế và môi trường nội bộ doanh nghiệp: năng lực tài chính, năng lực cạnh tranh, công nghệ, quản trị, người lao động.

Qua phân tích thực trạng môi trường kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang, có thể khái quát những lợi thế thương mại để phục vụ cho việc xây dựng chiến lược, lựa chọn chiến lược và đề xuất giải pháp thực hiện chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang ở chương ba như sau:

Phần lớn các nhà hàng Kiều Giang có vị trí khá thuận lợi, nằm trên trục lộ chính là huyết mạch giao thông của cả nước, rất thuận tiện cho việc dừng chân của khách để nghỉ ngơi và ăn uống rồi tiếp tục hành trình của khách.

Cơ sở vật chất và khả năng tài chính đảm bảo cho hoạt động của chuỗi nhà hàng ổn định, lâu dài (mặt bằng của các nhà hàng Kiều Giang, không thuê mướn mà thuộc quyền sử dụng đất lâu dài, chính chủ của các thành viên nội bộ trong gia đình). Đây chính là một lợi thế cạnh tranh để chuỗi nhà hàng Kiều Giang phát triển ổn định và lâu dài không bị thay đổi do nhà hàng đã xây dựng theo quy hoạch phát triển của địa phương.

Hơn nữa, với mô hình kinh doanh (hộ kinh doanh cá thể) chủ đầu tư, chủ quản lý, cơ cấu tổ chức gọn nhẹ, mọi quyết định trực tiếp không qua nhiều cấp, những ứng phó với biến động của thị trường và những thay đổi về yêu cầu, quy định của luật pháp thường xuyên được điều chỉnh một cách nhanh chóng và kịp thời.

Chương 3. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CHUỖI NHÀ HÀNG KIỀU GIANG

3.1. Các định hướng phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang

3.1.1. Mục tiêu phát triển

Phát triển trở thành một chuỗi nhà hàng xanh, rộng khắp trong cả nước và nước ngoài.

3.1.2. Định hướng chung

Xây dựng chuỗi nhà hàng ở trong nước và mở rộng ra nước ngoài, đồng thời xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng và an toàn thực phẩm, quy trình chế biến thực phẩm theo nguyên tắc một chiều và cung cấp những sản phẩm sạch, xanh, an toàn, có lợi cho sức khỏe của người tiêu dùng.

3.1.3. Định hướng cụ thể

Về số lượng: mở thêm từ 10 đến 15 nhà hàng mới trong vòng 5 năm tới trên địa bàn cả nước và 1 đến 2 nhà hàng ở nước Mỹ.

Về chất lượng: không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và chất lượng phục vụ.

3.2. Đề xuất chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang thông qua phân tích ma trận SWOT

3.2.1. Ma trận đánh giá các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ (SWOT)

Để hình thành nên các chiến lược phát triển phù hợp, những cơ hội được thực hiện hóa, từ đó mục tiêu có thể đạt được cần kết hợp giữa những điểm mạnh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang với cơ hội hiện tại và sắp đến bằng cách: Tổng hợp những đánh giá các cơ hội, nguy cơ và điểm mạnh, điểm

yếu, tích hợp những yếu tố này thành các nhóm phương án chiến lược dựa trên bản phân tích SWOT.

Bảng 3.1: Ma trận Điểm mạnh, Điểm yếu, Cơ hội, Nguy cơ (Ma trận SWOT)

<p>Môi trường nội bộ doanh nghiệp</p> <p>Môi trường bên ngoài doanh nghiệp</p>	<p>Điểm mạnh (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Khả năng tài chính 2. Cơ sở vật chất kỹ thuật 3. Tổ chức điều hành 4. Chất lượng sản phẩm – an toàn 	<p>Điểm yếu (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoạch định 2. Đội ngũ nhân viên 3. Đào tạo nhân lực 4. Hoạt động marketing
<p>Các cơ hội (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sự ổn định chính trị, tốc độ tăng trưởng nền kinh tế 2. Thu nhập bình quân đầu người tăng 3. Chính sách phát triển kinh tế của Chính phủ 4. Cơ cấu dân số nhóm tuổi lao động tăng 	<p>Kết hợp chiến lược SO</p> <p>S2, S4 + O2, O4</p> <p>→ Chiến lược phát triển sản phẩm theo hướng đa dạng hóa sản phẩm.</p> <p>S1, S3, S4 + O1, O2, O3, O4</p> <p>→ Chiến lược phát triển thị trường.</p>	<p>Kết hợp chiến lược WO</p> <p>W2, W3, + O1, O3</p> <p>→ Chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.</p> <p>W3, W4 + O2, O4</p> <p>→ Chiến lược hội nhập về phía sau.</p>
<p>Các nguy cơ (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lạm phát và tốc độ tăng giá cao 2. Thiên tai, dịch bệnh 3. Nguy cơ gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn 4. Thực phẩm không an toàn 	<p>Kết hợp chiến lược ST</p> <p>S1, S2, S3, S4 + T1, T2, T3, T4</p> <p>→ Chiến lược hội nhập về phía trước.</p>	<p>Kết hợp chiến lược WT</p> <p>W4 + T1 + T3</p> <p>→ Chiến lược tăng cường quảng cáo, khuyến mãi.</p>

3.2.2. Các phương án chiến lược

Sau khi kết hợp các yếu tố cơ hội, nguy cơ với những điểm mạnh, điểm yếu đã hình thành nên các chiến lược và các phương án chiến lược.

Bảng 3.2: Các phương án chiến lược

Nhóm	Tên chiến lược	Nội dung chiến lược
SO	Chiến lược phát triển sản phẩm theo hướng đa dạng hóa sản phẩm	Phát triển sản phẩm theo hướng đa dạng chủng loại sản phẩm bằng cách tận dụng lợi thế hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của chuỗi nhà hàng cùng với chất lượng sản phẩm an toàn để tận dụng cơ hội và phục vụ được nhiều khúc thị trường từ nhóm tuổi lao động tăng, thu nhập bình quân đầu người tăng cùng với thị trường hơn 87 triệu người.
	Chiến lược phát triển thị trường	Phát triển thị trường bằng cách mở rộng hệ thống nhà hàng tại các tỉnh, thành phố trong nước và nước ngoài. Kết hợp những thế mạnh bên trong về các nguồn lực và tài chính với những cơ hội bên ngoài về chính sách phát triển, sự ổn định chính trị, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế và thu nhập bình quân đầu người tăng cùng với thị trường lao động rộng lớn.
ST	Chiến lược hội nhập về phía trước	Xu hướng chung của các chuỗi nhà hàng là tạo ra sự khác biệt và chủ động tìm kiếm những nhà cung cấp lâu dài thuận lợi, để đảm bảo cho hoạt động kinh doanh tốt hơn. Chuỗi nhà hàng Kiều Giang cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Ngoài việc tận dụng những lợi thế để giảm áp lực từ những nhà cung cấp còn cần chú trọng đến chất lượng và an toàn thực phẩm của của các món ăn.
WO	Chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực	Đẩy mạnh công tác đào tạo đội ngũ nhân viên, nâng cao tay nghề trong chế biến thực phẩm và chuyên môn nghiệp vụ, trong quá trình phục vụ khách ăn uống tại nhà hàng.
	Chiến lược hội nhập về phía sau	Liên kết với các nhà cung cấp nguyên liệu thực phẩm an toàn lớn và uy tín, để đảm bảo cho việc kinh doanh hàng ngày ổn định, cung cấp những món ăn có chất lượng, an toàn và giá cả cạnh tranh.
WT	Chiến lược tăng cường quảng cáo	Phát triển chiến lược marketing, tăng cường những hoạt động quảng cáo và truyền thông đến khách hàng tiềm năng, xây dựng khuyến mãi và quảng cáo phù hợp và có hiệu quả.

3.3. Lựa chọn chiến lược phát triển chuỗi nhà hàng Kiều Giang

3.3.1. Các chiến lược chính

Trong nền kinh tế theo xu hướng hội nhập, thường có các phương án chiến lược kinh doanh sau đây được các doanh nghiệp lựa chọn một hoặc một số phương án chiến lược, phù hợp với doanh nghiệp của mình trong từng thời kỳ để theo đuổi như: chiến lược hội nhập, chiến lược đa dạng hóa, chiến lược tăng trưởng tập trung...

Chiến lược hội nhập: là những doanh nghiệp trong cùng một ngành hoặc khác ngành liên kết với nhau, nhằm phát huy những lợi thế của mỗi doanh nghiệp để chủ động trong việc cung ứng đầu vào và giảm cạnh tranh ngành, vì mỗi doanh nghiệp chỉ chiếm một phần nhỏ của thị trường. Chiến lược hội nhập gồm:

- Hội nhập về phía trước là chiến lược tiến hành mua lại để nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối các hệ thống bán và phân phối sản phẩm.

- Hội nhập về phía sau là chiến lược tăng cường sự kiểm soát hoặc sở hữu các nguồn cung ứng, để hoàn toàn chủ động nguyên liệu đầu vào phục vụ cho sản xuất và kinh doanh.

- Hội nhập theo chiều ngang là chiến lược tìm kiếm quyền kiểm soát hoặc sở hữu, mở rộng phạm vi và trao đổi các nguồn tài nguyên.

Chiến lược đa dạng hóa: là thực hiện nhiều hoạt động sản xuất kinh doanh trên nhiều lĩnh vực của các thị trường khác nhau. Tuy nhiên việc thực hiện chiến lược này phải tính toán kỹ lưỡng nếu không sẽ rủi ro vì đầu tư trái ngành. Chiến lược đa dạng hóa bao gồm:

- Đa dạng hóa tương quan, là thêm vào những hoạt động mới để tạo ra những sản phẩm hay dịch vụ mới có liên hệ với sản phẩm và dịch vụ hiện

hữu phù hợp với công nghệ và marketing (thực hiện chiến lược đa dạng hóa tương quan khi doanh nghiệp có nhiều phế phẩm, nguyên liệu thừa, công suất máy móc chưa tận dụng hết khả năng, công nhân nhàn rỗi).

- Đa dạng hóa không tương quan, là thêm vào những sản phẩm hoặc dịch vụ mới với sản phẩm hiện có cùng được tiêu thụ trên một thị trường và cùng một nhóm khách hàng (như mua lại công ty khác để sản xuất sản phẩm mới hoặc đầu tư mua trang thiết bị, công nghệ mới để sản xuất sản phẩm mới).

- Đa dạng hóa hỗn hợp, là thêm vào những sản phẩm dịch vụ mới hướng vào thị trường mới (thực hiện chiến lược này sẽ tận dụng được các cơ hội kinh doanh mới, nhưng sẽ làm thay đổi toàn bộ cấu trúc sản xuất kinh doanh và tổ chức nhân sự của doanh nghiệp hiện tại).

Chiến lược tăng trưởng tập trung: là đặt trọng tâm vào kinh doanh một lĩnh vực hiện đang có cơ hội trên thị trường, trên cơ sở tăng cường hoạt động marketing, cải tiến sản phẩm hiện có và phát triển thị trường mà không cần thay đổi bất kỳ yếu tố nào, bao gồm các chiến lược sau:

- Xâm nhập thị trường, là tăng quy mô tổng thể thị trường của sản phẩm và dịch vụ hiện tại bằng các hoạt động marketing.

- Phát triển thị trường là tìm kiếm các thị trường mới chưa xâm nhập ở trong nước và ngoài nước.

- Phát triển sản phẩm là cải tiến sản phẩm để nâng cao chất lượng và tính năng của sản phẩm hiện có.

3.3.2. Lựa chọn chiến lược thông qua ma trận QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Qua phân tích ma trận SWOT, ta nhận thấy nhóm chiến lược ST và WT chỉ có một chiến lược nên không cần thiết lập ma trận QSPM cho nhóm

này. Tuy nhiên cần tiếp tục tiến hành lựa chọn chiến lược cho nhóm SO và WO thông qua ma trận QSPM.

Bảng 3.3: Ma trận lựa chọn chiến lược (Nhóm SO)

Các yếu tố chính	Các chiến lược lựa chọn				
	Phân loại	Chiến lược phát triển sản phẩm		Chiến lược phát triển thị trường	
		AS	TAS	AS	TAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các yếu tố bên ngoài: - Sự ổn định chính trị, tốc độ tăng trưởng nền kinh tế - Thu nhập bình quân đầu người tăng - Chính sách phát triển kinh tế của Chính phủ - Cơ cấu dân số nhóm tuổi lao động tăng - Lạm phát và tốc độ tăng giá - Thiên tai, dịch bệnh - Nguy cơ gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn - Thực phẩm không an toàn ▪ Các yếu tố bên trong: - Khả năng tài chính - Cơ sở vật chất kỹ thuật - Tổ chức điều hành - Chất lượng sản phẩm - an toàn - Hoạch định - Đội ngũ nhân viên - Đào tạo nguồn nhân lực - Hoạt động marketing 	2	3	6	4	8
	3	4	12	4	12
	2	3	6	4	8
	2	3	6	3	6
	3	2	6	3	9
	1	1	1	1	1
	1	1	1	2	2
	4	2	8	2	8
	4	3	12	3	12
	4	4	16	3	12
	4	3	12	3	12
	3	4	12	4	12
	2	2	4	4	8
	2	2	4	2	4
	2	2	4	2	4
	1	2	2	3	3
Tổng số điểm hấp dẫn			112		121

AS: Mức điểm hấp dẫn

TAS: Tổng mức điểm hấp dẫn

Qua tính toán ta thấy chiến lược phát triển thị trường có tổng số điểm hấp dẫn 121 điểm so với chiến lược phát triển sản phẩm có tổng số điểm hấp dẫn là 112 điểm, nên chọn “Chiến lược phát triển thị trường” tốt hơn.

Bảng 3.4: Ma trận lựa chọn chiến lược (Nhóm WO)

Các yếu tố chính	Các chiến lược lựa chọn				
	Phân loại	Chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực		Chiến lược hội nhập về phía sau	
		AS	TAS	AS	TAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Các yếu tố bên ngoài: - Sự ổn định chính trị, tốc độ tăng trưởng nền kinh tế - Thu nhập bình quân đầu người tăng - Chính sách phát triển kinh tế của Chính phủ - Cơ cấu nhóm tuổi lao động tăng - Lạm phát và tốc độ tăng giá - Thiên tai, dịch bệnh - Nguy cơ gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn - Thực phẩm không an toàn ▪ Các yếu tố bên trong: - Khả năng tài chính - Cơ sở vật chất kỹ thuật - Tổ chức điều hành - Chất lượng sản phẩm - an toàn - Hoạch định - Đội ngũ nhân viên - Đào tạo nguồn nhân lực - Hoạt động marketing 	2	2	4	3	6
	3	3	9	4	12
	2	2	4	3	6
	2	3	6	3	6
	3	2	6	2	6
	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1
	4	2	8	2	8
	4	3	12	3	12
	4	3	12	3	12
	4	3	12	3	12
	3	4	12	4	12
	2	3	3	3	6
	2	2	4	2	4
	2	3	6	3	6
	1	4	4	4	4
Tổng số điểm hấp dẫn			107		114

AS: Mức điểm hấp dẫn

TAS: Tổng mức điểm hấp dẫn

Trong nhóm chiến lược WO vừa phân tích tại bảng 3.4 cho thấy, tổng mức điểm hấp dẫn của chiến lược hội nhập về phía sau đạt 114 điểm, cao hơn tổng mức điểm của chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chỉ đạt 107 điểm, nên chọn “Chiến lược hội nhập về phía sau”.

3.3.3. Các chiến lược được chọn và các giải pháp tương ứng

Thông qua ma trận QSPM cho thấy các chiến lược nên chọn là: “Chiến lược phát triển thị trường” và “Chiến lược hội nhập về phía sau”.

Chiến lược phát triển thị trường cần kết hợp với các giải pháp về: Quản lý, đào tạo phát triển nguồn nhân lực, đẩy mạnh hoạt động marketing, an toàn vệ sinh thực phẩm – an toàn cho khách và nhượng quyền thương mại.

Chiến lược hội nhập về phía sau cần kết hợp các giải pháp về: Đầu tư, đa dạng hóa sản phẩm, an toàn thực phẩm và nhượng quyền thương mại.

Bảng 3.5: Các chiến lược được chọn và những giải pháp tương ứng

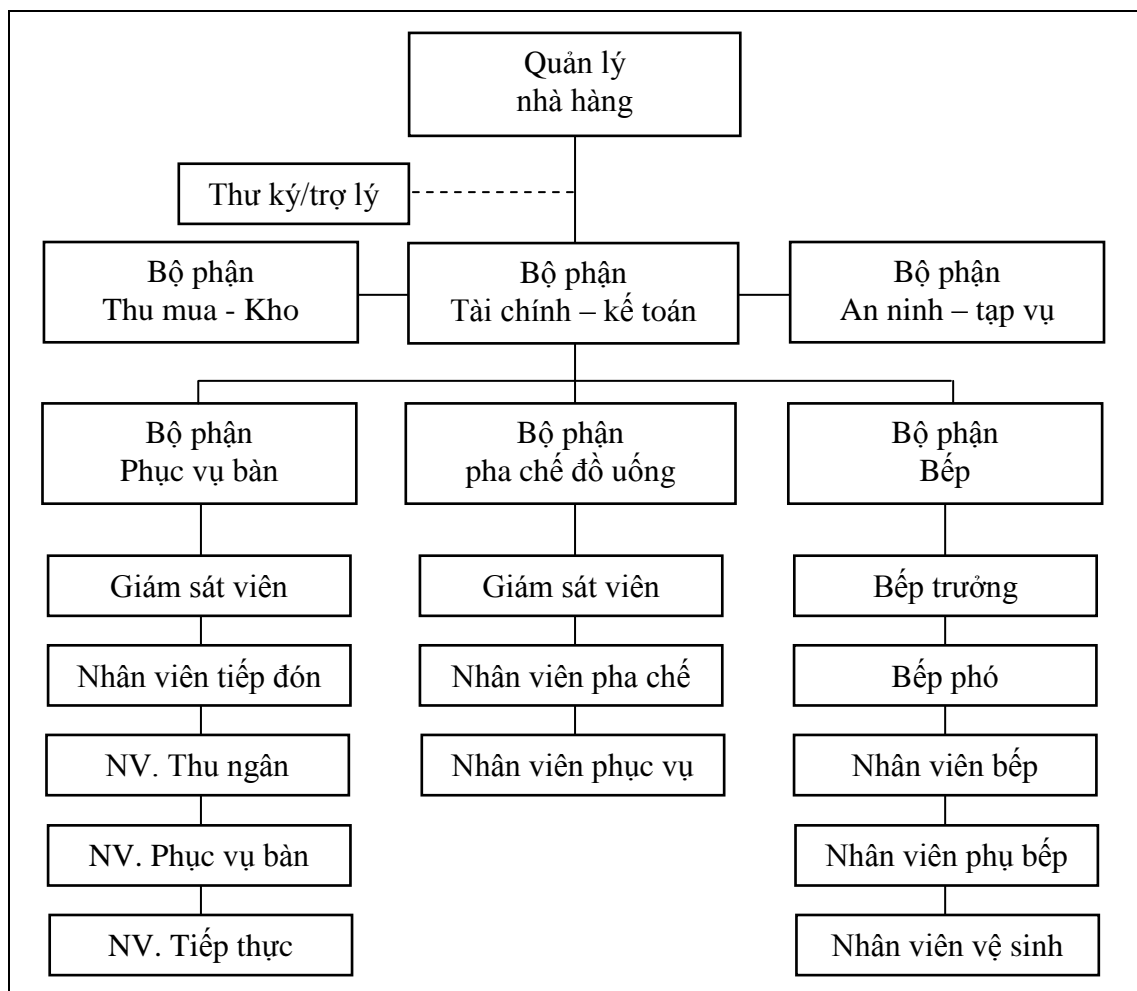
Nhóm chiến lược	Chiến lược được chọn	Nhóm giải pháp kết hợp
SO	Phát triển thị trường	Giải pháp 2, 5, 7
ST	Hội nhập về phía trước	Giải pháp 3,4,5,7
WO	Hội nhập về phía sau	Giải pháp 2,4,6,7
WT	Tăng cường quảng cáo, khuyến mãi	Giải pháp 5,7

3.4. Một số giải pháp đề nghị nhằm thực hiện chiến lược

3.4.1. Giải pháp về quản lý (Giải pháp 1)

Nhìn chung các chi phí điều hành quản lý của chuỗi nhà hàng Kiều Giang thấp, do không phải chi trả chi phí thuê mướn người quản lý bởi mô hình kinh doanh hiện tại của nhà hàng là chủ sở hữu chủ quản lý. Điều này

dẫn đến việc khó thâm nhập vào công việc chuyên môn, các quyết định mang tính cá nhân, ít dân chủ nên dễ bị rủi ro, khó khăn trong việc cung cấp tài chính cho các hoạt động tác nghiệp, khả năng quảng cáo, marketing rất hạn chế và việc phát triển rất chậm do không có sự hỗ trợ quản lý của những người có chuyên môn. Vì vậy, dù kinh doanh theo mô hình chủ sở hữu chủ quản lý hay chủ sở hữu nhà điều hành, thì cũng cần có một cơ cấu tổ chức và một cơ chế quản lý đồng bộ cho phù hợp với các yêu cầu chuyên môn của từng công việc, mang đặc thù riêng biệt của nhà hàng là phục vụ trực tiếp con người ăn uống. Sau đây là cơ cấu tổ chức mà nhà hàng Kiều Giang nên áp dụng:



Hình 3.1: Sơ đồ cơ cấu tổ chức nhà hàng nên áp dụng trong chuỗi nhà hàng Kiều Giang

Mặt khác, để giúp cho việc giám sát và kiểm tra các hoạt động của nhà hàng Kiều Giang luôn đem lại kết quả tốt, các quyết định và phản ứng nhanh đối với những thay đổi của thị trường, quan hệ mật thiết với thị trường, giảm thiểu được những lãng phí trong mua các thành phần nguyên liệu với giá cao, lãng phí trong tồn trữ hàng hóa nguyên liệu thực phẩm, thất thoát trong sơ chế nguyên liệu thực phẩm, hao hụt trong chế biến các món ăn, thất thoát trong phục vụ, gian lận và trộm cắp vặt trong nhà hàng, cùng với những thách thức lớn hiện nay của ngành công nghiệp ẩm thực là: Sự cạnh tranh gia tăng, giá nhân công cao, thiếu hụt nhân lực có chuyên môn, yêu cầu chất lượng phục vụ đòi hỏi tốt hơn, các nhà hàng phải đưa ra sản phẩm có chất lượng cao với giá thấp.

Để chuỗi nhà hàng ngày càng phát triển và đối phó với những thách thức về chi phí nguyên liệu đầu vào và chi phí điều hành ngày càng tăng, mỗi nhà hàng Kiều Giang cũng cần áp dụng hệ thống quản lý ISO 9001:2008; ISO 22000:2005; SSOP; HACCP và các phần mềm hữu ích dùng trong quản lý nhà hàng, quản lý phục vụ, quản lý thức uống, quản lý kho và mua hàng, quản lý bếp, đồng thời thiết lập quy trình thực hiện các công việc, những chuẩn mực cụ thể trong chế biến món ăn và định lượng trong pha chế thức uống, đặc biệt là quy trình phục vụ khách ăn uống tại nhà hàng. Đây là một bộ phận trực tiếp phục vụ khách có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng và không hài lòng của khách về nhà hàng, do đó khi phục vụ khách lẻ và khách đoàn ăn uống tại nhà hàng cần theo quy trình đã được thiết lập.

3.4.2. Giải pháp về đầu tư và huy động vốn đầu tư (Giải pháp 2)

Để ổn định hoạt động kinh doanh lâu dài và mở rộng đầu tư, thì việc huy động vốn là hết sức cần thiết, để tạo động lực cho nhà hàng Kiều Giang phát triển và mở rộng thị trường hoạt động, nâng cao hiệu quả kinh doanh. Huy

động từ nguồn vốn góp ban đầu và lợi nhuận không chia của chủ sở hữu, để tái đầu tư và mở rộng đầu tư mới mà không phải chịu lãi suất khi phải vay nợ bên ngoài nhà hàng.

Huy động vốn qua tín dụng ngân hàng, giúp nhà hàng tập trung được nguồn vốn đủ mạnh để thực hiện dự án mới, tuy nhiên nhà hàng phải chịu một mức lãi suất cố định trong thời hạn vay ngân hàng, và áp lực trả nợ gốc khi hết kỳ hạn vay tại ngân hàng.

3.4.3. Giải pháp đào tạo phát triển nguồn nhân lực (Giải pháp 3)

Tuyển dụng nhân sự: Để giảm lao động phổ thông, tăng tỷ lệ lao động có chuyên môn làm việc trong nhà hàng, khi tuyển dụng cần ưu tiên những người đã qua đào tạo đúng chuyên môn, có kinh nghiệm để làm việc tại các vị trí phục vụ trực tiếp khách ăn uống trong nhà hàng, đồng thời cũng cần nâng cao các tiêu chuẩn tuyển dụng nhất là các vị trí quản lý nhà hàng, giám sát viên và bếp trưởng của nhà hàng.

Bố trí nhân sự: Phù hợp theo từng chức danh và yêu cầu của công việc, không kiêm nhiệm quá nhiều công việc cho một chức danh, dẫn đến không đủ thời gian để hoàn thành công việc theo đúng quy trình, thiếu sót trong kiểm soát các công việc khác và hiệu quả thấp. Việc luân chuyển nhân viên phải hết sức lưu ý, không thể luân chuyển nhân viên không có chuyên môn phục vụ đến để phục vụ khách sẽ ảnh hưởng xấu hình ảnh của nhà hàng, ngược lại nếu luân chuyển nhân viên có chuyên môn phục vụ đến để đứng bếp chế biến món ăn sẽ hao hụt nguyên liệu hoặc hưng hổng trong chế biến, gây thiệt hại cho nhà hàng do không quen thực hiện các công việc đó.

Đào tạo nhân viên: Chú trọng công tác đào tạo nhân viên được xem như là một giải pháp hữu hiệu để nhà hàng khắc phục những thiếu sót trong quá trình phục vụ khách hàng, nâng cao trình độ chuyên môn và tính chuyên

nghiệp của nhân viên, tự tin khi thực hiện công việc được phân công. Việc đào tạo cũng cần được duy trì thường xuyên vào thời gian đã được bố trí phù hợp với nhân viên, đồng thời cũng cần đánh giá mức độ hoàn thiện trình độ, nghiệp vụ chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp sau khi đào tạo.

Chế độ đãi ngộ: Để kích lệ và tạo động lực cho người lao động an tâm làm việc, chế độ tiền lương, thưởng, phúc lợi xã hội cần điều chỉnh cho phù hợp với từng năm và năng lực của mỗi cá nhân. Ngoài ra nhà hàng cũng cần hỗ trợ người lao động về nhà ở và phương tiện đi lại, tăng cường những hoạt động giải trí, văn hóa, thể thao, du lịch, tổ chức các cuộc thi nâng cao tay nghề tạo môi trường vui vẻ, đoàn kết đội ngũ nhân viên giữa các nhà hàng với nhau, góp phần tạo nên bản sắc văn hóa của chuỗi nhà hàng Kiều Giang.

3.4.4. Giải pháp phát triển đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ ẩm thực (Giải pháp 4)

Theo quan niệm thông thường, một chiến lược kinh doanh kinh doanh thường phải có một tầm nhìn tổng thể. Nhưng ý tưởng nào có thể đủ xa, đủ rộng để bao quát tất cả các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp trên thị trường hiện tại, cũng như những sản phẩm và dịch vụ sẽ ra đời trong tương lai. Đây cũng chính là cơ hội cho chuỗi nhà hàng Kiều Giang phát triển hơn nữa bởi: Càng nhiều chủng loại sản phẩm bổ sung thì càng nhiều thị phần.

Đã có một thời gian, khách sạn là nơi duy nhất mà người ta có thể tìm thấy những món ăn ngon và thức uống bổ dưỡng, nhưng thời gian gần đây những nhà hàng độc lập và các chuỗi nhà hàng đã chi phối thị trường, chào mời các sản phẩm đồ ăn và thức uống rất phong phú và đa dạng phù hợp với xu hướng ẩm thực của người tiêu dùng, cùng với những sở thích và nhu cầu ước muốn luôn thay đổi của thực khách, thị trường của các nhà hàng kinh

doanh ẩm thực đã trở thành một trong những ngành có tính cạnh tranh nhất trong bất cứ một quốc gia nào trên thế giới.

Để phát triển thêm nhiều sản phẩm mới, chuỗi nhà hàng Kiều Giang cần nghiên cứu và xây dựng thực đơn phong phú hơn nữa về các món ăn để đáp ứng nhu cầu thưởng thức ẩm thực của khách, ngoài những món chính cũng cần có những món ăn ngon truyền thống đậm đà bản sắc dân tộc của các địa phương mang giá trị ẩm thực khu vực như: Phở Hà Nội, Bún thang Hà Nội, Bún chả Hà Nội, Cơm tấm Sài Gòn, Gỏi cuốn Sài Gòn, Bánh đa cua Hải Phòng, Miến lươn Nghệ An, Cơm cháy Ninh Bình, Bánh khọt Vũng Tàu, Phở khô Gia Lai.

3.4.5. Giải pháp đẩy mạnh hoạt động marketing (Giải pháp 5)

Sự thành công của một thương hiệu phụ thuộc rất nhiều vào công tác marketing, mà marketing lại là cuộc đọ sức về nhận thức của khách hàng, chứ không phải là cuộc chiến cạnh tranh về chất lượng sản phẩm hay dịch vụ [9]. Để hoạt động marketing mang lại hiệu quả, chuỗi nhà hàng Kiều Giang cũng cần có những nhân viên marketing trẻ trung, năng động, nhiệt huyết và tài năng. Bởi sức trẻ chính là nguồn lực mạnh mẽ và có giá trị trong việc thực hiện các chiến lược thành công, nhất là chiến lược về marketing 4P: Sản phẩm (Product), giá cả (Price), địa điểm (Place) và xúc tiến – hỗ trợ bán hàng (Promotion).

Sản phẩm: Nhờ vào sự cung cấp đều đặn trên thị trường của các mặt hàng thiết yếu cho ngành kinh doanh ăn uống như: Thịt gia súc, gia cầm; Hải sản mực, tôm, cua, cá; Nông sản gạo, rau xanh, củ quả, trái cây. Đối với nhà hàng Kiều Giang trong cùng hệ thống cũng cần tận dụng lợi điểm trên để bổ sung thêm chủng loại sản phẩm làm cho thực đơn của nhà hàng phong phú hơn, tạo ra nhiều sự lựa chọn để khách lựa chọn các món ăn hợp khẩu

vị mà mình yêu thích, không chỉ giới hạn ở những món ăn ngon truyền thống mà mở rộng ra cả những món ăn theo xu hướng ăn chay, thức ăn nhanh phù hợp với yêu cầu của thời đại tốc độ khan hiếm về thời gian.

Giá cả: Trong rất nhiều khía cạnh của đời sống, tình trạng lạm phát có thể tạo cho nền kinh tế một cú nhảy vọt trong ngắn hạn, song về lâu dài, lạm phát sẽ dẫn đến suy thoái kinh tế và ảnh hưởng trực tiếp đến mua sắm, chi tiêu và sử dụng dịch vụ của người tiêu dùng. Vấn đề quan trọng nhất của thị trường kinh doanh ăn uống là giá, nhà hàng nào cung cấp món ăn ngon với giá thấp nhất sẽ thu hút được nhiều khách hàng. Để làm được điều này thì chuỗi nhà hàng Kiều Giang phải chủ động đàm phán và thương lượng với những nhà cung cấp hàng hóa, nguyên liệu và thực phẩm để làm giảm chi phí đầu vào từ chuỗi cung ứng đem lại, tạo điều kiện thuận lợi cho việc thiết lập giá bán thấp cho khách hàng.

Địa điểm: Để mở rộng thị trường, tạo thành một chuỗi nhà hàng rộng khắp trong nước và nước ngoài. Mỗi nhà hàng cần chủ động nguồn vốn để mở thêm các nhà hàng mới, việc mở thêm các nhà hàng là có thể thực hiện được, do tính chất và đặc thù của ngành kinh doanh ăn uống không cần thiết phải mua quyền sử dụng đất lâu dài, nên vốn đầu tư ban đầu là không lớn, chỉ cần thuê địa điểm kinh doanh ở các nơi trung tâm thương mại, các khu mua sắm, các khu vui chơi giải trí, khu nghỉ dưỡng, khu du lịch, điểm du lịch và dọc theo tuyến đường quốc lộ, đường cao tốc, đường xuyên Á.

Xúc tiến – hỗ trợ bán hàng: Bất kỳ một hình thức khuyến mại, phát hành phiếu thưởng hay giảm giá đều có xu hướng khuyến khích khách hàng chỉ mua hàng và sử dụng dịch vụ mỗi khi có đợt khuyến mãi. Trong hoạt động kinh doanh ẩm thực thì chiến thắng sẽ là những nhà hàng thực hiện việc ngày nào cũng bán giá thấp. Chính vì vậy chuỗi nhà hàng Kiều Giang cần

nghiên cứu và định giá bán sao cho phù hợp với sự thay đổi về giá trên thị trường cung cấp mà vẫn đạt được mức lợi nhuận hợp lý.

Ngoài ra cũng cần chủ động hoạch định các chiến lược marketing, thiết lập trang web chung cho cả hệ thống nhà hàng Kiều Giang, giúp cho việc tiếp nhận và giao dịch hợp đồng về ăn uống tại nhà hàng của khách được thuận tiện hơn. Tăng cường các hoạt động nghệ thuật và trang trí theo các chủ đề của những ngày lễ Tết, ngày Quốc khánh, lễ Giáng sinh, lễ Tình nhân v.v... Tạo không gian ấm cúng và gần gũi giữa khách với nhà hàng. Đồng thời đẩy mạnh công tác truyền thông quan hệ công chúng, quảng bá hình ảnh thương hiệu của nhà hàng trên một số kênh truyền hình trong nước, trên các tạp chí chuyên đề ẩm thực và du lịch.

3.4.6. Giải pháp an toàn thực phẩm, an toàn cho khách (Giải pháp 6)

Yếu tố quan trọng hàng đầu trong kinh doanh ăn uống là an toàn vệ sinh thực phẩm, đây là điều kiện tiên quyết của sự tồn tại và phát triển bền vững của nhà hàng. Việc tuân thủ nghiêm túc luật an toàn thực phẩm và những quy định khác của pháp luật về an toàn thực phẩm, là điều bắt buộc đối với bất kỳ một tổ chức, hay cá nhân nào khi tham gia vào việc kinh doanh sản xuất, chế biến và cung cấp thực phẩm để tránh tình trạng sử dụng các nguyên liệu thực phẩm không an toàn, các chất phụ gia thực phẩm không rõ nguồn gốc, hay những công thức chế biến gây ra phản ứng giữa các chất trong khi phối trộn và thâm thấu với nhau, tạo ra những tác nhân có hại cho sức khỏe của người tiêu dùng.

Từ những vấn đề nêu trên. Nhà Hàng cần kiểm soát chặt chẽ chất lượng của thực phẩm từ khi nhập nguyên liệu đầu vào đến bảo quản, sơ chế, nấu, nướng, gia nhiệt, phân phối và phục vụ khách phải theo quy trình kiểm thực ba bước một cách nghiêm ngặt.



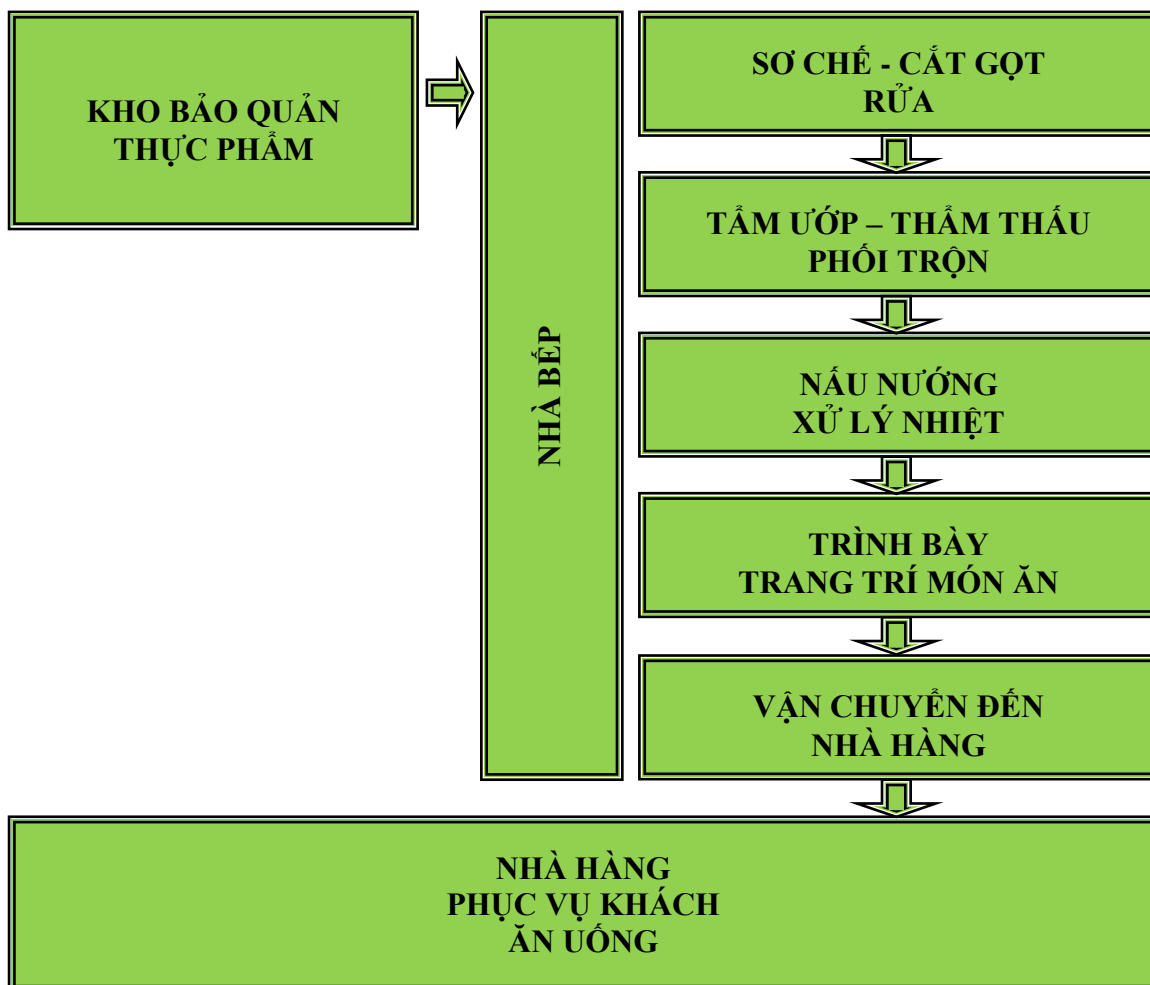
Hình 3.2: Quy trình kiểm soát nguyên liệu thực phẩm trong nhà hàng

Thu mua: Việc thu mua nguyên liệu thực phẩm, các chất phụ gia và các chất hỗ trợ trong chế biến thực phẩm trên thị trường, hay nhập khẩu trực tiếp để phục vụ sản xuất và chế biến thì cũng cần có hợp đồng mua bán, kèm theo bản công bố hợp chuẩn, hợp quy của sản phẩm, hàng hóa đó, đặc biệt là hàng hóa nguyên liệu và sản phẩm phải không bị hư hỏng hay sắp hết hạn sử dụng. Khi nhập nguyên liệu thực phẩm cần ghi chép rõ tên loại thực phẩm, ngày giờ nhập, số lượng thực phẩm, tên của đơn vị cung cấp, số chứng từ hóa đơn, số giấy kiểm dịch, nhiệt độ bảo quản, hạn sử dụng, cảm quan về màu, mùi, vị và cấu trúc của sản phẩm...

Bảo quản: Sau khi thu mua việc cất giữ nguyên liệu thực phẩm đúng quy định, đúng chức năng là một công đoạn hết sức quan trọng, để đảm bảo đủ lượng hàng hóa thực phẩm, sẵn sàng đáp ứng nhu cầu ăn uống của khách tại nhà hàng. Để ngăn chặn vi khuẩn xâm nhập thực phẩm và sinh sản, nên giữ thực phẩm thịt gia súc, gia cầm, hải sản mực, cua, tôm, cá ở nhiệt độ lạnh trong khoảng từ $2^{\circ}\text{C} - 5^{\circ}\text{C}$ và theo nguyên tắc nhập trước xuất trước, đồng thời phải kiểm tra nhiệt độ thực tế tại các kho hoặc tủ bảo quản thực phẩm hàng giờ, nếu có sự chênh lệch so với nhiệt độ quy định thì phải đưa ra biện pháp và cách xử lý để đảm bảo đúng yêu cầu về nhiệt độ đối với loại thực phẩm đang bảo quản.

Chế biến: Là một quy trình chế biến thức ăn cần theo phương pháp một chiều, các nguyên liệu thực phẩm xuất từ kho bảo quản đến nhà bếp rồi sơ

chế, tẩm ướp thấm thấu và phối trộn, nấu nướng, xử lý nhiệt, trình bày và vận chuyển đến nhà hàng phục vụ khách.



Hình 3.3: Quy trình chế biến thức ăn một chiều

Trong quá trình chế biến không được sử dụng phẩm màu, các chất phụ gia và các chất hỗ trợ trong chế biến thực phẩm không rõ nguồn gốc hay đã hết hạn sử dụng, các loại dầu ăn không tái sử dụng lại, tuyệt đối tuân thủ công thức chế biến khi đã được nhà hàng thiết lập dựa theo quy định về các tiêu chuẩn kỹ thuật Việt Nam trong lĩnh vực an toàn thực phẩm như: Nhiệt độ tẩm sản phẩm phải đạt trên 70°C ; Các chỉ tiêu yêu cầu lý hóa về các phản ứng phải âm tính và hàm lượng ở mức tối đa của từng chất; Các chỉ tiêu về dư lượng kim loại nặng ở mức giới hạn tối đa; Các chỉ tiêu vi sinh vật hiếm

khí, vi khuẩn lạc trong giới hạn tối đa; Các chỉ tiêu dư lượng thuốc thú y giới hạn trong mức tối đa hoặc không phát hiện; Các chỉ tiêu dư lượng hormone ở mức tối đa và các hàm lượng độc tố nấm mốc không vượt quá mức đã được quy định cụ thể trong các tiêu chuẩn Việt Nam (TCVN 746:2002, TCVN 7047:2002, TCVN 7049:2002, TCVN 4882:2001, TCVN 5667: 1992, TCVN 5156:1990, TCVN 5155:1990, TCVN 5153:1990, TCVN 5152:1990, TCVN 5151:1990, TCVN 3699:1990, TCVN 4992:1989, TCVN 4991:1989, TCVN 4834:1989) [15] và các quy định của Chính phủ, Bộ Y tế, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn và Bộ Công thương về lĩnh vực an toàn thực phẩm.

Hơn nữa Nhà Hàng cũng cần quan tâm đến việc lựa chọn các nguyên liệu để chế biến ra các thức ăn có lợi cho sức khỏe, loại bỏ các yếu tố gây hại sức khỏe hay dư thừa năng lượng dẫn đến béo phì và đặc biệt cần kết hợp giữa công thức chế biến với nhu cầu khẩu phần ăn của khách, theo nhóm tuổi và theo chế độ ăn kiêng khi khách yêu cầu.

Thực hiện lưu mẫu thực phẩm hàng ngày tại các nhà hàng (về ca làm việc, địa điểm, tên món ăn, vật dụng lưu, nhiệt độ bảo quản, ngày giờ lưu, ngày giờ hủy, người thực hiện) kiểm tra và xét nghiệm nguồn nước dùng trong chế biến định kỳ theo quy định của cơ quan chức năng.

Phân phối: Đây là một công đoạn được diễn ra ngay trong phạm vi của nhà hàng, sau khi nhà bếp chế biến món ăn hoàn thành, món ăn sẽ được vận chuyển đến khu vực phục vụ khách ăn uống tại nhà hàng. Việc vận chuyển thức ăn cần thực hiện ngay, với thời gian ngắn nhất để đảm bảo chất lượng và độ nóng của món ăn, đồng thời ngăn chặn vi khuẩn xâm nhập vào thức ăn gây hại sức khỏe cho khách.

Phục vụ: Sau khi thức ăn đã được vận chuyển đến bàn chờ để phục vụ khách, nhân viên cần thực hiện theo quy trình và tiêu chuẩn phục vụ của từng món theo sơ đồ gọi món của khách, bắt đầu từ món khai vị đến các món chính và cuối cùng là các món tráng miệng. Hỗ trợ khách trong quá trình ăn uống và các yêu cầu khác của khách về ăn uống.

Ngoài ra Nhà Hàng cũng cần thiết lập sổ kiểm tra thực đơn sơ chế và chế biến của từng ca về các món ăn như: Khối lượng thành phần, nhóm thịt, nhóm cá, nhóm rau, nhóm quả, nhóm khác... giờ phút sơ chế xong, giờ phút nấu và xử lý nhiệt xong, giờ phút phân phối đến khách sử dụng, cảm quan món ăn về cấu trúc, màu sắc, mùi vị và vật dụng chứa đựng món ăn... để đảm bảo an toàn cho khách sử dụng, đồng thời kiểm tra sức khỏe, tập huấn kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm cho nhân viên nhà hàng mỗi năm, đăng ký cấp giấy chứng nhận đủ điều kiện vệ sinh an toàn thực phẩm cho mỗi nhà hàng trong toàn bộ hệ thống.

3.4.7. Giải pháp nhượng quyền thương mại (Giải pháp 7)

Nhượng quyền thương mại là một xu thế chung của nền kinh tế toàn cầu hóa, hoạt động nhượng quyền thương mại đang có nhiều cơ hội và phát triển mạnh, sau khi mọi rào cản thương mại sẽ chính thức dỡ bỏ theo cam kết WTO của Việt Nam vào năm tới năm 2014. Đây chính là cơ hội cho các doanh nghiệp trong và ngoài nước thâm nhập thị trường, mở rộng thị trường mới mà không phải chôn vốn đầu tư, khi nền kinh tế thế giới trở nên rộng lớn hơn và các doanh nghiệp nào nhanh nhạy hơn sẽ thắng trên trường đấu mở rộng [4].

Mở rộng thị trường kinh doanh bằng hình thức này, giúp cho Nhà hàng huy động thêm nguồn vốn đầu tư từ đối tác nhận quyền thương mại, cùng chia sẻ chi phí đầu tư và lợi nhuận, đồng thời làm giảm khả năng cạnh tranh

của các đối thủ khi hệ thống nhà hàng đã rộng khắp toàn quốc và ở nước ngoài, rút ngắn thời gian tìm hiểu và nghiên cứu thị trường, thông qua sự hiểu rõ thị trường địa phương của đối tác nhận quyền thương mại.

Việc nhượng quyền thương mại có nhiều hình thức: Người bán sở hữu người bán điều hành, công ty sở hữu công ty điều hành hay công ty sở hữu người bán điều hành... Dù mở rộng dưới hình thức nào thì khi gia tăng quy mô cũng đồng nghĩa với gia tăng thách thức về quản trị, đặc biệt trong lĩnh vực nhà hàng là gia tăng thách thức về quản lý chất lượng của toàn bộ hệ thống nhà hàng, để đảm bảo các tiêu chuẩn kiểm soát bắt buộc của bên nhượng quyền được thực hiện đúng như hợp đồng.

Để thành công trong mô hình kinh doanh nhượng quyền thương mại. Nhà hàng Kiều Giang cần phải chú ý đến mô hình CAGE [8, tr.50] về sự khác biệt theo những chiều kích Văn hóa (Cultural), Hành chính - Chính trị (Administrative), Địa lý (Geographic) và Kinh tế (Economic) giữa các vùng miền và các nước khi tham gia vào quá trình kinh doanh xuyên quốc gia.

3.5. Kiến nghị

3.5.1. Kiến nghị đối với Chính Phủ

Cho các ngành nói chung: Trong bối cảnh của nền kinh tế, khó khăn về vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, tồn đọng hàng tồn kho và nợ xấu của các doanh nghiệp trong nước, đã kéo theo hệ lụy doanh nghiệp nợ thuế, nợ bảo hiểm, nợ tiền lương tiền công của cán bộ công nhân viên và người lao động. Trước thực trạng khó khăn đó, VCCI đã tiến hành khảo sát động thái doanh nghiệp Việt Nam trên toàn quốc ở các quy mô, các ngành nghề khác nhau về hiệu lực thực thi và áp dụng các quy định pháp lý, các chính sách và thủ tục hành chính của Chính phủ và Ngân hàng về tiếp cận nguồn vốn để tháo gỡ những khó khăn. Theo báo cáo động thái doanh nghiệp Việt

Nam quý III năm 2012 của VCCI cho thấy, trong 82,6% doanh nghiệp hiện đang vay vốn ở mức lãi suất 15% thì có tới 55,9% số doanh nghiệp thấy không thể chịu được mức lãi này trong lâu dài, chỉ có 0,6% số doanh nghiệp cho rằng mức lãi vay 15% là hợp lý [24].

Như vậy, theo ý kiến của tác giả, với chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp tháo gỡ khó khăn về vốn trong kinh doanh của Chính phủ, cùng với ngân hàng không đem lại lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp, nhất là những doanh nghiệp có sử dụng nhiều nhân công lao động như: Dệt may, thủy sản, giấy da, điện tử... Chính phủ nên điều chỉnh chính sách thuế, ưu đãi về thuế cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ tham gia sản xuất trực tiếp, hạ mức lãi suất tín dụng, điều chỉnh giá điện, giá xăng dầu, giá thuê đất hợp lý với tình hình kinh tế trong nước, vì chỉ có sản xuất mới phát triển, tăng trưởng kinh tế, giải quyết việc làm đảm bảo an sinh xã hội.

Cho ngành dịch vụ kinh doanh ăn uống nói riêng: Tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với công tác an toàn thực phẩm, chỉ đạo các cấp ủy Đảng, chính quyền địa phương nâng cao nhận thức của người sản xuất kinh doanh và nhân dân về an toàn thực phẩm theo đúng chỉ thị số 08-CT-TW, ngày 21 tháng 10 năm 2011 của Ban Bí thư [31]. Cần đưa các chỉ tiêu về an toàn thực phẩm vào kế hoạch phát triển kinh tế xã hội của địa phương, để nâng cao năng lực và chất lượng quản lý Nhà nước được đồng bộ, hiệu quả về các chính sách và pháp luật an toàn thực phẩm.

Để ngăn ngừa vi phạm về an toàn thực phẩm, phòng chống ngộ độc và các bệnh truyền qua thực phẩm. Chính phủ cần đầu tư các phòng thí nghiệm, kiểm nghiệm mức độ an toàn thực phẩm đạt chuẩn ISO-17025:2005 cho các địa phương trên địa bàn cả nước, tăng cường kiểm tra giám sát và xử lý nghiêm các trường hợp vi phạm đến lĩnh vực an toàn thực

phẩm của các tổ chức, cá nhân kể cả đội ngũ nhân viên, cán bộ làm công tác quản lý nhà nước về an toàn thực phẩm khi có sai phạm. Mặt khác Chính phủ cũng cần ban hành những văn bản cụ thể để hạn chế việc lãng phí lương thực, thực phẩm trong nuôi trồng, sản xuất chế biến và bảo quản lương thực, thực phẩm.

3.5.2. Kiến nghị đối với Bộ - ngành

Đối với Bộ Y tế: Tình hình vi phạm an toàn thực phẩm, ngộ độc thực phẩm gây hại đến sức khỏe và tính mạng của con người diễn ra rất phức tạp, do thực phẩm không an toàn nhập lậu từ bên ngoài vào trong nước và do các cơ sở sản xuất, chế biến trong nước vi phạm những quy định về an toàn vệ sinh thực phẩm gây ra. Trước thực trạng đó Bộ Y tế cần thường xuyên thanh tra, kiểm tra việc chấp hành quy định về an toàn thực phẩm của các đơn vị sản xuất, kinh doanh, chế biến thực phẩm, tập huấn kiến thức an toàn vệ sinh thực phẩm, thẩm định cấp giấy chứng nhận đủ điều kiện an toàn thực phẩm trực tiếp tại các cơ sở có liên quan đến an toàn thực phẩm, kể cả những hộ sản xuất và chế biến kinh doanh cá thể.

Tổ chức vinh danh các cơ sở có đóng góp lớn trong việc xây dựng chuỗi thực phẩm an toàn, đồng thời cũng xử lý nghiêm các đơn vị vi phạm trong lĩnh vực an toàn thực phẩm.

Phối kết hợp chặt chẽ với Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn cùng với Bộ Công thương thực hiện quản lý Nhà nước về an toàn vệ sinh thực phẩm theo đúng chiến lược Quốc gia an toàn thực phẩm giai đoạn 2011 – 2020 và tầm nhìn 2030 [17].

Hơn nữa, tác giả mong muốn Bộ Y tế xây dựng giáo trình và đào tạo nguồn nhân sự về an toàn thực phẩm ở trình độ đại học và sau đại học, để

phục vụ cho công tác quản lý nhà nước về an toàn thực phẩm và đáp ứng nhu cầu của xã hội về lĩnh vực an toàn thực phẩm.

Đối với Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn: Trong trách nhiệm về quản lý nhà nước đối với việc sản xuất, chế biến, vận chuyển và bảo quản các sản phẩm từ thịt, thủy hải sản, rau quả, trứng, sữa tươi, nguyên liệu, thực phẩm biến đổi gen. Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn cần xây dựng các chuỗi cung cấp sản phẩm thực phẩm an toàn ở các địa phương trên toàn quốc.

Nâng cao năng lực kiểm tra và xét nghiệm an toàn chất lượng thực phẩm đối với các cơ sở vận chuyển, giết mổ gia súc, gia cầm, sản xuất kinh doanh và chế biến thực phẩm đồng thời điều chỉnh, bổ sung những quy chuẩn kỹ thuật về an toàn thực phẩm cho phù hợp với tiêu chuẩn Việt Nam.

Thông nhất quản lý nhà nước về an toàn thực phẩm cùng với Bộ Y tế, Bộ Công thương đặc biệt phối hợp giữa Cục An toàn thực phẩm, Cục quản lý chất lượng Nông lâm sản và thủy sản, Vụ Khoa học và Công nghệ với Ủy ban Nhân dân tỉnh, thành phố để thực hiện tốt công tác quản lý an toàn thực phẩm đến tận cơ sở phường, xã, thôn bản, khu phố và từng hộ dân mà tham gia sản xuất, chế biến, vận chuyển, bảo quản, kinh doanh thực phẩm, nuôi, trồng theo quy định của pháp luật.

Mở rộng hợp tác với các nhà khoa học trong nước và quốc tế, nghiên cứu, ứng dụng công nghệ tiên tiến trong sản xuất, chế biến và bảo quản thực phẩm an toàn.

Đối với Bộ Công thương: Lĩnh vực quản lý nhà nước về chất lượng và an toàn thực phẩm thuộc Bộ Công thương là các nhóm sản phẩm về sữa chế biến, rượu, bia, nước giải khát, dầu thực vật, bột và tinh bột. Để đảm bảo thống nhất trong công tác quản lý nhà nước về an toàn thực phẩm. Bộ Công

thương cũng cần liên kết với Bộ Y tế và Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn trong triển khai và thực hiện kiểm tra, thẩm định đánh giá, xử lý vi phạm và cấp giấy phép đủ điều kiện an toàn thực phẩm cho các cơ sở chế biến, sản xuất kinh doanh thực phẩm.

Xây dựng và mở rộng mô hình chợ đảm bảo an toàn thực phẩm rộng khắp toàn quốc, phối hợp với các sở Công thương các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, phổ biến, tuyên truyền, tập huấn nâng cao ý thức trách nhiệm của các cơ sở chế biến, sản xuất kinh doanh thực phẩm và nhân dân trên phạm vi toàn quốc về những quy định của nhà nước đối với chất lượng sản phẩm và an toàn thực phẩm.

Ngăn chặn và xử lý quyết liệt (thanh kiểm tra, tịch thu, tiêu hủy và truy cứu) đối với hàng hóa nhập lậu, hàng buôn lậu, bán hàng lậu, sản xuất hàng giả, hàng nhái, hàng gian lận thương mại v.v... không đảm bảo chất lượng, gây hại sức khỏe của người tiêu dùng.

Tổ chức kiểm nghiệm thực phẩm thường xuyên, để đánh giá mức độ phù hợp với tiêu chuẩn, phù hợp với quy chuẩn kỹ thuật tương ứng với từng loại thực phẩm, phụ gia thực phẩm, chất hỗ trợ chế biến thực phẩm, chất bổ sung vào thực phẩm, bao gói, dụng cụ vật liệu chứa đựng thực phẩm, và thực hiện xử lý vi phạm an toàn thực phẩm ngay sau khi kiểm tra thấy vi phạm của các cơ sở sản xuất, chế biến kinh doanh thực phẩm.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Tại chương 3, luận văn đã căn cứ vào mục tiêu của chuỗi nhà hàng Kiều Giang và những nghiên cứu đánh giá tác động môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong ở chương 2, để xây dựng, lựa chọn chiến lược và đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược phát triển cho chuỗi nhà hàng, đồng thời cũng đưa ra các kiến nghị cụ thể nhằm tạo điều kiện cho việc thực hiện chiến lược đạt hiệu quả.

Mô hình kinh doanh chuỗi nhà hàng thực sự mang lại lợi nhuận cao và ổn định cho doanh nghiệp đồng thời để đáp ứng nhu cầu người dân trong nước và du khách quốc tế trong thời đại hội nhập giao lưu kinh tế - văn hóa toàn cầu mà Việt Nam đang là một điểm đến và là một bến cảng giao thương quốc tế. Lợi ích trong kinh doanh theo hình thức chuỗi là sự khác biệt từ việc giảm tối đa những chi phí nhờ vào các mối hợp tác với các nhà cung cấp mang tính đối tác lâu dài.

Để tồn tại và phát triển trong một nền kinh tế thị trường thì các cơ sở kinh doanh và các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống nói chung và chuỗi Nhà hàng Kiều Giang nói riêng, cần nỗ lực trong việc xây dựng chiến lược và lựa chọn chiến lược phát triển phù hợp để bảo vệ thương hiệu của mình là việc làm rất cần thiết cho hiện tại và tương lai.

KẾT LUẬN

Thị trường Âm thực hiện nay rất sôi động, phong phú và đa dạng, cùng với những thay đổi và những yêu cầu gắt gao của khách hàng, thì việc xây dựng chiến lược phát triển và mở rộng thị trường theo thời gian để thích nghi với các điều kiện thay đổi từ môi trường bên ngoài và các năng lực bên trong là việc hết sức cần thiết đối với một doanh nghiệp.

Trong bối cảnh của nền kinh tế đã được xem xét và phân tích ở chương 2, tác giả đã xây dựng một số chiến lược và đưa ra một số giải pháp cụ thể để thực hiện chiến lược trong chương 3. Tuy nhiên đây chỉ là những chiến lược tổng quát cấp Doanh nghiệp mà chuỗi nhà hàng Kiều Giang có thể lựa chọn.

Khi Ban lãnh đạo lựa chọn một chiến lược nào để áp dụng, thì cũng cần cụ thể hóa nó bằng các chiến lược ở cấp cơ sở, tại các nhà hàng trong cùng hệ thống và các chiến lược ở cấp chức năng cho từng bộ phận hoạt động, đồng thời để việc thực hiện chiến lược thành công cần xây dựng các chính sách hỗ trợ phù hợp với chiến lược về cơ cấu, hệ thống, nguồn lực, nhân viên, kỹ năng thực hiện... và mục tiêu thiết yếu nhất. Trong quá trình thực hiện chiến lược cần thực thi “Ba mắt xích cơ bản” (chiến lược, con người và hoạt động) [6] để đạt được mục tiêu. Sau khi thực hiện chiến lược cần kiểm tra và đánh giá, để điều chỉnh những sai sót, những phát sinh do biến động của thị trường tạo ra cho phù hợp.

Xin lưu ý rằng, bất cứ một chiến lược nào thực hiện thành công và đem lại hiệu quả, đều phụ thuộc vào yếu tố then chốt là con người có kỹ năng phù hợp để thực hiện chiến lược. Bởi sự không phù hợp về vấn đề nguồn lực, là một chướng ngại vật của việc thực hiện hiệu quả (có thể đạt được điều này thông qua tuyển dụng và đào tạo).

Thông qua ba chương của luận văn, tác giả cố gắng hoàn thành mục tiêu và đã đề ra được những kết quả sau:

Trong chương một, luận văn đã trình bày một cách tóm tắt nhưng đầy đủ các cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh, tập trung vào các bước nghiên cứu hoạch định chiến lược và các kỹ thuật phân tích định hướng chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Chương này được viết trên cơ sở những nghiên cứu đã được công bố công khai của các tác giả trong nước và trên thế giới. Ở chương 2, luận văn đã tiến hành phân tích thực trạng môi trường kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang, bao gồm môi trường bên ngoài nhằm tìm ra những cơ hội, nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của chuỗi nhà hàng và môi trường bên trong để xác định những điểm mạnh, điểm yếu của chuỗi, sau đó lượng hóa các nhân tố ảnh hưởng và nhận định rõ các điểm mạnh, điểm hạn chế, những cơ hội và thách thức đối với chuỗi nhà hàng Kiều Giang. Tại chương 3, luận văn đã căn cứ vào mục tiêu của chuỗi nhà hàng Kiều Giang và những nghiên cứu ở chương 2, để xây dựng và đề xuất chiến lược phát triển cho chuỗi nhà hàng, đồng thời cũng đưa ra các giải pháp thực hiện chiến lược và những kiến nghị cụ thể nhằm tạo điều kiện cho việc thực hiện chiến lược đạt hiệu quả.

Luận văn được hoàn thành trong sự cố gắng hết sức mình của tác giả, nhưng do năng lực nghiên cứu còn hạn chế và thời gian có hạn, nên Luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong sự góp ý của các Thầy, Cô để Luận văn được hoàn thiện hơn và đóng góp cho chuỗi nhà hàng Kiều Giang có những chiến lược phù hợp với xu hướng phát triển của nền kinh tế đang có nhiều thay đổi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Charles Albert – Michalet, *Suy nghĩ về toàn cầu hóa*, người dịch: Trương Quang Đệ, Nxb Đà Nẵng 2005.
2. Bùi Văn Danh – Nguyễn Văn Dung – Lê Quang Khôi, *Quản trị chiến lược*, Nxb Phương Đông, TP. Hồ Chí Minh 2011.
3. Đào Duy Huân, *Quản trị chiến lược trong toàn cầu hóa kinh tế*, Nxb Thống Kê, Hà Nội 2010.
4. Jonh Naisbitt, *Các nghịch lý trong kinh doanh quốc tế*, người dịch: Huỳnh Văn Thanh, Nxb Thống kê, Hà Nội 2003.
5. Trần Xuân Kiên, *Việt Nam tầm nhìn 2050*, Nxb Thanh Niên, Hà Nội 2006.
6. Larry Bossidy – Ramcharan, *Thực thi nguyên tắc cơ bản để đạt được mục tiêu trong kinh doanh*, người dịch: Nguyễn Thị Thu Hồng và Đoàn Thu Hương, Nxb Tri thức, Hà Nội 2007.
7. Liam Fahey & Robert M. Randall, *MBA Trong tầm tay – chủ đề Quản lý chiến lược*, người dịch: Phan Thu, Nxb Tổng hợp TP.Hồ Chí Minh 2009.
8. Pankaj Ghemawat, *Tái hoạch định chiến lược toàn cầu*, người dịch: Nguyễn Thanh Tuấn, Nxb Trẻ, TP. Hồ Chí Minh 2009.
9. Philip Kotler, *Kotler bàn về tiếp thị - Làm thế nào để tạo lập, giành được và thống lĩnh thị trường*, người dịch: Vũ Tiến Phúc, Nxb Trẻ, TP.Hồ Chí Minh 2007.
10. Robert S.Kaplan & David P.Norton, *Bản đồ chiến lược*, người dịch: Phan Thị Công Minh và Vũ Minh Tú, Nxb Trẻ, TP.Hồ Chí Minh 2011.

11. Ngô Kim Thanh, *Giáo trình quản trị chiến lược*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội 2011.

12. W.Chan Kim & Renée Mauborgne, *Chiến lược đại dương xanh*, người dịch: Phương Thúy, Nxb Lao động – Xã hội, Hà Nội 2010.

Tài liệu tiếng nước ngoài

13. Fred R. David, *Strategic Management Concept and Case*, Pearson Prentic Hall 2011.

14. Michael Porter, *What Is Strategy?* Harvard Business Review 1996.

Trang web

15. Bộ Y tế: <http://www.moh.gov.vn>

16. Company Profile: <http://www.lotte.co.jp/english/outline/index.html>

17. Cổng thông tin điện tử Chính phủ: <http://www.chinhphu.vn>

18. Lê Chi; Người tiêu dùng Việt Nam dẫn đầu châu Á về chi tiêu ăn uống: <http://vnexpress.net/gl/kinh-doanh/2011/02/nguoi-tieu-dung-viet-nam-dan-dau-chau-a-ve-chi-tieu-an-uong/> cập nhật ngày 15/2/2011.

19. Lotte: <http://lotte.com.vn/about.php>

20. McDonald: <http://www.mcdonalds.com>

21. Moc Group: <http://www.mocgroup.com.vn>

22. Pizza Hut: <http://www.pizzahut.vn>

23. Phong cách doanh nhân Club:

<http://award.bstyle.vn/business.php?bid=72>

24. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam: <http://www.vcci.com.vn>

25. Phở 24: <http://pho24.com.vn>

26. Sở Kế hoạch và Đầu tư Tp.HCM: <http://www.dpi.hochiminhcity.gov.vn>
27. Tài chính VnExpress; McDonald's và thử thách tại Việt Nam
<http://taichinh.vnexpress.net/tin-tuc/the-gioi/2012/10/mcdonald-s-va-thu-thach-tai-viet-nam-22111/> cập nhật ngày 8/10/2012.
28. Tổng cục Thống kê: <http://www.gso.gov.vn>
29. Tuyên Nguyễn; 13 quảng cáo làm lên lịch sử McDonald
<http://vnexpress.net/gl/kinh-doanh/quoc-te/2011/08/13-quang-cao-lam-nen-lich-su-mc-donald/> cập nhật ngày 7/8/2011.
30. Thạch Thảo; Lợi nhuận ròng của McDonald sụt giảm trong quý 2
<http://www.vietnamplus.vn/Home/Loi-nhuan-rong-cua-McDonald-giam-4-trong-quy-2/20127/151010.vnplus> cập nhật ngày 24/7/2012.
31. Thư viện Pháp luật; Chỉ thị Chỉ thị số 08-CT/TW ngày 21/10/2011 của Ban Bí thư về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng đối với vấn đề an toàn thực phẩm trong tình hình mới: <http://thuvienphapluat.vn>
32. Wrap&Roll: <http://www.wrap-roll.com>
33. Yum! <http://www.yum.com>

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: BẢNG HỎI Ý KIẾN CHUYÊN GIA

Ngày: tháng năm

Họ và tên đáp viên: _____

Đơn vị: _____

Địa chỉ: _____

BẢNG 1:

Xin Ông (Bà) vui lòng cho biết ý kiến đánh giá của Ông (Bà) về các yếu tố bên ngoài (vĩ mô) ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang như thế nào?

Cho điểm: Từ 1 đến 4. Trong đó 4 là ảnh hưởng nhất, 1 là ít bị ảnh hưởng nhất.

STT	Các yếu tố vĩ mô	Phân loại
1	Sự ổn định chính trị, tốc độ tăng trưởng GDP	
2	Thu nhập bình quân đầu người tăng	
3	Chính sách khuyến khích phát triển kinh tế của Chính phủ	
4	Cơ cấu dân số nhóm tuổi lao động tăng	
5	Lạm phát và tốc độ tăng giá	
6	Thiên tai, dịch bệnh	
7	Nguy cơ gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	
8	Thực phẩm không an toàn	

BẢNG 2:

Xin Ông (Bà) đánh giá tầm quan trọng của những yếu tố vĩ mô tác động đến hoạt động kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang như thế nào?

Cho điểm từ 0,00 (không quan trọng nhất) đến 1,00 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố, sao cho tổng số điểm đó bằng 1,00.

STT	Các yếu tố vĩ mô	Mức độ quan trọng
1	Sự ổn định chính trị, tốc độ tăng trưởng GDP	
2	Thu nhập bình quân đầu người tăng	
3	Chính sách khuyến khích phát triển kinh tế của Chính phủ	
4	Cơ cấu dân số nhóm tuổi lao động tăng	
5	Lạm phát và tốc độ tăng giá	
6	Thiên tai, dịch bệnh	
7	Nguy cơ gia nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn	
8	Thực phẩm không an toàn	
	Tổng	1,00

BẢNG 3:

Xin Ông (Bà) đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố dưới đây đến hoạt động kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang như thế nào?

Cho điểm: Từ 1 đến 4. Trong đó 4 là ảnh hưởng mạnh nhất, 1 là ít bị ảnh hưởng nhất.

STT	Các yếu tố bên trong	Phân loại
-----	----------------------	-----------

1	Khả năng tài chính	
2	Cơ sở vật chất kỹ thuật	
3	Tổ chức điều hành	
4	Chất lượng sản phẩm – an toàn	
5	Đội ngũ nhân viên	
6	Hoạch định	
7	Đào tạo nguồn nhân lực	
8	Hoạt động marketing	

BẢNG 4:

Xin Ông (Bà) đánh giá tầm quan trọng của những yếu tố dưới đây tác động đến hoạt động kinh doanh của chuỗi nhà hàng Kiều Giang như thế nào?

Cho điểm từ 0,00 (không quan trọng nhất) đến 1,00 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố, sao cho tổng số điểm đó bằng 1,00.

STT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng
1	Khả năng tài chính	
2	Cơ sở vật chất kỹ thuật	
3	Tổ chức điều hành	
4	Chất lượng sản phẩm – an toàn	

5	Đội ngũ nhân viên	
6	Hoạch định	
7	Đào tạo nguồn nhân lực	
8	Hoạt động marketing	
	Tổng	1,00

BẢNG SỐ 5:

Xin Ông/Bà phân lại tầm quan trọng những yếu tố dưới đây ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngành dịch vụ ăn uống như thế nào?

Cho điểm từ 0,00 (không quan trọng nhất) đến 1,00 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố, sao cho tổng số điểm đó bằng 1,00.

STT	Các yếu tố thành công	Lựa chọn
1	Khả năng tài chính	
2	Lợi thế vị trí	
3	Khả năng cạnh tranh về giá	
4	Số lượng nhà hàng	
5	Hiệu quả quảng cáo	
6	Sự linh hoạt của tổ chức	
	Tổng	1,00

BẢNG SỐ 6:

Xin Ông/Bà cho điểm từ 1 đến 4 (Trong đó: 4 mạnh nhất, 1 yếu nhất) những yếu tố dưới đây đối với 5 nhà hàng sau:

STT	Các yếu tố thành công	Nhà hàng Kiều Giang	Nhà hàng Vietmac	Nhà hàng Cali	Nhà hàng Mộc	Nhà hàng Thuận Kiều
1	Khả năng tài chính					
2	Lợi thế vị trí					
3	Khả năng cạnh tranh về giá					
4	Số lượng nhà hàng					
5	Hiệu quả quảng cáo					
6	Sự linh hoạt của tổ chức					

XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN ÔNG (BÀ)!

PHƯƠNG PHÁP TÍNH ĐIỂM

Căn cứ vào kết quả phỏng vấn, tổng hợp các kết quả từ các phiếu trả lời của các thành viên tham gia trả lời để xác định mức độ quan trọng và điểm phân loại của các yếu tố.

- Mức độ quan trọng (tính theo %) của từng yếu tố được tính bằng cách lấy Mức độ quan trọng trung bình của từng yếu tố/Tổng mức độ quan trọng trung bình.
- Điểm phân loại được xác định là điểm phân loại trung bình của từng yếu tố.
- Điểm quan trọng = Mức độ quan trọng x Điểm phân loại.

PHỤ LỤC 2: MA TRẬN HÌNH ẢNH CẠNH TRANH

STT	Các yếu tố thành công	Mức độ quan trọng	Nhà hàng Kiều Giang		Nhà hàng Vietmac		Nhà hàng Cali		Nhà hàng Mộc		Nhà hàng Thuận Kiều	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Khả năng tài chính	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80
2	Lợi thế vị trí	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60
3	Khả năng cạnh tranh về giá	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	4	0,80
4	Số lượng nhà hàng	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60
5	Hiệu quả quảng cáo	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
6	Sự linh hoạt của tổ chức	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
	Tổng	1,00		3,25		3,45		3,40		3,40		3,60

(Nguồn: Tác giả tính toán tổng hợp dựa trên ý kiến các chuyên gia)

PHỤ LỤC 3: DANH MỤC ẢNH

Cơ sở vật chất kỹ thuật chuỗi nhà hàng Kiều Giang



Ảnh 1: Nhà hàng Kiều Giang 1



Ảnh 2: Nhà hàng Kiều Giang 2



Ảnh 3: Nhà hàng Kiều Giang 3



Ảnh 4: Nhà hàng Kiều Giang 4



Ảnh 5: Cửa đón khách



Ảnh 6: Quầy lễ tân và thu ngân



Ảnh 7: Quầy phục vụ



Ảnh 8: Quầy bán hàng sản vật



Ảnh 9: Khu vực hàng lang



Ảnh 10: Khu vực PV trà – cafe



Ảnh 11: Phòng ăn gia đình



Ảnh 12: Phòng ăn tập thể

Trang thiết bị phục vụ



Ảnh 13: Bàn phục vụ



Ảnh 14: Xe đẩy phục vụ



Ảnh 15: Tủ giữ nhiệt thức ăn



Ảnh 16: Thang máy phục vụ

Tổ chức điều hành



Ảnh 17: Phân công phục vụ



Ảnh 18: Chuẩn bị trước khi phục vụ



Ảnh 19: Kiểm tra bày bàn



Ảnh 20: Kiểm tra xe đẩy phục vụ



Ảnh 21: Nhân viên mở cửa đón chào khách



Ảnh 22: Nhân viên tiếp nhận yêu cầu ăn uống của khách



Ảnh 23: Nhân viên phục vụ khách



Ảnh 24: Thực khách tại nhà hàng

Sản phẩm



Ảnh 25: Thực đơn điểm tâm



Ảnh 26: Thực đơn thức uống



Ảnh 27: Sản phẩm Cơm tấm sườn, bì, chả



Ảnh 28: Sản phẩm Hủ tiếu sườn

