



BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH
---o0o---

TẮT CẨM HUY

ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA
CÔNG TY LOTTERIA VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2010

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
GS.TSKH. TRẦN VĂN CHÁNH

TP. HỒ CHÍ MINH – Năm 2004

MỤC LỤC

	Trang
LỜI MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC MARKETING	3
1.1. Định nghĩa chiến lược	
3	
1.2. Một số quan điểm marketing	
3	
1.3. Chiến lược marketing	
4	
1.3.1 Chiến lược sản phẩm	
a. Chiến lược chủng loại	
b. Chiến lược hoàn thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm.....	4
c. Chiến lược đổi mới chủng loại.....	5
1.3.2 Chiến lược marketing hỗn hợp.....	5
a. Chiến lược maketing cho sản phẩm.....	5
b. Chiến lược maketing cho giá sản phẩm.....	5
c. Chiến lược maketing trong phân phối	6
d. Chiến lược khuyến mãi.....	6
1.3.3 Chiến lược tiếp thị cạnh tranh.....	7
a. Chiến lược phòng thủ	

7	
b. Chiến lược tấn công -----	7
CHƯƠNG II. THỰC TRẠNG MÔI TRƯỜNG MARKETING CỦA CÔNG TY LOTTERIA VIỆT NAM	8
2.1 Khái quát về thức ăn nhanh	8

2.1.1	Thức ăn nhanh-----	8
2.1.2	Nhà hàng thức ăn nhanh -----	8
2.1.3	Tình hình phát triển của ngành thức ăn nhanh-----	8
	a. Trên thế giới-----	8
	b. Tại Việt Nam -----	9
2.1.4	Các đặc điểm của thị trường thức ăn nhanh-----	10
	a. Chân dung người tiêu dùng thức ăn nhanh -----	10
	b. Thái độ người tiêu dùng -----	10
2.2	Phân tích môi trường bên trong -----	11
2.2.1	Quá trình hình thành và phát triển của công ty -----	11
2.2.2	Tình hình tổ chức – nhân sự-----	12
2.2.3	Tình hình hoạt động marketing -----	14
	a. Thị trường tiêu thụ -----	14
	b. Sản phẩm -----	15
	c. Giá cả-----	16
	d. Hệ thống cửa hàng -----	18
	e. Về yểm trợ-----	19
2.2.4	Ma trận các yếu tố bên trong công ty -----	19
2.3	Phân tích môi trường bên ngoài-----	21
2.3.1	Môi trường vĩ mô -----	21
	a. Môi trường kinh tế -----	21
	b. Yếu tố chính trị và pháp luật-----	22
	c. Yếu tố xã hội -----	22
2.3.2	Môi trường vi mô -----	22
	a. Nhà cung cấp -----	22
	b. Khách hàng -----	23
	c. Đối thủ cạnh tranh -----	24
2.3.3	Ma trận các yếu tố bên ngoài-----	26

CHƯƠNG III. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA CÔNG TY LOTTERIA VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2010	28
3.1 Những quan điểm định hướng phát triển và mục tiêu của công ty Lotteria Việt Nam	28
3.1.1 Những quan điểm định hướng phát triển của công ty	28
3.1.2 Mục tiêu của công ty	28
a. Mục tiêu định tính	28
b. Mục tiêu định lượng	29
3.2 Ma trận SWOT của công ty Lotteria Việt Nam	30
3.3 Chiến lược sản phẩm	30
3.3.1 Chiến lược tăng trưởng tập trung một số sản phẩm dựa vào thế mạnh công ty	30
3.3.2 Chiến lược tăng trưởng trong thị trường hiện tại với sản phẩm hàng hóa đang sản xuất kinh doanh.....	33
3.3.3 Chiến lược phát triển sản phẩm mới và khai thác các sản phẩm không sản xuất để đa dạng hoá sản phẩm	34
3.4 Chiến lược maketing hỗn hợp	36
3.4.1 Chiến lược maketing cho sản phẩm	36
3.4.2 Chiến lược maketing giá sản phẩm.....	37
3.4.3 Chiến lược maketing trong phân phối.....	39
3.4.4 Chiến lược khuyến mãi.....	41
3.5 Chiến lược cạnh tranh	43
3.5.1 Vị trí, địa điểm mở cửa hàng.....	43
3.5.2 Mẫu mã và chất lượng của sản phẩm	44

3.5.3	Giá cả.....	45
3.5.4	Về cung cách phục vụ.....	45
3.5.5	Hình thức cửa hàng.....	45
3.5.6	Dịch vụ giao hàng.....	47
3.5.7	Cạnh tranh thương hiệu.....	47
	a. Chiến lược phòng thủ.....	47
	b. Chiến lược tấn công.....	48
3.5.8	Chiến lược dịch vụ.....	50
3.6	Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực	51
KẾT LUẬN & KIẾN NGHỊ.....		54
TÀI LIỆU THAM KHẢO		
PHỤ LỤC		

MỞ ĐẦU

Tính thiết thực của đề tài

Ngành kinh doanh thức ăn nhanh ở Việt Nam được xem là ngành công nghiệp non trẻ phát triển trong những năm gần đây. Trong thời gian qua, tại Tp. HCM các doanh nghiệp kinh doanh thức ăn nhanh ra đời ngày càng nhiều, phát triển tràn lan. Do sự hấp dẫn của lợi nhuận, các công ty kinh doanh thức ăn nhanh đã tìm mọi cách lôi kéo khách hàng đến với mình bằng cách gia tăng quảng cáo, khuyến mãi, chiêu thị ... Điều này dẫn đến chi phí tiếp thị ngày càng tăng nhưng tốc độ tăng của doanh số không cao, kết quả là một số doanh nghiệp đã phải đóng cửa, số khác thì phải thu hẹp qui mô kinh doanh do hoạt động tiếp thị không hiệu quả.

Việc tìm kiếm một số chiến lược marketing nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty Lotteria Việt Nam là hết sức cần thiết. Nó xuất phát từ những yêu cầu thực tế với sự phát triển và cạnh tranh trong ngành thức ăn nhanh. Điều này không nằm ngoài mục đích góp phần ổn định hoạt động của ngành được đánh giá là “sôi động”, đóng góp vào sự phát triển hợp lý và ổn định của công ty, tạo ra môi trường cạnh tranh lành mạnh với các công ty kinh doanh thức ăn nhanh khác. Do đó, chúng tôi chọn đề tài “Định hướng chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam đến năm 2010”.

Mục đích nghiên cứu

Đề tài “Định hướng chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam đến năm 2010” nhằm hướng tới các mục tiêu cơ bản sau:

- *Hệ thống hoá các lý thuyết, quan điểm về chiến lược marketing đặc thù cho sản phẩm thức ăn nhanh của công ty Lotteria Việt Nam.*

- *Phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh và marketing của công ty Lotteria Việt Nam. Qua phân tích này có thể xác định được thời cơ, nguy cơ, thế mạnh và điểm yếu để làm cơ sở định hướng chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam.*
- *Đề xuất chiến lược marketing phù hợp với thực trạng của công ty Lotteria Việt Nam. Xây dựng các giải pháp khác nhau để thực hiện có hiệu quả các chiến lược marketing này.*

Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu trong luận án là các sản phẩm thức ăn nhanh được bán tại các cửa hàng thức ăn nhanh của công ty Lotteria Việt Nam. Phạm vi thời gian của chiến lược marketing được nghiên cứu trong luận án kéo dài đến năm 2010.

Phương pháp nghiên cứu

Để đạt mục đích và phạm vi nghiên cứu này Luận án đã sử dụng các lý thuyết về marketing, các phương pháp tổng hợp, phân tích so sánh, thống kê, dự báo...

Kết cấu luận án

Luận án gồm 3 chương:

- *Chương I: Cơ sở lý luận về chiến lược marketing.*
- *Chương II: Thực trạng môi trường marketing của công ty Lotteria Việt Nam.*
- *Chương III: Định hướng chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam đến năm 2010.*

Ngoài ra, Luận án còn có phần mở đầu, kết luận và phụ lục.

Do lần đầu tiên áp dụng lý thuyết chiến lược marketing vào định hướng chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam nên Luận án không thể tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong nhận được những đóng góp bổ sung, những chỉ dẫn xây dựng để có thể hoàn thiện Luận án.

Chương I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHIẾN LƯỢC MARKETING

1.1. Định nghĩa chiến lược

Theo Fred R. David, tác giả cuốn Khái luận về quản trị chiến lược thì “chiến lược là những phương tiện để đạt tới các mục tiêu dài hạn”.

1.2. Một số quan điểm marketing

Có nhiều quan điểm khác nhau về việc tiến hành các hoạt động marketing.

Quan điểm sản xuất: cho rằng người tiêu dùng sẽ ưa thích những sản phẩm được bán rộng rãi và có giá hạ. Theo quan điểm này, tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều nhằm đến mục tiêu là tập trung vào việc nâng cao hiệu quả sản xuất và mở rộng phạm vi phân phối.

Quan điểm sản phẩm: đây là quan điểm bổ sung cho quan điểm sản xuất, theo quan điểm này, tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều nhằm đến mục tiêu là sản xuất đủ số lượng và chất lượng sản phẩm để đáp ứng đầy đủ nhu cầu.

Quan điểm bán hàng: quan điểm này xuất hiện trên thế giới trong bối cảnh kinh tế thế giới phát triển mạnh, cung lúc này đã lớn hơn cầu. Quan điểm này cho rằng, tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều phải nhằm mục tiêu là tiêu thụ cho được sản phẩm và thu lợi nhuận.

Quan điểm marketing hiện đại: khẳng định rằng chìa khoá để đạt được những mục tiêu của tổ chức là xác định những nhu cầu cùng những mong muốn của các thị trường mục tiêu, đảm bảo mức độ thoả mãn mong muốn bằng những phương pháp hữu hiệu và hiện hữu so với các đối thủ cạnh tranh.

Quan điểm marketing xã hội: quan điểm này mới xuất hiện gần đây, nó cho rằng mọi hoạt động của doanh nghiệp phải nhằm xác định cho được nhu cầu cũng như lợi ích của thị trường. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp tìm cách thoả mãn

nhu cầu của khách hàng một cách tối đa và đạt hiệu quả cao hơn đối thủ cạnh tranh bằng nhiều cách, giữ gìn và thúc đẩy phúc lợi cho xã hội và cho khách hàng.

1.3. Chiến lược marketing

Chiến lược marketing là chiến lược chức năng của công ty nhằm đưa ra các giải pháp lâu dài về marketing để thực hiện mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3.1 Chiến lược sản phẩm

a. Chiến lược chủng loại

Chiến lược thiết lập chủng loại: doanh nghiệp phải thiết lập cho được các chủng loại sản phẩm của mình, có khả năng sản xuất và giữ vững các chủng loại đó.

Chiến lược hạn chế chủng loại: doanh nghiệp phải luôn thu thập thông tin phản hồi từ thị trường để biết được sản phẩm nào đang thịnh hành, loại nào kinh doanh có hiệu quả nhất và ngược lại. Từ đó, doanh nghiệp có kế hoạch tập trung vào phát triển một số sản phẩm có hiệu quả cao.

Chiến lược biến đổi chủng loại: doanh nghiệp thay đổi thể thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng bằng cách tạo ra những sản phẩm mới trên cơ sở “làm khác đi” ít nhiều so với những sản phẩm đã có như cải tiến về hình dáng, vật liệu và cách trang trí bao bì...

b. Chiến lược hoàn thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm

Chiến lược này bao gồm các nội dung:

- Hoàn thiện về cấu trúc kỹ thuật của sản phẩm.
- Thay đổi kiểu dáng, kích cỡ, màu sắc, mùi vị.
- Thay đổi vật liệu chế tạo ra sản phẩm theo hướng giảm chi phí hay nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Tăng cường tính thích dụng của hàng hóa (dễ sử dụng, dễ bảo quản, an toàn)

c. Chiến lược đổi mới chủng loại

Mục đích của chiến lược này là hướng vào việc phát triển thêm một số sản phẩm mới cho thị trường hiện tại hay phát triển một số sản phẩm mới cho khu vực mới của khách hàng.

1.3.2 Chiến lược marketing hỗn hợp

Marketing hỗn hợp là tập hợp các công cụ marketing mà một doanh nghiệp sử dụng để theo đuổi các mục tiêu của doanh nghiệp trên thị trường mục tiêu. Nội dung của chiến lược marketing hỗn hợp bao gồm:

a. Chiến lược marketing cho sản phẩm

Bất cứ sản phẩm hay dịch vụ nào đều bao gồm 3 phần:

- Phần lõi: là lợi ích, sự thỏa mãn mà người mua có được khi mua sản phẩm hay dịch vụ.
- Phần cụ thể: được tạo ra từ phần lõi của sản phẩm.
- Phần phụ gia: là những dịch vụ và lợi ích bổ sung.

Trước đây, người tiêu dùng chỉ quan tâm đến những giá trị “lõi” của sản phẩm thì ngày nay phần “phụ gia” ngày càng được chú ý, chính những giá trị bổ sung này sẽ góp phần làm thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng của khách hàng. Đây là cơ sở để các nhà kinh doanh sử dụng nhằm gia tăng tính cạnh tranh của sản phẩm.

b. Chiến lược marketing cho giá sản phẩm

Giá cả là một yếu tố không thể thiếu được trong chiến lược marketing hỗn hợp. Bởi vì, đối với người tiêu thụ, giá cả đóng vai trò quyết định trong việc mua hàng này hay hàng khác. Còn đối với doanh nghiệp, giá cả có vị trí đặc biệt

trong quá trình tái sản xuất vì nó là khâu cuối cùng thể hiện kết quả của các khâu khác. Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến quyết định giá:

- Yếu tố bên trong: dựa trên chiến lược, mục tiêu của công ty về những định hướng hoạt động như: tiếp thị, hoạch định giá, phương thức phân phối...
- Yếu tố bên ngoài: môi trường kinh doanh, khả năng cạnh tranh của các đối thủ, sản phẩm thay thế, nhu cầu và khả năng cung ứng...

c. Chiến lược marketing trong phân phối

Xác định kênh phân phối hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp đưa sản phẩm của mình đến tay người tiêu dùng theo đúng mục tiêu đề ra. Kênh phân phối hợp lý sẽ góp phần nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp.

Việc lựa chọn kênh phân phối dựa trên các yếu tố sau:

- Dựa trên đặc tính của thị trường
- Dựa trên đặc tính của sản phẩm
- Dựa vào khả năng tài chính, nguồn cung ứng sản phẩm đầu vào

d. Chiến lược khuyến mãi

Khuyến mãi là một trong bốn chiến lược marketing hỗn hợp của doanh nghiệp nhằm thông tin, thông báo về giá trị của sản phẩm và thuyết phục khách hàng mua chúng. Chiến lược khuyến mãi các sản phẩm thức ăn nhanh bao gồm:

Quảng cáo: là hình thức giúp doanh nghiệp xây dựng hình ảnh lâu dài của tổ chức, tạo sự nổi bật của nhãn hiệu. Ngoài ra, khuyến mãi còn giúp tuyên truyền, giải thích về sản phẩm và dịch vụ kèm theo.

Việc hoạch định chiến lược quảng cáo phải dựa trên việc xác định đúng đắn: phương tiện, đối tượng, số lượng, tần suất ...quảng cáo.

Xúc tiến bán hàng: là việc sử dụng các phương tiện khác nhau nhằm thúc đẩy nhu cầu và khả năng tiêu thụ sản phẩm: đối với khách hàng (phổ biến mẫu,

phiếu giảm giá, ưu đãi...), đối với nhân viên bán hàng (thưởng theo sản phẩm, hoàn hiện công tác bán hàng...)

1.3.3 Chiến lược tiếp thị cạnh tranh

a. Chiến lược phòng thủ

Mục đích của chiến lược này là bảo vệ thị phần mà công ty đang nắm giữ trên thị trường, chống lại các cuộc tiến công của các đối thủ cạnh tranh. Có 6 chiến lược phòng thủ mà công ty có thể sử dụng: chiến lược phòng thủ vị thế, phòng thủ mạn sườn, hạ thủ trước, phòng thủ bằng cách phản công, phòng thủ cơ động và phòng thủ co cụm.

b. Chiến lược tấn công

Căn cứ vào mục tiêu chiến lược cũng như những điểm mạnh và điểm yếu của đối thủ cạnh tranh mà công ty lựa chọn các chiến lược tấn công thích hợp như: tấn công trực diện, tấn công mạn sườn, tấn công kiểu bao vây, tấn công đường vòng và tấn công kiểu du kích.

Tóm tắt chương I

Chiến lược có thể tóm tắt là: sự tính toán toàn diện để hình thành các phương án hành động nhằm đạt được mục tiêu dài hạn. Chiến lược marketing là chiến lược chức năng phục vụ cho chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Có nhiều chiến lược marketing được vận dụng trên thực tế như chiến lược căn cứ vào chu kỳ sống của sản phẩm, chiến lược marketing hỗn hợp, chiến lược lựa chọn và thâm nhập thị trường, chiến lược định vị, chiến lược tiếp cận và đáp ứng thị trường ... nhưng chiến lược sản phẩm, chiến lược marketing hỗn hợp, chiến lược tiếp thị cạnh tranh là những chiến lược đặc trưng cho công ty Lotteria Việt Nam.

Chương II

THỰC TRẠNG MÔI TRƯỜNG MARKETING CỦA CÔNG TY LOTTERIA VIỆT NAM

2.1. Khái quát về thức ăn nhanh

2.1.1 Thức ăn nhanh

Theo từ điển bách khoa *encyclopedia.com*: “thức ăn nhanh là những món ăn được nấu nướng và phục vụ nhanh tại các cửa hàng thức ăn nhanh hoặc tại các nhà hàng thức ăn nhanh”.

Thức ăn nhanh là thức ăn được ăn nhanh bằng tay, không dùng dao, muỗng, đĩa. Nó được đựng trong những hộp giấy hoặc những bao gói dùng một lần, bao gồm những món ăn phổ biến như cá, khoai tây chiên, sandwiches, bánh pizza, gà rán với bánh mì, gà viên, hamburger, khoai tây nghiền và salad trộn.

2.1.2 Nhà hàng thức ăn nhanh

Nhà hàng thức ăn nhanh bao gồm các cơ sở chủ yếu bán và phục vụ khách tiêu thụ thức ăn nhanh và thức uống tại chỗ hoặc mang đi. Đây là loại hình nhà hàng tự phục vụ (self catering), thức ăn trong những nhà hàng này được nấu trước với số lượng lớn, đặt trong những thiết bị giữ nóng chuyên dùng và được làm nóng lại khi khách gọi hàng.

2.1.3 Tình hình phát triển của ngành thức ăn nhanh

a. Trên thế giới

Ngành công nghiệp thức ăn nhanh ra đời ở Hoa Kỳ vào thế kỷ 19 và ngày càng phát triển nhanh với tốc độ cao trong những năm đầu thế kỷ 21, đặc biệt ở những quốc gia có ít số người nấu ăn tại nhà. Tại Hoa Kỳ, thức ăn nhanh được xem như là biểu tượng của văn hoá “ăn nhanh uống vội” của người Mỹ. Theo thống kê của Minnesota Attorney General đã có hơn 300.000 cửa hàng thức ăn

nhanh ra đời tại Mỹ với những thương hiệu nổi tiếng như: Mc Donald's, Burger King, Taco Bell, KFC...[1]

Kiểu ăn nhanh và nhiều chất béo của người Mỹ đã lan ra khắp Châu Âu, Châu Á trong những năm gần đây. Theo trang web “encyclopedia.thefreedictionary.com”, nhãn hiệu Burger King đã có hơn 11.350 cửa hàng ở 57 quốc gia với doanh số năm 2002 lên đến 11.3 tỷ USD; Mac Donald's có hơn 31.000 cửa hàng ở 121 quốc gia trên thế giới với số lượng khách hàng một ngày lên đến con số 46 triệu, doanh số năm 2001 là 14.87 tỷ USD. Nhãn hiệu KFC, với món gà rán toàn cầu cũng có hơn 35.600 cửa hàng ở hơn 100 quốc gia trên thế giới.

Ngày nay, chuỗi kinh doanh nhà hàng thức ăn nhanh đã rất thành công với việc tạo ra “xu hướng ẩm thực toàn cầu mới” bằng việc tiến hành địa phương hoá “gu và vị” khi đến mở các cửa hàng thức ăn nhanh tại những nước khác nhau. Tại Nhật Bản, Mac Donald's có món Teriyaki burger, tại Ấn Độ có Burger toàn rau, ở Úc có burger kẹp thịt gà nướng đi kèm với yogurt tamdoon và sốt bạc hà, tại Trung Quốc có món burger kèm với kem vị xoài.

Ở những nước Châu Á, sự thành công của các công ty kinh doanh thức ăn nhanh không chỉ ở sự pha trộn truyền thống ăn uống Mỹ với các truyền thống ăn uống tại địa phương. Theo giáo sư James L. Waston ở đại học Harvard: “yếu tố vệ sinh, phòng ăn thoáng mát, có gắn máy điều hoà không khí, cấm hút thuốc và không phục vụ rượu của các nhà hàng thức ăn nhanh đã khiến giới phụ huynh chọn những nhà hàng này cho con cái họ đến ăn”.

b. Tại Việt Nam

Ngành công nghiệp thức ăn nhanh được xem là ngành công nghiệp còn non trẻ, xuất hiện ở Việt Nam vào thập kỷ 90. Từ năm 2000 đến nay, loại hình kinh doanh thực phẩm thức ăn nhanh ở Việt Nam, đặc biệt là tại thành phố Hồ Chí

Minh bắt đầu phát triển mạnh. Do thu nhập người dân tăng và do quỹ thời gian dành cho việc nấu nướng và đến tiệm ăn trước giờ làm việc đã bị giới hạn, nên khách hàng thường muốn mua các mặt hàng thực phẩm đáp ứng nhu cầu của họ một cách nhanh chóng, ít tốn thời gian nhất. Cửa hàng thức ăn nhanh trong và ngoài nước xuất hiện ngày càng nhiều, KFC - 10 cửa hàng, Lotteria Việt Nam - 5 cửa hàng, Jollibee - 3 cửa hàng, Chicken Town - 3 cửa hàng, Paris Deli - 2 cửa hàng, Monaco - 3 cửa hàng, Kinh Đô - 17 cửa hàng, Đức Phát - 19 cửa hàng, bánh mì Bon - 10 cửa hàng...

2.1.4 Các đặc điểm của thị trường thức ăn nhanh

a. Chân dung người tiêu dùng thức ăn nhanh

Người tiêu dùng thức ăn nhanh thường có độ tuổi từ 15 đến 45 tuổi là chính, tập trung ở nữ giới. Họ là người nước ngoài; nhân viên làm việc cho các công ty liên doanh, công ty nước ngoài; học sinh sinh viên; du khách. Những người tiêu dùng có khả năng về tài chính do tác động của nếp sống công nghiệp, cần tiết kiệm thời gian thông qua việc chọn mua những sản phẩm bổ dưỡng, có nhãn hiệu đáng tin cậy, tiện dụng, vệ sinh, an toàn.

b. Thái độ người tiêu dùng

Nhận thức nhãn hiệu: người tiêu dùng ở thị trường nhận thức nhãn hiệu qua khẩu vị, món ăn ngon và nóng, phục vụ nhanh chóng trong một môi trường sạch sẽ và với giá hợp với túi tiền của họ.

Tâm lý tiêu dùng: người tiêu dùng mua hàng ở những nơi thuận tiện, trên đường đi làm hoặc gần nhà, gần công sở. Họ thường cân nhắc kỹ chất lượng và thương hiệu khi chọn mua sản phẩm.

Thói quen tiêu thụ: thời điểm mua hàng tập trung vào buổi trưa và buổi tối. Thời gian mua hàng nhiều nhất trong tuần tập trung vào các ngày thứ sáu, thứ bảy và chủ nhật. Ngoài ra, các ngày lễ trong năm cũng là những ngày khách

hàng sử dụng thức ăn nhanh nhiều. Khoai tây chiên là món ăn phổ biến nhất, được nhiều người tiêu dùng lựa chọn.

Hình thức sử dụng: khách hàng sử dụng thức ăn nhanh dưới 3 hình thức

- Khách hàng đến cửa hàng gọi hàng và dùng thức ăn tại cửa hàng. Đây là hình thức tiêu dùng phổ biến bao gồm những khách hàng đi ăn cùng với gia đình, bạn bè, họ cần một không gian thoáng mát, không ồn ào, vệ sinh.
- Khách hàng đến cửa hàng gọi hàng và mang đi nơi khác sử dụng. Họ là phụ huynh mua thức ăn cho con mang đến trường hoặc những khách hàng mua hàng tiêu thụ tại công sở, dã ngoại, picnic...
- Khách hàng gọi điện thoại đặt hàng và yêu cầu giao hàng tại nơi khác. Đây là những khách hàng thường xuyên của công ty, chủ yếu là các nhân viên văn phòng.

Nhân tố ảnh hưởng tới việc sử dụng: các yếu tố nhãn hiệu, thức ăn nóng, ngon, bổ dưỡng, phục vụ nhanh chóng, an toàn, vệ sinh, chất lượng cao và tiện lợi.

2.2. Phân tích môi trường bên trong công ty Lotteria Việt Nam

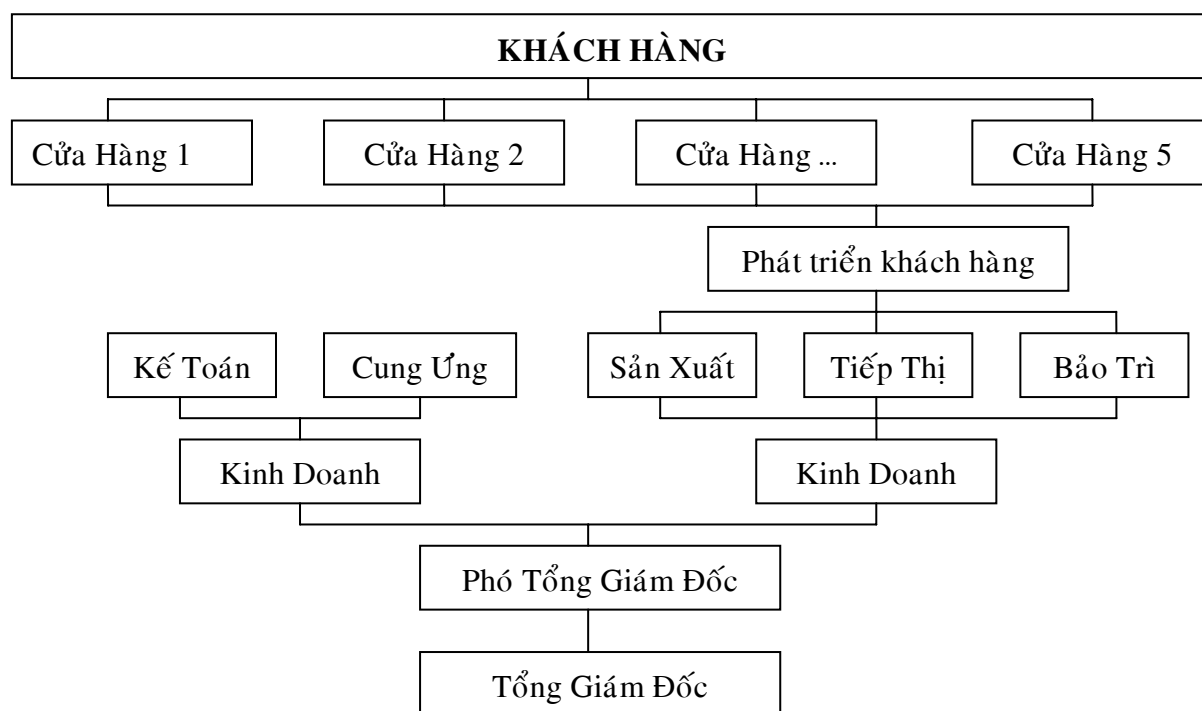
2.2.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty Trách Nhiệm Hữu Hạn Lotteria Việt Nam (Việt Nam Lotteria Co., Ltd.) được thành lập theo quyết định số 1627/GP ngày 12/7/1996 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư với lĩnh vực kinh doanh là sản xuất và kinh doanh thức ăn nhanh. Đây là một liên doanh giữa Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Thiên Nhân II; Công ty Nissho Iwai và Công ty Loteria (Nhật Bản). Tổng số vốn pháp định của công ty liên doanh là 600,000 USD. Trong đó, Công ty Thiên Nhân II đóng góp 30% cổ phần, Công ty Nissho Iwai góp 10% cổ phần và Công ty Lotteria (Nhật Bản) góp 60% cổ phần còn lại.

Tháng 4/2002, các bên tham gia liên doanh đã tiến hành tăng vốn đầu tư, tăng vốn pháp định và bổ sung thành viên chủ đầu tư trong đối tác bên nước ngoài của công ty. Vốn pháp định của công ty tăng lên 2,542,000 USD. Trong đó, Công ty TNHH Thương Mại và Dịch Vụ Thiên Nhân II đóng góp 2,36% cổ phần, Công ty Nissho Iwai góp 3,15% cổ phần, Công ty Lotteria (Nhật Bản) góp 55,15% cổ phần và Công ty Lotteria (Hàn Quốc) góp 39,34% cổ phần.

2.2.2 Tình hình tổ chức – nhân sự

Năm 2003 tổng số lao động bình quân của công ty là 190 người, trong đó nhân viên quản lý người nước ngoài là 3 người, nhân viên quản lý người Việt là 27 người, còn lại là nhân viên bán thời gian – phần lớn là sinh viên các trường đại học. Mức thu nhập bình quân hàng tháng của nhân viên người Việt là 2.400.000 đồng/người, nhân viên bán thời gian là 800.000đ/người. Cơ cấu tổ chức của công ty được hình thành theo mô hình trực tuyến chức năng như hình 2.1



Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty

Theo cơ cấu trên, người lãnh đạo có mối quan hệ trực tiếp với người thừa hành, các phòng ban chức năng là bộ phận tham mưu có vai trò cố vấn và trợ lý cho lãnh đạo. Nhiệm vụ của các phòng ban chức năng là hoàn thành tốt nhiệm vụ theo chức năng của mình, trực tiếp nắm tình hình, theo dõi, điều hành và phát hiện mọi tình huống đột xuất có thể xảy ra trong phạm vi quản lý của mình.

Tổng Giám đốc là người có quyền hạn cao nhất và điều hành chung các hoạt động công ty. Tổng Giám đốc trực tiếp quản lý công việc của Phó Tổng Giám đốc, phòng kinh doanh và phòng hành chính.

Các chức danh và chức năng quan trọng trong công ty

Phó Tổng Giám đốc phụ trách về lãnh vực kinh doanh đối ngoại, tham mưu cho tổng giám đốc về các chiến lược kinh doanh. Trực tiếp lãnh đạo phòng kinh doanh và phòng hành chính.

Phòng kinh doanh quản lý trực tiếp bộ phận tiếp thị, bộ phận sản xuất, bộ phận phát triển khách hàng và bộ phận bảo trì. Nhiệm vụ chủ yếu của phòng này là thu thập những thông tin phản hồi của khách hàng từ các cửa hàng, thiết lập các chiến lược kinh doanh, đề ra các giải pháp nhằm tăng doanh số. Quản lý quy trình hoạt động của các máy móc thiết bị tại cửa hàng, đảm bảo an toàn thiết bị phòng chống cháy nổ, sửa chữa, cải tạo máy móc thiết bị.

Phòng hành chính quản lý trực tiếp bộ phận thu mua và bộ phận kế toán. Nhiệm vụ chủ yếu của phòng này là cung cấp các máy móc thiết bị, vật tư hàng hóa theo yêu cầu của cửa hàng, giải quyết những vấn đề tài chính trong quá trình lưu chuyển vốn của công ty. Tham mưu cho Ban Giám đốc về việc lựa chọn các nhà cung cấp, cách sử dụng vốn hiệu quả, tổ chức vốn sao cho đảm bảo luân chuyển vốn kịp thời để hoạt động kinh doanh diễn ra một cách liên tục.

- **Điểm mạnh của công ty về tình hình tổ chức nhân sự**

- Lực lượng lao động trẻ tuổi lành nghề, năng động sáng tạo, có khả năng tiếp cận những cái mới.
- Đội ngũ nhân viên quản lý cấp cao có nhiều kinh nghiệm trong quản lý mô hình kinh doanh thức ăn nhanh ở nước ngoài.
- **Điểm yếu của công ty về tình hình tổ chức nhân sự**
 - Khâu tổ chức của hệ thống cửa hàng còn yếu về nhiều mặt: các chế độ về lương chưa được rõ ràng, không có chế độ khen thưởng cụ thể.
 - Một số nhân viên quản lý cửa hàng chưa đủ năng lực, cung cách phục vụ của nhân viên còn bị khách hàng phản ánh chưa tốt, nhân viên chưa được đào tạo tốt về kỹ năng bán.
 - Chưa có chế độ chọn lọc nhân viên của từng khâu, đào tạo phát triển nâng cao để theo kịp đà phát triển nhanh của hệ thống.
 - Việc quản lý thông tin trong nội bộ chưa chặt chẽ, dẫn đến những thông tin bí mật bên trong nội bộ dễ dàng lọt vào đối thủ cạnh tranh.

2.2.3 Tình hình hoạt động marketing

a. Thị trường tiêu thụ

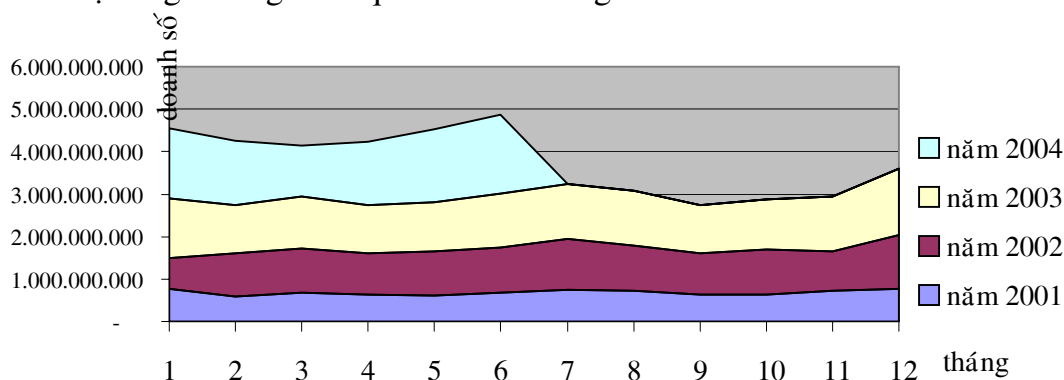
Thị trường tiêu thụ của công ty hiện nay tập trung ở khu vực trung tâm thành phố như: Quận I, Quận 3, Quận 10, Quận Tân Bình, Quận Bình Thạnh nơi có nhiều văn phòng, cơ quan xí nghiệp làm việc. Đến cuối năm 2003, công ty đạt doanh số trên 15 tỷ đồng, tăng 22% so với năm 2002. Trong đó, cửa hàng Rex có doanh số cao nhất chiếm tỷ trọng 39%, Co.op NĐC chiếm tỷ trọng 28%, ba cửa hàng còn lại chiếm tỷ trọng 11% [2].

Tuy nhiên, tốc độ tăng trưởng của doanh số qua các năm không đều, cụ thể như sau:

- Tốc độ phát triển liên hoàn 6 tháng đầu năm 2002/2001 là 46%, năm 2003/2002 là 24% và năm 2004/2003 là 31%.

- Tốc độ phát triển định gốc 6 tháng đầu năm 2003/2001 là 81% và năm 2004/2001 là 136%.

- Tốc độ tăng trưởng bình quân của 6 tháng đầu năm 2001-2004 là: 33%.



Hình 2.2 Biểu đồ doanh số dạng khối năm từ 2001 đến 06-2004

b. Sản phẩm

Sản phẩm công ty khá đa dạng đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng, được chia làm 5 nhóm chính: nhóm sản phẩm bơ gơ (burger), nhóm sản phẩm gà (chicken), nhóm sản phẩm khai vị (dessert), nhóm đồ uống (drink), phần ăn combo – là phần ăn được kết hợp từ 4 nhóm sản phẩm trên.[3]

Năm 2003, hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh của Lotteria Việt Nam đã bán được 1.198.929 sản phẩm, tăng 35% so với năm 2002. Bình quân một sản phẩm bán ra có trị giá khoảng 12.522đ. Trong đó, nhóm bánh bơ gơ (mặt hàng độc quyền của công ty) là mặt hàng được người tiêu dùng mua nhiều nhất chiếm 33,2% tổng sản phẩm xuất bán, đặc biệt bánh bơ gơ tôm, chiếm tỷ trọng lớn 53% trong tổng số lượng sản phẩm bơ gơ xuất bán.

Bánh bơ gơ là sản phẩm độc đáo của công ty, có hương vị thơm ngon, bổ dưỡng, khẩu vị phù hợp với người tiêu dùng và được xem là sản phẩm có vị thế cạnh tranh của công ty so với các nhãn hiệu thức ăn nhanh khác trên thị trường.

Bên cạnh những thành tích về chất lượng của sản phẩm, công ty phải đương đầu với nhiều thử thách:

- Cuối năm 2003 và những tháng đầu năm 2004, dịch cúm gia cầm xảy ra trên phạm vi cả nước đã ảnh hưởng đến tình hình kinh doanh của công ty, công ty đã tạm ngưng bán sản phẩm gà trong giai đoạn này.
- Hàm lượng chất béo trong các loại nước sốt của bánh bơ bơ là khá cao, dễ gây béo phì. Khách hàng nữ và những người lớn tuổi không thích dùng loại sốt này, họ thường yêu cầu bánh bơ bơ không lấy sốt.
- Chất lượng một số sản phẩm thường kém khi vào cao điểm mùa vụ, đặc biệt vào những ngày lễ lớn.
- Các sản phẩm mẫu mã đơn điệu, thời gian bảo quản ngắn làm cho chi phí bánh hủy tăng.
- Công ty chưa đánh giá, phân loại được sản phẩm có triển vọng tốt hoặc suy thoái để có hướng đầu tư thêm hoặc loại bỏ.
- Thị trường thức ăn nhanh đã có nhiều và xuất hiện ngày càng nhiều đối thủ cạnh tranh với những sản phẩm khác nhau tạo ra sự cạnh tranh rất gay gắt.
- Cửa hàng bán “thức ăn chậm” (slow food) phát triển ngày càng nhiều về qui mô và tính phong phú của thực đơn.

c. Giá cả

Về tổng thể, công ty dựa vào chính sách định giá thấp dù bánh bơ bơ của công ty đã được khách hàng ưa chuộng. Mục tiêu của công ty là đạt doanh thu, chỉ tiêu lợi nhuận được giảm xuống mức tối thiểu. Chính sách này nhằm giúp công ty giữ vững và mở rộng thị phần cũng như ngăn cản các đối thủ cạnh tranh mới gia nhập ngành [4].

Hiện nay, công ty áp dụng mức giá thống nhất đối với các sản phẩm cho tất cả các cửa hàng. Riêng phần combo ở mỗi cửa hàng có mức giá khác nhau do có sự kết hợp các món ăn khác nhau. Phần ăn combo tại cửa hàng Rex có mức giá

cao nhất từ 42.000đ đến 46.000đ do kết hợp những món ăn có giá cao. Phần ăn combo tại cửa hàng Co.op Mart Nguyễn Đình Chiểu có mức giá thấp hơn từ 29.000đ đến 36.000 đ. Phần ăn Combo tại 3 cửa hàng còn lại có mức giá từ 22.000đ đến 29.000đ.

- **Chính sách chiết khấu của công ty**

Đối với khách hàng mua hàng với giá trị lớn (trên 1 triệu đồng) công ty giảm 10% cho mỗi đơn đặt hàng hoặc giảm 10% cho khách hàng ký hợp đồng mua sản phẩm dài hạn.

Ngoài ra, công ty cũng áp dụng các chương trình giảm giá vào những dịp đặc biệt như: phần ăn đặc biệt cho thiếu nhi (kid set) vào ngày quốc tế thiếu nhi, phần ăn gà gia đình (chicken family set) vào mùa giáng sinh.

- **Giá thành**

Tỷ lệ chi phí trên giá bán bình quân của sản phẩm là 34,46%, trong đó:

- Nhóm sản phẩm bơ gơ là: 36,12%
- Nhóm sản phẩm gà là: 42,12%
- Nhóm sản phẩm dessert là: 35,18%
- Nhóm sản phẩm đồ uống là 33,09 % và phần ăn combo là: 32,83%

So với toàn ngành, tỷ lệ chi phí trên giá bán bình quân của từng nhóm sản phẩm của công ty là tương đối cao. Nhóm sản phẩm gà có giá thành cao nhất, kể đến là nhóm bánh bơ gơ. Đặc biệt, bánh bơ gơ tôm, mặt hàng chủ lực của công ty, có giá thành khá cao 40%.

Có nhiều nguyên nhân dẫn đến hiện tượng này, nhưng nguyên nhân chính là do các thành phần và nguyên liệu dùng để chế biến thức ăn nhanh đều phải mua lại từ những nhà sản xuất khác, một số nguyên liệu phải nhập khẩu từ nước ngoài. Hơn nữa, sức mua hiện tại của công ty chưa cao, công ty chưa có thế mạnh trong việc thương lượng giá với nhà cung ứng.

Ngoài ra, do các khâu kiểm soát chi phí và giá thành chưa theo một quy trình cụ thể, thống nhất để định lượng và tính giá thành sản phẩm một cách hợp lý. Các chi phí phát sinh trong việc đầu tư sản xuất kinh doanh không được kiểm soát tốt do số liệu của phòng kế toán thường cung cấp chậm và thiếu chính xác.

Do vậy, để giảm giá thành sản phẩm công ty cần nghiên cứu xây dựng nhà máy chế biến các thành phần và nguyên liệu, phát triển thêm nhiều cửa hàng mới, mở rộng thị phần ra các tỉnh thành khác. Bộ phận marketing cần nghiên cứu đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm đồ uống và phần ăn combo là những nhóm sản phẩm có giá thành thấp. Bên cạnh đó, bộ phận kế toán cần hoàn thiện hệ thống kiểm soát chi phí và báo cáo lời lỗ để giúp Ban Giám đốc điều chỉnh kế hoạch kinh doanh kịp lúc.

d. Hệ thống cửa hàng

Hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh của công ty nằm ở những vị trí thuận lợi ở khu vực trung tâm thành phố, phần lớn nằm trong khuôn viên các siêu thị [5].

Hiện nay, hệ thống cửa hàng của công ty còn nhiều vấn đề tồn đọng cần giải quyết:

- Hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh của công ty còn ít, việc mở cửa hàng không dựa trên những nghiên cứu khảo sát trước.
- Tài sản của cửa hàng chưa được các Quản lý cửa hàng quan tâm lắm. Nội thất của cửa hàng đã xuống cấp nhiều do sử dụng lâu chưa có cải tạo nâng cấp. Tính chuẩn mực trong trang trí của chuỗi cửa hàng chưa được thực hiện, bảng hiệu ở các cửa hàng chưa được thiết kế đồng nhất.
- Các chi phí bán hủy và thất thoát tiền hàng còn nhiều do khâu quản lý của một số cửa hàng chưa tốt.

- Các chi phí cho cửa hàng chưa áp dụng định mức hợp lý và không hợp lý cho từng loại sử dụng, nên khi cái cần tiết kiệm thì không tiết kiệm còn cái không tiết kiệm thì lại giảm.

e. Về yểm trợ

Trong thời gian qua, công ty đã áp dụng các chương trình khuyến mãi nhằm giữ vững và mở rộng thị phần. Hình thức khuyến mãi phổ biến là tặng quà, rút thăm trúng thưởng khi khai trương cửa hàng mới.

Để gia tăng doanh số, công ty đã sử dụng những biện pháp kích thích tiêu thụ như trưng bày các vật phẩm, áp phích quảng cáo, thực đơn trong nội bộ các cửa hàng. Quảng cáo trên báo chí cũng được công ty áp dụng vào thời điểm đưa sản phẩm mới ra thị trường. Nhưng việc quảng cáo còn rời rạc, không thường xuyên liên tục, chưa độc đáo, chưa gây ấn tượng và chưa nêu bật các đặc điểm riêng của sản phẩm. Công ty cũng đã tham gia các hội chợ triển lãm như hội chợ triển thực phẩm đồ uống EXPO, hội chợ hàng Việt Nam chất lượng cao.

Nhìn chung, hoạt động quảng cáo của các công ty thức ăn nhanh còn hạn chế. Do các công ty chưa sử dụng công ty quảng cáo chuyên nghiệp và do kiến thức về quảng cáo của doanh nghiệp còn yếu, các công ty chưa kết hợp được quảng cáo với các hoạt động yểm trợ khác như khuyến mãi, tuyên truyền để hình thành chiến dịch có quy mô và hiệu quả.

Ngoài việc phục vụ khách hàng tại các cửa hàng, công ty còn có đội ngũ giao hàng miễn phí đến tận nơi theo yêu cầu của khách hàng. Đội ngũ này được trang bị xe mô tô và thùng đựng hàng chuyên dùng. Tuy nhiên, do lương và các khoản phụ cấp chưa hợp lý, nên các nhân viên này còn lơ là trong công việc, còn câu giờ khi đi giao bánh.

2.2.4 Ma trận các yếu tố bên trong công ty

Bảng 2.1 Ma trận các yếu tố bên trong

Yếu tố bên trong chủ yếu	Mức độ quan trọng	Phân loại	Tổng điểm
CÁC ĐIỂM MẠNH (STRENGTHS)			
S.1 Thương hiệu công ty được nhiều người biết đến	0.06	3	0.18
S.2 Địa điểm cửa hàng thuận lợi	0.07	4	0.28
S.3 Sản phẩm đa dạng đáp ứng được nhu cầu tiêu dùng	0.05	3	0.15
S.4 Giá của sản phẩm hợp lý	0.06	3	0.18
S.5 Có thể cung cấp sản phẩm cho khách hàng với số lượng lớn	0.04	4	0.16
S.6 Mặt hàng bánh bơ gơ tôm được nhiều người quan tâm	0.06	4	0.24
S.7 Dịch vụ giao hàng tận nhà miễn phí	0.04	4	0.16
S.8 Có một số sản phẩm độc quyền	0.05	4	0.2
S.9 Chuỗi cửa hàng được phát triển thêm, phủ rộng thị trường	0.04	3	0.12
S.10 Các chương trình quảng cáo, khuyến mãi được quan tâm	0.05	3	0.15
S.11 Đội ngũ nhân viên quản lý cấp cao có nhiều kinh nghiệm	0.05	3	0.15
CÁC ĐIỂM YẾU (WEAKNESSES)			
W.1 Chất lượng sản phẩm không ổn định vào mùa cao điểm	0.05	2	0.1
W.2 Mẫu mã sản phẩm đơn điệu, chi phí bánh hủy tăng	0.05	1	0.05
W.3 Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	0.06	2	0.12
W.4 Giá thành sản phẩm cao	0.05	2	0.1
W.5 Chưa đánh giá được triển vọng của sản phẩm	0.04	1	0.04
W.6 Một số Quản lý cửa hàng chưa đủ năng lực	0.04	2	0.08
W.7 Các chính sách khen thưởng, chế độ lương chưa rõ ràng	0.03	2	0.06
W.8 Nhân viên chưa được đào tạo tốt về kỹ năng bán hàng	0.03	1	0.03
W.9 Cung cách phục vụ của nhân viên còn yếu	0.05	2	0.1
W.10 Chưa quản lý tốt chi phí và tài sản	0.03	1	0.03
Tổng cộng	1		2.68

Nhận xét: Số điểm quan trọng tổng cộng là 2.68 cho thấy công ty Lotteria Việt Nam chỉ ở mức trung bình về vị trí chiến lược nội bộ tổng quát. Do đó, bên

cạnh việc phát huy những mặt mạnh, công ty Lotteria Việt Nam cần phải khắc phục những mặt yếu có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng hoạt động của doanh nghiệp như: chất lượng sản phẩm kém vào mùa cao điểm, mẫu mã sản phẩm còn đơn điệu, trình độ nhân viên còn thấp, chính sách lương bổng chưa rõ ràng.

2.3. Phân tích môi trường bên ngoài

2.3.1 Môi trường vĩ mô

a. Môi trường kinh tế

Nền kinh tế trong những năm gần đây ở nước ta có tốc độ phát triển kinh tế rất nhanh. Mức độ tăng trưởng GDP của Việt Nam năm 2000 là 6.79%, năm 2001 là 6.84% tăng 0.5 %, năm 2002 là 7.04% và năm 2003 là 7.24% tăng 0.2%. Nhà nước từng bước cố gắng giảm lạm phát và đẩy mạnh quá trình hội nhập với khu vực và quốc tế, thu hút đầu tư nước ngoài, tạo đà cho sự phát triển kinh tế.

Đời sống dân cư nhìn chung ổn định và được cải thiện. Mức thu nhập bình quân đầu người trong các năm gia tăng đáng kể, năm sau cao hơn năm trước.

Thu nhập bình quân đầu người	Cả nước	Tp. HCM
Năm 2000	403,60USD/ người / năm	14.6 triệu đồng / người / năm
Năm 2001	415,40USD/ người / năm	16.5 triệu đồng / người / năm
Năm 2002	440,10USD/ người / năm	17.87 triệu đồng / người / năm
Năm 2003	483,00USD/ người / năm	19.80 triệu đồng / người / năm

Bảng 2.2 Thu nhập bình quân đầu người 2000-2003

(Nguồn: Tổng cục Thống kê Việt Nam)

Do thu nhập ngày càng cao, mức chi tiêu cho đời sống của người dân tăng lên và nhu cầu chi tiêu cho thực phẩm ăn thêm ngoài bữa ăn chính của người tiêu dùng tăng lên, họ chú trọng nhiều hơn đến những thực phẩm có chất lượng cao được sản xuất từ những công ty có uy tín, đầy đủ calo, vệ sinh và an toàn

thực phẩm. Bên cạnh đó, việc gia tăng thu nhập cũng tác động đến mức độ trung thành đối với nhãn hiệu của người tiêu dùng, họ dễ dàng thay đổi nhãn hiệu khi nhu cầu không được đáp ứng.

b. Yếu tố chính trị và pháp luật

Tình hình chính trị nước ta rất ổn định, chính phủ quyết tâm đổi mới và mở cửa nền kinh tế khuyến khích các thành phần kinh tế làm giàu chính đáng. Luật pháp nước ta đang được xây dựng và hoàn thiện, các chính sách của nhà nước ngày một rõ ràng hơn để định hướng cho nền kinh tế cũng như các doanh nghiệp hoạt động.

c. Yếu tố xã hội

Thành phố Hồ Chí Minh là điển hình cho sự thay đổi nhanh chóng của một nước đang phát triển. Việc đô thị hoá trong những năm qua đã thu hút dòng di cư từ các tỉnh ngoài đổ vào thành phố làm ăn sinh sống ngày càng nhiều.

Theo cuộc khảo sát của tác giả Quang An (báo Người Lao Động ngày 29-06-2004) trên 300 cặp vợ chồng, cho thấy có đến 80% số vợ chồng không có thời giờ nấu nướng bữa ăn sáng và trên 52% thường dùng bữa ăn trưa ngoài đường. Người dân bắt đầu chú trọng nhiều hơn đến những thực phẩm có đầy đủ chất bổ dưỡng, được chế biến nhanh không tốn nhiều thời gian.

Số giờ làm việc trong tuần của các cơ quan ban ngành giảm, công nhân viên chức có thời gian nghỉ ngơi đi mua sắm nhiều hơn, đặc biệt vào ngày thứ bảy và chủ nhật.

Như vậy, thị trường với những chuyển biến về dân số, kinh tế và xã hội như trên là một thị trường tiêu thụ hàng hóa lớn, một thị trường đầy tiềm năng cho sản phẩm thức ăn nhanh của công ty Lotteria Việt Nam.

2.3.2 Môi trường vi mô

a. Nhà cung cấp

Hiện nay, công ty chưa có nhà máy chế biến nguyên liệu thức ăn nhanh, các nguyên vật liệu phục vụ cho chế biến thức ăn nhanh đều được mua từ nhà sản xuất trong và ngoài nước.

Nguồn cung cấp từ nước ngoài chủ yếu là sản phẩm trong nước chưa sản xuất được hoặc sản xuất được nhưng chất lượng không đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe của công ty bao gồm: máy móc, thiết bị nhà bếp chuyên dùng, khoai tây đông lạnh xắt khúc (nhập từ Mỹ), một số loại gia vị và giấy gói chuyên dùng (nhập từ công ty Lotteria Hàn Quốc).

Nguồn cung cấp trong nước, chủ yếu là những đơn vị sản xuất ở thành phố HCM, Bình Dương, Đồng Nai, Tiền Giang. Đây là những đơn vị tin cậy hội đủ những tiêu chuẩn theo yêu cầu giấy chứng nhận quốc tế như: tiêu chuẩn GMP (Good Manufacturing Practices) – tiêu chuẩn thực hành sản xuất tốt và tiêu chuẩn HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – hệ thống phân tích mối nguy hiểm và điểm kiểm soát tới hạn. Với những nhà cung cấp nguyên liệu dùng để chế biến những sản phẩm chủ lực như tôm viên, cá viên, bò viên, gà miếng... công ty thường cử chuyên gia nước ngoài đến từng đơn vị huấn luyện, hướng dẫn họ sản xuất theo yêu cầu của công ty.

b. Khách hàng

Số lượt khách hàng đến hệ thống cửa hàng Lotteria Việt Nam tăng nhanh qua các năm, năm sau cao hơn năm trước. Năm 2003, đã có 425.902 lượt khách đến các cửa hàng thức ăn nhanh của công ty, tăng 19,8% so với năm 2002. Trong sáu tháng đầu năm 2004, công ty đã đón nhận 263.906 lượt khách, tăng 27% so với cùng kỳ năm 2003[6].

Khách hàng của công ty chủ yếu là người Việt, khách nước ngoài chỉ chiếm tỷ lệ ít khoảng 9%. Khách hàng là phụ nữ chiếm tỷ lệ cao 57%, trong đó trẻ em chiếm tỷ lệ 3%, thiếu niên 13%, trung niên 83%, lớn tuổi 1%. Khách hàng là

nam giới chiếm khoảng 43%, trong đó trẻ em chiếm tỷ lệ 5%, thiếu niên 12%, trung niên 82%, lớn tuổi 1%. Thời gian khách hàng đến cửa hàng nhiều nhất trong ngày là 12 giờ và 19 giờ; trong đó thứ sáu, thứ bảy, chủ nhật và những ngày lễ là những ngày khách hàng dùng thức ăn nhanh nhiều nhất.

Xét theo hình thức gọi hàng: khách đến cửa hàng gọi hàng và ăn tại chỗ chiếm tỷ lệ tương đối lớn 75%, kể đến là khách đến cửa hàng đặt hàng và mang đi nơi khác tiêu thụ chiếm 20%, còn khách đặt hàng qua điện thoại chiếm khoảng 5%. Bình quân một khách hàng đến cửa hàng chi khoảng 35.000đ để mua 2.7 sản phẩm.

Trong thời gian qua, công ty đã phục vụ cho những hội nghị lớn như: phục vụ cho 1.000 doanh nhân người Mỹ nhân chuyến thăm và làm việc của tổng thống Bill Clinton, phục vụ cho hội nghị khách hàng của công ty Nokia và hiện tại công ty đang phục vụ dài hạn cho các chuyến bay của hãng hàng không Lion Mentary-Indônesia.

c. Đối thủ cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh chính của công ty Lotteria Việt Nam là công ty KFC và công ty Jollibee. Các đối thủ này chủ yếu là các liên doanh nước ngoài với các công ty Việt Nam hoặc Việt kiều, mua lại quyền kinh doanh (franchising) của các nhãn hiệu thức ăn nhanh nổi tiếng trên thế giới.

- **Công ty Liên Doanh TNHH KFC – Việt Nam**

Là công ty liên doanh giữa một công ty Việt Nam là Công ty Cổ Phần Phát Triển Sản Xuất Nhập Khẩu Thiên Nam (30% vốn cổ phần) với hai công ty Singapore là SULT INVESTMENTS PTE. LTD (35% vốn cổ phần) và MACON DRAY & COMPANY INC (35% cổ phần). Vốn đầu tư ban đầu của công ty KFC là 4.000.000 USD, lãnh vực kinh doanh là chế biến và kinh doanh thực phẩm, thức ăn nhanh dưới nhãn hiệu KFC ở Việt Nam.

- **Công ty TNHH Tân Việt Hương (Jollibee)**

Là công ty TNHH do Việt kiều Philippin làm chủ, lãnh vực kinh doanh là chế biến và phân phối thực phẩm, thức ăn nhanh dưới nhãn hiệu Jollibee (nhãn hiệu thức ăn nhanh nổi tiếng của Philippin) ở Việt Nam.

Bảng 2.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

STT	Yếu tố thành công	Mức quan trọng	KFC		Jollibee		Lotteria	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Thị phần	0,06	4,00	0,24	1,80	0,11	2,30	0,14
2	Chất lượng sản phẩm	0,08	3,50	0,28	3,00	0,24	3,50	0,28
3	Chủng loại hàng hóa	0,06	2,50	0,15	3,30	0,20	3,00	0,18
4	Giá cả	0,07	3,00	0,21	2,70	0,19	2,80	0,20
5	Khuyến mãi	0,07	3,00	0,21	2,00	0,14	2,70	0,19
6	Quảng cáo	0,06	3,00	0,18	2,00	0,12	2,50	0,15
7	Quản lý - Điều hành	0,04	3,00	0,12	2,00	0,08	2,50	0,10
8	Thiết bị hiện đại	0,04	3,50	0,14	2,50	0,10	3,00	0,12
9	Thái độ phục vụ	0,07	3,50	0,25	2,50	0,18	3,00	0,21
10	Hệ thống cửa hàng	0,06	3,80	0,23	1,50	0,09	2,00	0,12
11	Vị trí kinh doanh	0,07	3,50	0,25	2,50	0,18	3,00	0,21
12	Khả năng tài chính	0,04	3,50	0,14	2,00	0,08	3,00	0,12
13	Hình thức cửa hàng	0,08	3,50	0,28	2,50	0,20	3,00	0,24
14	Dịch vụ giao hàng	0,04	2,00	0,08	2,00	0,08	3,50	0,14
15	Đầu tư cho nghiên cứu & phát triển	0,05	3,00	0,15	2,50	0,13	3,00	0,15
16	Khu trò chơi trẻ em	0,05	3,00	0,15	1,00	0,05	1,00	0,05
17	Loại hình kinh doanh	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	3,00	0,18
Tổng số điểm quan trọng		1		3,11		2,21		2,77

Nhận xét: qua phân tích ma trận hình ảnh cạnh tranh chúng ta có thể xếp hạng đối thủ cạnh tranh như sau: một là KFC, theo sau là Lotteria Việt Nam. Tổng số điểm quan trọng của KFC là 3,11 điểm cho thấy KFC là đối thủ cạnh

tranh rất mạnh, nếu xét theo phí cạnh chiến lược thì KFC ứng phó rất hiệu quả với môi trường bên trong và bên ngoài. Đối thủ thứ hai là Jollibee có tổng số điểm quan trọng là 2,21 thấp hơn số điểm của Lotteria Việt Nam nhưng là đối thủ rất đáng lo ngại. Bởi lẽ, Jollibee rất thành công ở Philippin, họ đã đánh bại Mc Donald's ở thị trường này. Do vậy, định hướng chiến lược marketing của Lotteria Việt Nam cần hướng đến việc hạn chế những mặt mạnh của KFC, hoàn thiện những điểm yếu của mình và thực hiện chiến lược phòng thủ đối với Jollibee.

2.3.3 Ma trận các yếu tố bên ngoài của công ty

Bảng 2.4 Ma trận các yếu tố bên ngoài

Yếu tố bên ngoài chủ yếu		Mức quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
CÁC CƠ HỘI (OPPORTUNITIES)				
O.1	Nhu cầu tiêu thụ thức ăn nhanh tăng	0.08	4	0.32
O.2	Khách hàng quan tâm đến chất lượng và thương hiệu	0.06	3	0.18
O.3	Khách hàng quan tâm đến an toàn vệ sinh thực phẩm	0.07	4	0.28
O.4	Các đối thủ cạnh tranh chưa tổ chức được quy mô kinh doanh lớn	0.06	3	0.18
O.5	Dân số tại Tp. Hồ Chí Minh ngày càng đông hơn	0.05	3	0.15
O.6	Nhu cầu chi tiêu cho thực phẩm ăn thêm ngoài bữa ăn chính tăng lên do thu nhập tăng	0.05	3	0.15
O.7	Nhu cầu sử dụng thức ăn nhanh vào các ngày lễ là rất lớn	0.06	4	0.24
O.8	Thu nhập bình quân đầu người hàng năm tăng	0.06	3	0.18
O.9	Thu hút đầu tư nước ngoài ngày càng tăng	0.04	3	0.12
O.10	Môi trường chính trị, pháp luật ngày càng phát hoàn thiện	0.05	3	0.15
CÁC BẤT TRẮC (THREATS)				
T.1	Mức độ trung thành của khách hàng thường thay đổi	0.05	2	0.1
T.2	Đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều	0.06	3	0.18

T.3	Chất lượng bánh không đồng bộ	0.06	3	0.18
T.4	Dịch cúm gà ngày càng lan rộng	0.04	2	0.08
T.5	Sản phẩm thay thế thức ăn nhanh đang phát triển	0.05	2	0.1
T.6	Việc mở cửa hàng không dựa trên nghiên cứu khảo sát trước	0.03	2	0.06
T.7	Áp lực từ căn bệnh béo phì	0.03	2	0.06
T.8	Đối thủ cạnh tranh áp dụng chiến lược theo sau chiến lược ct	0.05	2	0.1
T.9	Thông tin bên trong nội bộ có thể lọt vào đối thủ cạnh tranh	0.05	2	0.1
Tổng cộng		1		2.91

Nhận xét: Số điểm quan trọng là 2.91 (so với mức trung bình 2.5) cho thấy khả năng của công ty Lotteria Việt Nam chỉ dừng ở mức trung bình đối với các cơ hội và đe dọa từ môi trường bên ngoài. Thêm vào đó, các yếu tố như cạnh tranh từ các đối thủ, chi phí đầu vào còn cao, dịch bệnh ngày càng lan rộng là những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của công ty Lotteria Việt Nam. Tuy nhiên, mức phản ứng hiện tại của công ty Lotteria Việt Nam đối với các yếu tố này vẫn còn ở mức thấp. Vì vậy, chiến lược phát triển phải nhằm nâng cao khả năng phản ứng của công ty Lotteria Việt Nam đối với các yếu tố trên.

Kết luận chương 2

Chương 2 đã phân tích “thực trạng môi trường marketing của công ty Lotteria Việt Nam”, giới thiệu tình hình phát triển của ngành thức ăn nhanh, các đặc điểm của thị trường thức ăn nhanh cũng như phân tích môi trường bên trong, môi trường bên ngoài của công ty Lotteria Việt Nam. Căn cứ vào các mục 2.2, 2.3 và ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận các yếu tố bên trong, ma trận các yếu tố bên ngoài; trên cơ sở phát huy những ưu điểm và khắc phục những nhược điểm và tồn tại, chúng tôi mạnh dạn đề ra một số chiến lược sẽ được đề cập ở chương 3 nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty Lotteria Việt Nam.

Chương III

ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA CÔNG TY LOTTERIA VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2010

3.1. Những quan điểm định hướng phát triển và mục tiêu của công ty

3.1.1. Những quan điểm định hướng phát triển của công ty

Trên cơ sở phân tích tình hình kinh doanh hiện tại, các cơ hội và các bất trắc của thị trường, để định hướng chiến lược marketing cho công ty có hiệu quả, theo chúng tôi cần có những quan điểm sau:

- *Tăng trưởng*: bành trướng mở rộng thị phần, tăng số lượng cửa hàng, hình thành mạng xích các cửa hàng ở Tp.HCM và các tỉnh, thành phố lân cận.

- *Phát triển*: nâng chất quản lý; nâng cao trình độ, năng lực; đạt đến các cơ cấu tối ưu, tính hệ thống bền vững và tính hiệu quả ổn định.

- *Đạt hiệu quả lợi nhuận*: nỗ lực nâng cao năng lực quản lý, tiết kiệm chi phí, giảm thiểu lãng phí, đẩy mạnh đầu tư chiều sâu, đầu tư tạo ra những giá trị vô hình, nâng cao giá trị cảm nhận của khách hàng.

3.1.2. Mục tiêu của công ty

a. Mục tiêu định tính

Sứ mệnh của công ty: *cung cấp thực phẩm bổ dưỡng nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống; thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng và bảo vệ môi trường; xây dựng bộ máy tổ chức trên tinh thần đoàn kết và cùng có lợi.*

+ Mục tiêu marketing

Đa dạng hoá mẫu mã, chủng loại sản phẩm, tạo ra những sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Tích cực tìm đầu ra ở các thị trường, đào tạo nâng cấp kỹ năng bán hàng cho nhân viên, giảm chi phí đầu vào bằng cách xây dựng

nhà máy chế biến nguyên liệu, thực hiện mô hình hợp tác bán thương hiệu nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh.

Để đạt được các mục tiêu trên, công ty Lotteria Việt Nam cần phải:

- *Tăng doanh số bằng cách:*

+ Đầu tư nghiên cứu đa dạng hoá chủng loại sản phẩm, nâng cao chất lượng sản phẩm bảo đảm lợi ích cho người tiêu dùng.

+ Khai thác thêm các kênh bán hàng như: trường học, các cửa hàng café, căn tin tại các cơ quan xí nghiệp có số lượng công nhân nhiều.

+ Khai thác dịch vụ cung cấp khẩu phần bánh ăn nhanh cho các hội nghị, tiệc sinh nhật...qua việc phục vụ tại chỗ hoặc giao hàng tận nơi.

+ Khai thác việc bán sản phẩm qua mạng và giao hàng tận nơi cho khách hàng.

+ Khai thác thêm các mặt hàng ngoài nhằm đa dạng hoá sản phẩm, tối đa hoá lợi nhuận và chia sẻ chi phí tiếp thị với các nhà cung cấp.

+ Gia tăng thị phần ở Thành phố Hồ Chí Minh, thâm nhập thị trường mới ở miền Tây, miền Đông Nam Bộ, miền Trung và miền Bắc.

- *Giảm chi phí:* đầu tư nhà máy sản xuất, chế biến các thành phần và nguyên liệu chế biến thức ăn nhanh như bò viên, cá viên, tôm viên...

- *Quan tâm đến khách hàng:* chú trọng nhóm khách hàng ở khu vực trung tâm thành phố. Vì rằng, đa phần người dân sống ở khu vực trung tâm là đã sinh sống tại đây khá lâu, do vậy công việc và thu nhập của họ ổn định. Còn các khu vực vùng ven, đa số là người dân mới đến lập nghiệp. Phần lớn là công nhân, mức sống không cao ngoại trừ các khu dân cư mới quy hoạch sau này theo chính sách dẫn dân từ nội thành ra ngoại thành.

b. Mục tiêu định lượng

Bằng phương pháp dự báo theo chuỗi thời gian và phương pháp dự đoán căn cứ vào thu thập ý kiến các chuyên gia, chúng tôi có dự báo doanh số và số lượng cửa hàng của công ty Lotteria Việt Nam đến năm 2010 như sau:

Năm	Số lượng cửa hàng		Doanh số (cửa hàng trực thuộc) 1.000đ
	Trực thuộc	Bán quyền kinh doanh	
2005	20	0	42.114.796
2006	25	5	61.793.842
2007	30	20	87.961.657
2008	36	51	119.229.226
2009	44	71	163.783.540
2010	46	90	181.510.630

Bảng 3.1 Kế hoạch danh số và số lượng cửa hàng từ năm 2005-2010

3.2. Ma trận SWOT của công ty

Từ các điểm mạnh điểm yếu, thời cơ và nguy cơ của công ty sản xuất & kinh doanh thức ăn nhanh Lotteria Việt Nam như bảng 2.1 và 2.4 chúng tôi xây dựng ma trận SWOT của công ty Lotteria Việt Nam như bảng 3.2.

3.3. Chiến lược sản phẩm

Chiến lược sản phẩm có vai trò quan trọng, là vũ khí sắc bén của công ty trong cạnh tranh trên thị trường. Muốn tồn tại và phát triển công ty phải xác định được chiến lược sản phẩm đúng đắn.

3.3.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung một số sản phẩm dịch vụ dựa vào thế mạnh công ty

Để thực hiện chiến lược này đòi hỏi Ban Tổng Giám đốc công ty phải chọn lọc lại các sản phẩm chủ lực để đầu tư phát triển tốt hơn, trong đó cần quan tâm phát triển các sản phẩm trong bảng 3.3.

Các nhóm sản phẩm đã liệt kê ở bảng 3.3 là các sản phẩm đang bán chạy trong hệ thống và có tỷ lệ cao nhất trong mỗi nhóm hàng về doanh số. Do những sản phẩm này là những sản phẩm trụ cột của hệ thống nên việc ổn định các sản phẩm này chính là ổn định kinh doanh cho toàn hệ thống.

STT	Sản phẩm	Tỷ lệ trên tổng doanh thu	Tỷ lệ trên nhóm hàng
I. Nhóm burger			
1	Shrimp burger	17,50%	52,8%
2	Bulgogi Burger	2,80%	8,49%
3	Hamburger	2,70%	8,07%
4	Chesse burger	2,40%	7,16%
5	Fish burger	2,00%	6,02%
II. Nhóm chicken			
1	L - Chicken	9,30%	52,24%
2	Chicken set	5,00%	27,80%
3	Family chicken	3,60%	19,96%
III. Nhóm dessert			
1	Friench Fries	3,90%	30,02%
2	Shake potato	3,30%	25,15%
IV. Nhóm đồ uống			
1	Pepsi cup	11,00%	73,31%
2	Ice-tea	1,00%	6,77%
3	Orange Juice	1,00%	6,77%
4	Pepsi can	0,80%	5,31%

Bảng 3.3 Các loại sản phẩm chủ lực đang kinh doanh tại các cửa hàng

Đối với các nhóm sản phẩm này cần quan tâm nhiều hơn nữa về chất lượng mẫu mã cũng như giá cả.

Xem lại tất cả chi phí sản xuất trực tiếp và gián tiếp của sản phẩm này nhằm tối đa hoá việc giảm giá thành để cạnh tranh. Cần phải đầu tư xây dựng nhà máy chế biến các thành phần nguyên liệu như tôm viên, cá viên, bò viên... để khắc phục lại tình trạng một số sản phẩm trong các nhóm hàng này đang bị giảm dần

về chất lượng, tránh trường hợp làm ảnh hưởng đến uy tín chung cho những sản phẩm khác của công ty. Tạo mọi điều kiện thuận lợi cho khách hàng khi mua các sản phẩm chủ lực này bằng cách giao hàng đến tận nơi, mở các dịch vụ bán hàng qua điện thoại, qua mạng.

Đề ra các tiêu chuẩn cụ thể cho từng hạng mục sản phẩm về khâu bảo quản và đóng gói cho sản phẩm để hạn chế tối đa việc khiếu nại của khách hàng.

Nên xem lại trong nhóm hàng chủ lực có thể chọn một số nhóm hàng xây dựng một số chính sách giá mềm để tạo đà cho các sản phẩm khác bán tốt hơn.

Đối với các cửa hàng nằm ở khu dân cư thu nhập bình quân thấp, cần nghiên cứu cho ra đời các sản phẩm tương tự về chất lượng và mẫu mã nhưng trọng lượng ít hơn để giảm mặt bằng giá cho khu vực.

3.3.2. Chiến lược tăng trưởng trong thị trường hiện tại với sản phẩm hàng hóa đang sản xuất kinh doanh.

Công ty cần tiếp tục bảo đảm giữ gìn và gia tăng thị phần đã chiếm được trên thị trường. Thiết lập và giữ vững chủng loại nhóm sản phẩm hiện có như bơ, gà rán, khai vị, đồ uống và phần ăn combo. Thực hiện những biện pháp củng cố và nâng cao uy tín của chủng loại sản phẩm như:

- Tăng tính chuyên biệt cho sản phẩm và các dịch vụ hậu mãi hỗ trợ cho quá trình bán hàng để thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm của cửa hàng thường xuyên hơn và tần suất mua trong tháng nhiều hơn.
- Lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh bằng chính chất lượng sản phẩm, mẫu mã và giá cả lẫn cung cách phục vụ và các chương trình khuyến mãi ấn tượng.
- Nghiên cứu đưa thêm chất dinh dưỡng vào sản phẩm để mở rộng đối tượng phục vụ, tăng thị phần.

- Lấy thế mạnh của công ty là thương hiệu và uy tín sản phẩm để giữ vững thị phần đang có, sau đó phân loại sản phẩm để đơn giản hoá cơ cấu chủng loại nhằm mục đích loại trừ sản phẩm kinh doanh không hiệu quả, đồng thời tập trung phát triển các sản phẩm đang có hiệu quả.
- Rà soát kỹ sản phẩm cho từng nhóm hàng chủ lực bằng cách kéo dài chu kỳ tăng trưởng thông qua việc điều chỉnh một số yếu tố tạo sự khác biệt cho sản phẩm về mẫu mã, mùi vị và giá cả.
- Nghiên cứu cho ra đời dòng sản phẩm cao cấp phục vụ cho khách hàng ở phân khúc có thu nhập cao. Đối với các sản phẩm này cần quan tâm nhiều về chất lượng, về dinh dưỡng, giá cả có thể cao. Để đẩy mạnh các sản phẩm này, cần thực hiện các chương trình quảng cáo hấp dẫn.
- Hoàn thiện các quy trình tiêu chuẩn trước khi cho ra đời một sản phẩm hay một dòng sản phẩm, phải có nghiên cứu trước về khách hàng mục tiêu, giá sản phẩm, thành phần dinh dưỡng khẩu vị, kích thước trọng lượng bánh.

3.3.3. Chiến lược phát triển sản phẩm mới và khai thác các sản phẩm không sản xuất để đa dạng hoá sản phẩm

Mục đích của chiến lược này để củng cố và tạo vị thế cạnh tranh cho hệ thống các cửa hàng, làm cho khách hàng cảm thấy cửa hàng luôn đa dạng và phong phú sản phẩm khi cần tìm mua. Nhưng để thực hiện được chiến lược này tốt, đòi hỏi trước khi quyết định đầu tư cho sản phẩm mới hoặc khai thác sản phẩm từ bên ngoài, phải quan tâm đến các yếu tố sau:

- Khẩu vị, mẫu mã trọng lượng, đóng gói và giá sản phẩm có phù hợp với đối tượng khách phục vụ không?
- Sản phẩm mới có đem lại lợi nhuận cao hơn không?

- Khả năng tiêu thụ khai thác thêm sản phẩm mới hoặc đầu tư máy móc thiết bị có hiệu quả không?
- Chi phí đầu tư cho chiến lược này có khả thi không, các yếu tố bên trong công ty có đáp ứng được không?

Ngoài các yếu tố này, phải thường xuyên theo dõi và thống kê được sức tiêu thụ của sản phẩm cũng như chu kỳ sống của sản phẩm đang ở giai đoạn nào để quyết định duy trì hay loại bỏ.

Đối với các sản phẩm công ty không sản xuất, phải khai thác thêm từ bên ngoài vào kinh doanh cần quan tâm đến các vấn đề sau:

- Điều kiện của nhà cung ứng về giá cả, giao hàng, chất lượng sản phẩm, thời hạn thanh toán và công nợ.
- Phải thường xuyên xem xét các sản phẩm ở các giai đoạn kinh doanh khác nhau để đánh giá mức lợi nhuận mà sản phẩm mang lại.
- Các sản phẩm khai thác thêm phải phù hợp với ngành nghề kinh doanh của cửa hàng và không bị trùng lặp hoặc có tính thay thế sản phẩm đang có tại công ty do công ty sản xuất.
- Thương hiệu của các sản phẩm này phải được người tiêu dùng biết đến.
- Giá cả các sản phẩm này không quá cao. Các chương trình hỗ trợ bán hàng tốt và có lợi cho các hoạt động kinh doanh của cửa hàng.

Tóm lại, trong chiến lược sản phẩm công ty cần quan tâm đến

Chất lượng sản phẩm, mẫu mã, giá cả sản phẩm, tính đa dạng của sản phẩm, chu kỳ sống và thời gian bảo quản của sản phẩm. Dịch vụ hậu mãi khác như khuyến mãi, quảng cáo và dịch vụ giao hàng miễn phí. Riêng đối với các vụ mùa như Noel, các ngày lễ lớn, chiến lược sản phẩm còn quan tâm thêm các khâu dự báo mức độ tiêu thụ của sản phẩm qua diễn biến bán hàng thực tế của từng ngày cận ngày cao điểm, đồng thời lấy số liệu năm cũ làm điểm tựa để

nhân hệ số cho năm đang thực hiện. Quan tâm nhiều đến việc điều tiết sản phẩm từ cửa hàng bán chậm sang cửa hàng bán nhanh, theo tỷ lệ chủng loại hay cụ thể dựa trên sức bán của từng cửa hàng.

3.4. Chiến lược marketing hỗn hợp

3.4.1 Chiến lược marketing cho sản phẩm

Đối với các sản phẩm mới đưa vào kinh doanh cần có các chương trình quảng cáo, khuyến mãi, để gia tăng sức mua cho sản phẩm bằng hình thức mua sản phẩm này tặng sản phẩm khác, hoặc mua hàng tích lũy điểm thưởng để đạt ưu đãi qui định trong thẻ VIP của cửa hàng.

Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng để quảng bá cho sản phẩm như băng rôn, áp phích, và các vật phẩm quảng cáo khác. Hoặc quy về nhóm sản phẩm có thể quảng cáo trên báo đài.

Sử dụng chiến lược xúc tiến bán hàng thông qua quảng cáo, để tạo tâm lý quan tâm và ghi nhớ sản phẩm, khi người tiêu dùng cần là họ sẽ nghĩ trước đến sản phẩm của công ty.

Trước khi cho ra đời một sản phẩm cần quan tâm đến hình thức, mẫu mã, giá trị dinh dưỡng, an toàn vệ sinh thực phẩm, nguyên liệu đầu vào, giá cả và cung cách phục vụ.

Xác định rõ chu kỳ sống của sản phẩm để có kế hoạch chiêu thị quảng cáo. Đối với mục này cần quan tâm nhiều vào giai đoạn giữa giới thiệu và tăng trưởng, không nên đầu tư quảng bá sản phẩm ở giai đoạn đầu hay giai đoạn bảo hoà, suy thoái.

Áp dụng chiến lược thiết lập và phân loại chủng loại sản phẩm cho từng nhóm hàng để có kế hoạch phát triển quảng cáo các nhóm hàng chủ lực chiếm nhiều doanh thu cho hệ thống như nhãn hàng hamburger, nhãn hàng gà rán.

Thay đổi bao bì sản phẩm theo chu kỳ nhất định để không ngừng thu hút sự chú ý của khách hàng.

Lập các bảng nghiên cứu, thu thập thông tin về các sản phẩm để xác định các sản phẩm không còn được người tiêu dùng yêu thích để cải tiến thành sản phẩm mới hay loại bỏ đi trong tương lai.

Phải có chiến lược hoạch định cho sản phẩm mới theo từng quý, từng năm... đối với tình hình thay đổi của thị trường như tăng giảm thu nhập do lạm phát của nền kinh tế, hoặc ảnh hưởng của yếu tố dịch bệnh.

Tóm lại, trong chiến lược này, công ty cần quan tâm đến

Trang thiết bị dụng cụ để sản xuất ra sản phẩm, yếu tố nhân sự về kiến thức và hiểu biết về quy trình sản xuất và an toàn vệ sinh thực phẩm, nguyên vật liệu đầu vào, kênh phân phối, vị trí, địa điểm cửa hàng, hình thức cửa hàng, cung cách phục vụ của nhân viên.

Tính đa dạng của sản phẩm và mối liên hệ của sản phẩm đang kinh doanh có tính chất liên kết bổ sung khi khách hàng quyết định chọn mua nhằm tăng giá trị bill mỗi lần mua.

Mẫu mã và quy cách đóng gói, trọng lượng bánh phải phù hợp với từng loại: bánh dùng điểm tâm, bánh dùng buổi trưa hoặc buổi tối.

Các sản phẩm phải thể hiện được thành phần dinh dưỡng và sự kích thích nhu cầu sử dụng, tính ổn định của sản phẩm, tính chất phục vụ của sản phẩm đa dạng loại khách hàng. Sản phẩm phải có tính biến động theo chu kỳ của nền kinh tế, theo mùa vụ và các biến động khác về môi trường. Chất lượng của sản phẩm và giá cả phải có tính cạnh tranh cao.

3.4.2 Chiến lược marketing giá sản phẩm

Mặc dù trên thị trường hiện nay, cạnh tranh bằng chiến lược giá ngày càng nhường chỗ cho cạnh tranh bằng chiến lược sản phẩm, nhưng giá cả vẫn luôn

chiếm một vai trò quan trọng. Trong nền kinh tế thị trường có nhiều cạnh tranh như hiện nay, giá sản phẩm thường là tiêu chuẩn xác định lợi ích kinh tế giữa người mua và người bán. Tuy nhiên, các khách hàng khi quyết định đặt mối quan hệ và niềm tin cho sản phẩm và cửa hàng nào đó trong chuỗi hệ thống thức ăn nhanh là họ đã xác định các sản phẩm đó phải phù hợp với nhu cầu sử dụng của họ và giá sản phẩm phù hợp với túi tiền của họ.

Trong cạnh tranh các đối thủ ngang bằng với công ty về chất lượng sản phẩm, cung cách phục vụ, hình thức và địa thế của cửa hàng thì chắc chắn chiến lược giá sẽ là yếu tố quyết định, cửa hàng nào có giá sản phẩm rẻ hơn chắc chắn sẽ được chọn mua.

Trong chiến lược này, công ty cần chú ý đến những điểm sau:

- Đối với các cửa hàng mới khai trương hoặc các sản phẩm mới tham gia thị trường thường áp dụng chiến lược giá kích thích gia tăng việc bán hàng và số lượng tiêu thụ. Áp dụng chiến lược này sẽ giúp việc sản xuất giảm giá thành do mua nguyên liệu số lượng nhiều giá sẽ giảm, doanh thu cửa hàng tăng, hạn chế được mức lỗ cho cửa hàng mới hay sản phẩm mới, đồng thời tạo được vị thế cạnh tranh cao trong nhìn nhận của người tiêu dùng.

- Đối với các sản phẩm đang ổn định về giá và mẫu mã cần tối đa hoá về tiết giảm chi phí để gia tăng lợi nhuận. Việc này có thể thông qua các giải pháp sau:

+ Thiết lập và tổ chức lại quy trình sản xuất hợp lý hơn, giảm bớt các công nhân thừa trong các công đoạn sản xuất.

+ Chọn lựa nguyên liệu và nhà cung cấp có giá thành thấp nhất.

+ Đầu tư trang thiết bị sản xuất và trang thiết bị tại cửa hàng phải cân nhắc trên tính hợp lý và lâu dài, tránh gia tăng chi phí đột biến khi phát sinh các hư hỏng hay lạc hậu công nghệ. Đối với mục này công ty cần đặt lên hàng đầu vì việc đầu tư trang thiết bị tại cửa hàng là rất lãng phí và chưa thể quản lý

kiểm soát tốt được. Việc gia tăng các chi phí phát sinh như việc bảo trì, sửa chữa và thay thế là thường xuyên xảy ra, do việc chọn mua và đầu tư chưa được cân nhắc kỹ.

+ Đưa ra các định mức về ngân sách cho từng loại chi phí cho các hoạt động sản xuất kinh doanh từ đó sẽ làm giảm và kiểm soát được chi phí.

+ Rà soát lại nhân sự từng cửa hàng để quy hoạch lại bộ máy tổ chức gọn nhẹ nhưng hiệu quả cao.

- Đối với các sản phẩm cao cấp mà cửa hàng có kinh doanh nên định mức bán giá cao do sản phẩm độc quyền, mà chất lượng và mẫu mã không thua kém các sản phẩm cùng loại.

- Đối với các sản phẩm thường được khách hàng mua nhiều, đôi khi phải áp dụng chiến lược giá theo phương pháp phá giá để thu hút khách hàng đến cửa hàng, theo đó có thể bán các sản phẩm lợi nhuận nhiều hơn (sản phẩm có giá mỗi).

3.4.3 Chiến lược marketing trong phân phối

Hệ thống cửa hàng đang kinh doanh chính là kênh phân phối trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng, do vậy việc tiếp cận sản phẩm đến tay người tiêu dùng phải quan tâm đến các chiến lược sau:

- Chiến lược tiếp cận thông tin của khách hàng và thông tin về sản phẩm. Phải xây dựng được hệ thống cập nhật và xử lý các số liệu về lượng khách hàng đến cửa hàng mua sản phẩm tại từng cửa hàng về:
 - + Thời gian mua (cao điểm phục vụ nhiều nhất cho khách hàng)
 - + Đối tượng khách hàng mua nhiều nhất (nam, nữ, độ tuổi)
 - + Tần suất mua của khách hàng bao nhiêu lần trong tuần.
 - + Giá trị mua hàng trung bình mỗi bill.
 - + Sản phẩm nào được chọn lựa nhiều nhất.

- + Thông tin về khách hàng như ngày tháng năm sinh, địa chỉ liên lạc hoặc các sở thích khác nếu có, về tình trạng gia đình và cá nhân để có thể có các dịch vụ hậu mãi cho phù hợp nhằm gây được ấn tượng tốt cho khách về cửa hàng.
- Xây dựng được kênh bán hàng qua điện thoại hoặc internet để khách hàng có thể tiện lợi hơn khi mua sản phẩm, có thể ở nhà biết được các sản phẩm mới của cửa hàng thông qua định kỳ cửa hàng cho gửi các tờ rơi quảng cáo về cửa hàng, sản phẩm, giá cả cũng như về các chương trình quảng cáo đến với khách.
- Tổ chức sắp xếp lại đội ngũ nhân viên giao hàng có quy củ hơn, đảm bảo chất lượng hàng hóa khi giao đến tay khách hàng, cũng như đảm bảo thời gian cung ứng cho khách, đặt biệt trong các mùa vụ như Noel, các ngày lễ lớn...
- Hoàn thiện cung cách phục vụ của nhân viên bán hàng về giao tiếp và hiểu biết sản phẩm để tư vấn thêm cho khách, giúp khách dễ quyết định chọn lựa sản phẩm.
- Quy hoạch lại hình thức cửa hàng về trang trí bên ngoài và bên trong nhằm tạo sự thu hút từ cửa hàng đối với người tiêu dùng qua cách trưng bày sản phẩm để đa dạng hoá kênh phân phối.
- Xây dựng các điểm bán hàng qua các quán cà phê Trung Nguyên để đưa các sản phẩm bánh tươi và bán cùng với nước uống, bằng cách trang bị cho các cửa hàng này một tủ nhỏ để bày bán sản phẩm và hướng dẫn họ cách bảo quản hay đặt hàng khi có nhu cầu.
- Khai thác các hợp đồng cung cấp sản phẩm cho các trường mẫu giáo dùng làm điểm tâm cho các cháu bé hoặc bánh ăn kèm trong thực đơn ăn trưa.

- Khai thác các công ty du lịch và các công ty dịch vụ vận chuyển hành khách để hợp đồng cung cấp sản phẩm hai chiều, hoặc khi làm chương trình khuyến mãi hai bên cùng hợp tác phần chi phí.

3.4.4 Chiến lược chiêu thị quảng cáo

Chiến lược này sẽ giúp các hoạt động kinh doanh tại cửa hàng sẽ gần gũi và đi sâu vào tiềm thức của khách hàng khi có nhu cầu. Đối với loại hình kinh doanh thức ăn nhanh do các sản phẩm và quy mô về số lượng không nhiều, việc áp dụng chiến lược quảng cáo trên truyền hình là hạn chế. Do vậy, các phương tiện có thể quảng cáo cho thương hiệu các cửa hàng kinh doanh thức ăn nhanh nên áp dụng như sau:

- **Quảng cáo xây dựng thương hiệu cho cửa hàng và sản phẩm mới thông qua:**
 - Báo chí, tạp chí thực phẩm.
 - Đài truyền thanh.
 - Bài viết, phóng sự, phim tư liệu, tự giới thiệu.
 - Panô, áp phích, tờ rơi, băng rôn... áp dụng trong phạm vi và diện tích cửa hàng.
 - Gửi thư và các vật phẩm quảng cáo, phiếu tặng bánh, giảm giá.
 - Tham gia hội chợ.
 - Thiết lập một tờ quảng cáo đặc trưng cho các cửa hàng và sản phẩm để tiếp thị tại các cơ quan xí nghiệp và dân cư khu vực xung quanh cửa hàng.
- **Quảng cáo cho sản phẩm**
 - Thiết kế bao bì sản phẩm đẹp và màu sắc sinh động phù hợp từng loại sản phẩm cần đóng gói.
 - Nghiên cứu các mẫu bánh mới sang trọng và lạ mắt cho các mặt hàng bánh bơ, bánh khai vị...

- Kết hợp với các công ty khác cùng đưa sản phẩm vào các dịch vụ ưu đãi cho khách hàng.

- **Kích thích tiêu thụ**

Xây dựng các tiêu chuẩn để ra mẫu thẻ VIP dành cho khách hàng thân thiết, các tiêu chuẩn và quyền lợi của thẻ sẽ tối đa hoá quyền lợi của khách hàng, có như vậy mới có thể khuyến khích họ tích lũy điểm để duy trì thẻ và gia tăng doanh thu mua sản phẩm để hưởng các ưu đãi theo quy định trong thẻ. Hình thức triển khai cho thẻ gồm các bước sau:

- Xây dựng các tiêu chuẩn ưu đãi theo từng loại thẻ giấy, thẻ nhựa bạc và vàng
- Thống kê tên, địa chỉ, và số khách hàng thường đến cửa hàng mua sản phẩm để phát thẻ giấy.
- Ở mỗi thẻ sẽ có quy định một mức doanh số để tích lũy điểm và đổi thẻ, thẻ giấy đầu tiên sẽ gồm hai mặt, mặt trước ghi họ tên khách hàng và trang trí hình cửa hàng, mặt sau có các ô để mỗi lần khách hàng mua hàng sẽ được quản lý cửa hàng xác nhận để tích lũy điểm. Khi đủ điểm hoặc đạt mức doanh số quy định khách hàng được đổi thẻ bạc hoặc vàng.
- Tất cả khách hàng có thẻ đều được hưởng các ưu đãi cho việc mua sắm tại cửa hàng và các ấn phẩm quảng cáo cung cấp thông tin về sản phẩm và các chương trình hoạt động của chuỗi cửa hàng Lotteria Việt Nam.

Tổ chức các chương trình khuyến mãi bốc thăm trúng thưởng. Trong chiến lược này, cần lưu ý là giá trị giải thưởng phải cao để thu hút các khách hàng trẻ tuổi tham gia.

Tham gia các hoạt động từ thiện, tặng quà cho các cơ sở khuyết tật, mồ côi để xây dựng thương hiệu cho công ty.

Tặng phiếu giảm giá cho khách hàng trong các ngày lễ hội để gia tăng doanh thu.

Bố trí các sản phẩm mua thêm tại các vị trí gần quầy thu ngân để trong khi chờ đợi tính tiền họ có thể mua thêm.

Bố trí bảng hiệu cửa hàng và ánh sáng rực rỡ hơn để thu hút sự chú ý của khách khi đi qua.

Thiết kế mùi vị bánh thật thơm ngon, lan tỏa ra bên ngoài nhiều hơn để kích thích khứu giác khách hàng.

Ngoài ra, cần quan tâm nhiều đến cung cách phục vụ và khả năng tiếp đón khách hàng.

3.5. Chiến lược cạnh tranh

Do mô hình chuỗi cửa hàng kinh doanh thức ăn nhanh đang được các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài quan tâm. Thời gian gần đây, đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều, tính cạnh tranh trên thị trường này ngày càng gay gắt. Đối thủ cạnh tranh chính của công ty Lotteria Việt Nam hiện tại là KFC và trong tương lai đối thủ cạnh tranh có thể là Mc Donald's hoặc Burger King. Dựa vào sự phân tích điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh ở chương II, chúng tôi xin định hướng chiến lược cạnh tranh như sau:

3.5.1 Vị trí, địa điểm mở cửa hàng

Vị trí và địa điểm mở cửa hàng quyết định 70% hiệu quả kinh doanh của cửa hàng. Thông qua vị thế cạnh tranh này, nếu tốt sẽ làm giảm rất nhiều chi phí trong việc quảng cáo chiêu thị cho cửa hàng. Ở chiến lược này, đối thủ cạnh tranh mạnh là KFC, họ đã đi trước Lotteria Việt Nam vì đã mở được nhiều cửa hàng, trong đó đã có cửa hàng ở tỉnh. Để tạo lợi thế cạnh tranh, công ty cần xác định vị thế cạnh tranh về vị trí của các cửa hàng khi quyết định đầu tư:

- Vị trí mở cửa hàng phải ở vị trí mặt tiền với diện tích lớn có chiều ngang từ 7m trở lên, chiều dài trên 15 m, phía trước cửa hàng phải có lề đường rộng để giữ xe cho khách.
- Vị trí được chọn phải nằm trên con đường lớn, khu vực trung tâm các quận huyện nội thành và các thành phố thuộc tỉnh lớn dự kiến phát triển.
- Con đường chọn mở cửa hàng phải là con đường lớn trên 10m với hai làn xe lưu thông ngược chiều, lượng người qua lại đông và tốc độ xe chạy không vượt quá 30km/h.
- Cửa hàng dự định chọn phải nằm ở các khu vực đông dân cư, gần chợ, trường học, buôn bán sầm uất, trung tâm thương mại, có như vậy mới thu hút được nhiều người mua sắm, giảm bớt chi phí cho quảng cáo, đem lại nguồn doanh thu cao cho cửa hàng.
- Địa điểm chọn thuê cửa hàng không bị tranh chấp, không bị chính quyền địa phương cấm kinh doanh và hợp đồng ký kết phải được thời gian 5 năm trở lên. Đối với mặt bằng đẹp, doanh thu cao, công ty cần thương lượng mua luôn hoặc ký hợp đồng dài hạn từ 10 năm để tránh trường hợp người cho thuê nâng giá hoặc gây khó khăn cho việc kinh doanh của cửa hàng.
- Cự ly mở cửa hàng không được quá gần nhau trong bán kính 2km.
- Khi chọn địa điểm thuê cửa hàng cần nghiên cứu trước về giá thuê, tình hình kinh doanh, mật độ dân cư, thu nhập của người dân khu vực, ngành nghề lao động chính, nhu cầu tiêu dùng và tâm lý mua sắm.

3.5.2 Mẫu mã và chất lượng của sản phẩm

Trong chiến lược mẫu mã và chất lượng, hiện nay công ty đã từng bước quan tâm nhiều hơn, tổ chức lại có bài bản hơn trước, nhưng còn hạn chế một số mặt do các bộ phận tham gia chưa chuyên sâu vào sản phẩm. Công ty cần hoàn thiện dần các sản phẩm chủ lực như bơ gơ tôm, gà rán. Kiểm tra tốt qui trình sản xuất

và bảo quản trong cửa hàng. Thường xuyên cho ra đời những sản phẩm có mẫu mã mới mà đối thủ cạnh tranh chưa có. Đảm bảo các sản phẩm đưa vào kinh doanh có chất lượng và mẫu mã hoàn thiện nhất so với đối thủ cạnh tranh.

3.5.3 Giá cả

Giá cả của KFC có một số sản phẩm thấp hơn Lotteria Việt Nam về các loại thức uống, các phần ăn com bo. KFC sử dụng chiến lược này vì sản phẩm thức uống và phần combo bán rất nhiều. Do vậy, công ty cần triển khai cho bộ phận thu mua rà soát giá trên thị trường theo từng thời điểm trong năm để điều chỉnh lại các sản phẩm có giá cao. Để giúp cho doanh thu ở các cửa hàng ngày một tăng trưởng tốt, cần xây dựng một số sản phẩm chủ lực như gà rán, bơ bơ, khai vị... có giá thấp hơn đối thủ, riêng các sản phẩm mới đối thủ không có thì định giá cao hơn để bù lại.

3.5.4 Về cung cách phục vụ

Đa số các cửa hàng KFC rất chú trọng đến chất lượng phục vụ, do vậy việc bố trí nhân sự tại các quầy đặt hàng, thu ngân là rất nhiều, khách không phải chờ và việc chọn lựa bánh cũng rất nhanh. Ở chiến lược này cửa hàng Lotteria Việt Nam còn rất yếu do nhân viên chưa được đào tạo bài bản, áp lực công việc cao nhưng chế độ lương và quyền lợi không được ưu đãi đối với các nhân viên đã gắn bó lâu dài. Công ty cần xây dựng lại các tiêu chuẩn đánh giá công việc cho từng nhân viên trong các khâu trong toàn bộ hệ thống nhằm hoàn thiện được tác phong và cung cách làm việc của nhân viên, làm cho khách hàng hài lòng khi đến mua sản phẩm tại các cửa hàng, tăng thêm uy tín cho công ty và lấy được khách hàng từ tay đối thủ cạnh tranh.

3.5.5 Hình thức cửa hàng

Hình thức cửa hàng của các đối thủ rất được quan tâm về bảng hiệu, hệ thống đèn chiếu sáng, bàn ghế, trang trí nội thất bên trong... Trước đây, chuỗi cửa hàng

Lotteria Việt Nam chiến lược này dẫn đầu, thời gian sau này không được quan tâm nên xuống cấp rất nhiều. Mặc khác, các cửa hàng mới xây dựng xong nhưng do quản lý cửa hàng và nhân viên không ý thức được việc làm đẹp cho cửa hàng, đã phần nào làm xấu đi cửa hàng. Công ty cần chấn chỉnh sửa chữa và qui hoạch lại các bảng hiệu, hệ thống đèn chiếu sáng của các cửa hàng. Việc trang trí tại cửa hàng phải đảm bảo một số yêu cầu sau:

- Cửa hàng phải có phong cách riêng để khách hàng có thể cảm nhận được ngay khi bước qua ngưỡng cửa.
- Thường xuyên thay đổi phong cách trưng bày thật lạ mắt ở các ô cửa trong cửa hàng nhằm thu hút sự quan tâm của khách hàng.
- Bảng hiệu phải rõ và dễ nhớ, phải sắp xếp được các vị trí quảng cáo ưu tiên cho các sản phẩm chủ lực và sản phẩm đặt trưng cho mùa vụ để giúp khách hàng dễ dàng khi tìm mua các sản phẩm.
- Âm thanh phải bố trí loa có công suất vừa phải, phải chọn những bài nhạc đặc trưng cho loại hình kinh doanh của công ty để khách hàng quen dần, khi nghe nhạc đó khách hàng liên tưởng ngay đến cửa hàng của công ty.
- Màu sắc chung cho cửa hàng phải là màu sáng nhằm làm cho cửa hàng sinh động và tiết kiệm điện ban ngày. Ánh sáng phải đủ và độ sáng tốt để làm nổi bật cửa hàng.
- Sơn quét tường phải là loại sơn tốt, không bị bong tróc khi dán các vật phẩm quảng cáo và khi bẩn có thể chùi được.
- Bên ngoài cửa hàng phải thiết kế được nơi treo băng rôn khi có chương trình, băng rôn không được che khuất bảng hiệu. Bên trong phải thiết kế các nơi treo vật phẩm quảng cáo hoặc áp phích.
- Trong thời gian đầu, công ty có thể tham khảo các mô hình kinh doanh thức ăn nhanh của Lotteria Hàn Quốc để thống nhất thiết kế. Cho thi công

thử một cửa hàng sau đó đánh giá tình hợp lý và mỹ thuật nếu được thì cho áp dụng các cửa hàng còn lại.

3.5.6 Dịch vụ giao hàng

Ở chiến lược này Lotteria Việt Nam có lợi thế hơn do có đội ngũ nhân viên giao hàng nhưng điểm yếu là do lương và các khoản phụ cấp chưa hợp lý nên các nhân viên này còn lơ là trong công việc, câu giờ khi đi giao bánh. Đối với chiến lược này, các đối thủ cạnh tranh cũng làm được nhưng không chuyên nghiệp. So ra ở chiến lược này Lotteria Việt Nam có ưu thế nhưng cần chấn chỉnh tổ chức lại, huấn luyện tư tưởng cho các nhân viên tổ này nâng cao ý thức hơn về trách nhiệm trong công việc, xây dựng các biểu mẫu kiểm soát thời gian đi giao bánh và thời gian về lại cũng như các phản hồi từ khách hàng.

3.5.7 Chiến lược cạnh tranh thương hiệu

Hiện nay, về thương hiệu chuỗi cửa hàng Lotteria Việt Nam thua đối đối thủ cạnh tranh FKC về chất lượng sản phẩm gà rán. Chính các sản phẩm này đã giúp KFC có vị thế đáng kể trên thị trường và mở rộng phạm vi hoạt động khá mạnh.

Với tình hình cạnh tranh hiện nay, hệ thống Lotteria Việt Nam cần áp dụng tốt các chiến lược phòng thủ và tấn công để đảm bảo vị thế cạnh tranh của chuỗi cửa hàng đang có và dự kiến phát triển mới.

a. Chiến lược phòng thủ

- **Phòng thủ mạng sườn**

Do hiện nay trong hoạt động các cửa hàng đang yếu ở các phần như: nhân sự, tính kỹ thuật, các chế độ ưu đãi, phúc lợi cho nhân viên, chất lượng sản phẩm, giá cả, cung cách phục vụ... Do vậy, công ty cần quan tâm hàng đầu khi có kế hoạch tái cấu trúc cho hệ thống cửa hàng Lotteria Việt Nam để tránh trường hợp

đối thủ cạnh tranh chiêu dụ nhân viên và kéo khách hàng nhờ vào cung cách phục vụ và chất lượng sản phẩm.

- **Phòng thủ bằng cách phản công**

Đối với các cửa hàng bị đối thủ cạnh tranh KFC theo sát như: cửa hàng Rex, cửa hàng Maxi Cộng Hòa, Maxi Ba Tháng Hai cần tấn công trực diện qua các vấn đề sau:

- Hoàn thiện lại hình thức cửa hàng cho đẹp hơn, bắt mắt khách hàng hơn về màu sắc, cách trưng bày.
- Chấn chỉnh cung cách phục vụ và giao tiếp, triệt để loại bỏ những nhân viên quá yếu hoặc không có tinh thần làm việc, kém về giao tiếp.
- Mẫu mã và chất lượng bánh bán tại các cửa hàng này phải đẹp và hoàn thiện.
- Có các chính sách ưu đãi về giá cho các khách hàng thân thiết. Đồng thời thu hút dần khách của đối thủ cạnh tranh bằng dịch vụ giao bánh miễn phí, hoặc dịch vụ gia tăng khác ngoài việc mua sản phẩm như: gửi thiệp ngày sinh nhật, gửi các thẻ hoặc các ưu đãi đến tận tay khách hàng.
- Thường xuyên làm các chương trình quảng cáo, khuyến mãi với tần suất dày hơn cho các cửa hàng này để tạo lợi thế cạnh tranh cao hơn so với đối thủ.
- Đối với các sản phẩm mang tính thường nhật như bơ gơ, gà rán cần xem lại giá vừa phải để chiêu dụ khách, từ đó thu lợi nhuận qua các sản phẩm khác như các phần ăn combo, đồ uống và khai vị.

- **Phòng thủ cơ động**

Phát triển các kênh bán hàng mới để gia tăng thị phần kinh doanh bù đắp chi phí cho các hoạt động của cửa hàng. Mở thêm các cửa hàng ở các vị trí đẹp và

thuận lợi. Mở rộng các dịch vụ giao hàng tận nơi, bán hàng qua điện thoại và mạng nhưng không thu phí dịch vụ.

b. Chiến lược tấn công

• Tấn công trực diện

Công ty cần tập trung nguồn lực để tấn công trực diện đối thủ cạnh tranh KFC ở 3 vị trí chiến lược chính:

- Cửa hàng Rex
- Cửa hàng Maxi Mark Cộng Hòa
- Cửa hàng Maxi Mark Ba Tháng Hai

Vì các cửa hàng này ảnh hưởng lớn đến doanh thu toàn hệ thống Lotteria Việt Nam. Ngoài ra, vị trí rất gần cửa hàng của đối thủ nên khách hàng dễ bị thay đổi khi có một yếu tố nào đó trong quá trình phục vụ của cửa hàng Lotteria Việt Nam mà khách không hài lòng.

Với chiến lược này công ty cần nghiên cứu các điểm mạnh của cửa hàng đối thủ cạnh tranh đang có như: chất lượng, giá cả, cung cách phục vụ... Cửa hàng Lotteria Việt Nam phải thay đổi các ưu điểm của đối phương thành ưu điểm của mình để tấn công.

• Tấn công đường vòng

Sử dụng chiến lược này công ty phải tính đến việc kinh doanh thương hiệu nhằm đa dạng điểm bán hàng ở nhiều nơi. Đa dạng hoá sản phẩm về mẫu mã và chủng loại, thiết kế bao bì và túi đựng thức ăn thật ấn tượng. Quảng bá sản phẩm nhiều đến khách hàng qua các trường học, khu vui chơi giải trí.

• Tấn công kiểu du kích

Thường xuyên thực hiện các chương trình khuyến mãi quảng cáo trong các giai đoạn không phải mùa vụ để gây mất ổn định tinh thần của đối phương, làm cho đối phương không biết phải đối phó như thế nào, không kịp thời xoay sở, tự

làm mất dần vị thế cạnh tranh của họ, kéo được khách hàng về cửa hàng Lotteria Việt Nam do khách hàng thường có tâm lý ưa chuộng các tiện ích kèm theo khi mua sắm.

Tận dụng tất cả các thế mạnh của công ty về nhân sự, thương hiệu, vốn, trình độ kỹ thuật để cho ra các sản phẩm dịch vụ hơn trong các thời gian mùa vụ để cô lập đối phương.

3.5.8 Chiến lược dịch vụ

Khách hàng hiện nay được các nhà kinh doanh đánh giá rất quan trọng và quyết định sự thành bại của kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Với thu nhập người dân và mức sống hiện nay đang tăng dần, trong ý thức của khách hàng cần sự tự thể hiện và tự trọng (theo thuyết Maslow) họ đòi hỏi khi bỏ đồng tiền ra phải nhận được sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo nhất, tiện ích nhất. Các yếu tố này đã làm cho họ dễ thay đổi hành vi mua hàng và sẽ không trung thành mãi với sản phẩm hoặc cửa hàng bán sản phẩm. Do vậy, trong chiến lược dịch vụ cần quan tâm và hoàn thiện các vấn đề sau:

- Đào tạo lại nhân viên bán hàng về kiến thức sản phẩm, kỹ năng giao tiếp và bán hàng mang tính chuyên nghiệp hơn, qua các hoạt động cụ thể sau:
 - + Khi khách hàng vào cửa hàng, tươi cười và chào đón khách, giới thiệu cho khách hàng các sản phẩm đang cần mua về dinh dưỡng và khẩu vị.
 - + Khi khách đi mua sắm có dắt theo trẻ em, cần có quà tặng bong bóng hoặc có phần ưu đãi giá dành cho sản phẩm trẻ em.
 - + Khi khách mua hàng có nhiều đồ mang theo, nhân viên phải giúp khách đem đồ ra xe.
 - + Bảo vệ thấy khách đến phải biết tươi cười chào đón, dắt xe cho khách, khi khách hàng ra phải hỏi khách đi hướng nào, dẫn xe ra cho khách theo hướng khách đi và phải biết nói lời cảm ơn.

- + Các nhân viên trong giờ làm việc phải mặc đồng phục đã trang bị, không được tụ tập, đùa giỡn hoặc nói chuyện.
- + Khi khách hàng cần giúp đỡ phải vui vẻ và niềm nở đón tiếp, trả lời lịch sự khi khách hỏi.
- + Cửa hàng luôn được sạch sẽ, thoáng mát, luôn mở máy lạnh bên trong cửa hàng.
- Khai thác các tiện ích khác khi khách hàng mua sản phẩm như liên kết với các đơn vị khác có những chính sách ưu đãi đối với khách hàng mua sản phẩm của công ty. Các đơn vị có thể tặng tính tiện ích cho sản phẩm là các đơn vị bảo hiểm, khu vui chơi giải trí, các công ty bán hàng tiêu dùng, hoặc mua bánh đủ doanh số được tặng các loại tạp chí miễn phí.

Tóm lại chiến lược dịch vụ càng đa dạng, càng có tiện lợi và tiện ích nhiều trong việc mua sản phẩm thì khách hàng càng hưởng về các cửa hàng Lotteria Việt Nam hơn. Đồng thời hạn chế tối đa việc làm mất lòng và để khách hàng khiếu nại.

Để áp dụng được điều này, hệ thống cửa hàng cần xây dựng và tổ chức lại toàn bộ các khâu trong cửa hàng, chi tiết hoá cụ thể từng chỉ tiêu thi đua và tiêu chuẩn để đánh giá kiểm soát. Phải xây dựng lại được ý thức kỷ luật và tự giác trong công việc của các nhân viên trong toàn hệ thống. Nhân sự đầu vào phải được chọn lọc tốt, không vì nể người quen gửi mà nhận các nhân sự không đủ khả năng.

Phải đào tạo cho các nhân viên bán hàng về kỹ năng nắm được tâm lý của khách hàng khi đến mua sản phẩm qua giao tiếp để phục vụ tốt hơn cho mọi đối tượng người lớn tuổi, nam, nữ người khó tính hay dễ tính.

3.6. Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực

Trong cạnh tranh, công ty nào có nguồn nhân sự giỏi và có trách nhiệm thì công ty đó sẽ đỡ gặp khó khăn hơn khi điều kiện kinh doanh không thuận lợi. Mặt khác, chính các thành viên này sẽ làm ra giá trị gia tăng cho loại hình kinh doanh của công ty và thu lại nhiều lợi nhuận. Trong chiến lược này cần quan tâm các yếu tố sau:

- Chiến lược đồng tâm hiệp lực: đòi hỏi từ cấp cao nhất đến nhân viên thấp nhất phải quán triệt một tư tưởng và một mục đích chung từ việc gắn bó và tinh thần trách nhiệm trong công việc; phải có sự thống nhất về tổ chức quản lý, phân cấp, phân quyền rõ ràng không bị chồng chéo lẫn nhau.
- Các triển khai công việc và báo cáo không được vượt cấp.
- Chọn được các nhân sự chủ chốt có đủ năng lực và trách nhiệm trong công việc đặc biệt khi làm với hệ thống cửa hàng thức ăn nhanh thì điều quan trọng nhất là phải có tâm. Tâm ở đây nói về đạo đức của người lãnh đạo, vì nếu không sẽ phá hỏng hết các nhân sự của các khâu và cửa hàng khác, đồng thời nội bộ sẽ bị xáo trộn.
- Phải có sự tin tưởng cán bộ, công nhân viên khi giao việc. Khi giao việc cho nhân viên, phải để họ chủ động trong công việc, không nên can thiệp vào quá sâu, làm mất tác dụng vị trí của nhân viên.
- Tính kỷ luật là hàng đầu vì chuỗi cửa hàng không nằm tập trung tại một điểm, do vậy không có kỷ luật sẽ không thể điều hành tốt được và các cửa hàng sẽ không hoạt động thống nhất được.
- Cần đào tạo lại các nhân viên từ vị trí quản lý cửa hàng vì đây là yếu tố nhân sự quyết định sự thành bại cho cửa hàng về mọi mặt.
- Xây dựng và tiêu chuẩn hoá được các chỉ tiêu đo lường về giao việc và tiêu chuẩn để đánh giá họ khi thực hiện công việc.

- Xây dựng được các chế độ phúc lợi, lương, khen thưởng hợp lý sẽ giúp việc kiểm soát và điều hành dễ hơn.
- Chiến lược nhân sự phải mang tính phù hợp và kết hợp được các bộ phận khác để tạo thành một khối đồng nhất không bị đối chọi lẫn nhau.
- Ban Tổng Giám đốc phải phải hình thành được mục tiêu tốt và phải hiểu được khả năng của từng nhân viên trong toàn hệ thống để cho họ có cơ hội thăng tiến, đồng thời phải tạo ra và củng cố được môi trường làm việc hiện nay đang mất đoàn kết.
- Định kỳ tổ chức cho các nhân viên quản lý đi tham quan các mô hình quản lý cửa hàng từ các nơi khác có hiệu quả tốt để họ có ý thức hơn trong công việc và thấy được sự quan tâm của cấp trên [8].

Kết luận chương 3

Từ những lý thuyết ở chương 1, thực trạng ở chương 2, chương 3 đã vạch ra quan điểm định hướng phát triển, sứ mệnh, các mục tiêu định tính, định lượng quan trọng trong chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam. Từ những mục tiêu này, chương 3 đã xây dựng các chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam. Các chiến lược này bao gồm: chiến lược sản phẩm, chiến lược marketing hỗn hợp, chiến lược cạnh tranh, chiến lược cạnh tranh thương hiệu, chiến lược dịch vụ. Các chiến lược này dựa vào ma trận SWOT và dựa vào các phân tích điểm mạnh điểm yếu cũng như thời cơ và nguy cơ của công ty Lotteria Việt Nam. Để thực hiện tốt các chiến lược nói trên, giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực ở công ty Lotteria Việt Nam đã được đề xuất.

KẾT LUẬN & KIẾN NGHỊ

Luận án đã hệ thống hoá các lý thuyết và các quan điểm về chiến lược marketing đặc thù cho công ty Lotteria Việt Nam. Luận án đã phân tích và đánh giá thực trạng về thị trường thức ăn nhanh, hoạt động sản xuất kinh doanh, hoạt động marketing của công ty Lotteria Việt Nam và các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của công ty. Vấn đề định lượng các ma trận hình ảnh cạnh tranh, ma trận các yếu tố bên trong cũng như các yếu tố bên ngoài của công ty Lotteria Việt Nam đã được nghiên cứu. Từ ma trận này có thể xác định được thời cơ, nguy cơ, điểm mạnh điểm yếu làm cơ sở hoạch định ma trận SWOT, đưa ra mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng, từ đó xây dựng các chiến lược marketing của công ty Lotteria Việt Nam. Đó là chiến lược sản phẩm, chiến lược marketing hỗn hợp, chiến lược cạnh tranh và giải pháp hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân sự.

Để hỗ trợ cho các chiến lược nêu trong Luận án được thực thi hiệu quả, theo chúng tôi trong thời gian tới công ty cần có những sự thay đổi sau:

- *Công ty cần xem lại về chất lượng sản phẩm và mẫu mã sản phẩm vì hiện nay sản phẩm rất đơn điệu.*
- *Các cửa hàng phải được sửa chữa thiết kế bảng hiệu sao cho trang trọng và đẹp để thu hút lượng khách hàng đang mất dần.*
- *Công ty nên xây dựng lại các chế độ lương thưởng hợp lý, cần áp dụng các tiêu chuẩn đánh giá khen thưởng và chấm điểm thi đua về mọi mặt hoạt động tác các cửa hàng để dựa vào đó tạo thành thói quen cho nhân viên.*
- *Công ty nên xem xét lại lương của một số khâu chủ chốt để có thể đảm bảo được đội ngũ này luôn gắn bó và làm tốt công việc được giao. Cần hoạch định lại số nhân sự đủ để hoạt động cho một cửa hàng tránh trường hợp bị thừa hay bị thiếu.*

- *Bộ phận kế toán cần tăng cường hơn về việc giám sát kiểm soát giữa các cửa hàng và tổng kho để không chế được các thất thoát và chênh lệch.*
- *Bộ phận nhân sự cần giám sát về các hoạt động tại các cửa hàng và giờ làm việc, số nhân viên nghỉ phép và điều động người đi các vị trí khác tại các cửa hàng.*
- *Do các nhân viên cấp dưới thường giỏi về nghiệp vụ, yếu về định hướng tầm nhìn chiến lược nên rất cần sự hỗ trợ thường xuyên của Ban Tổng Giám Đốc để họ có thể đi theo hướng đã vạch ra thực hiện tốt nếu không họ sẽ ít chủ động được.*

Mặc khác, do “miếng bánh của thị trường” bình quân cho mỗi doanh nghiệp ngày càng bé dần, việc xây dựng kế hoạch chiến lược cho chuỗi hệ thống cửa hàng là rất quan trọng, góp phần cho việc định hướng và phát triển của công ty. Trong quá trình sản xuất kinh doanh buộc các cấp Quản lý và ban Tổng Giám Đốc phải thường xuyên xem xét tính phù hợp, tính thích nghi của các chiến lược từ đó đưa ra những chính sách tương thích với những biến động của môi trường./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Alries – Jacktrout (2004), *Chiến Tranh Tiếp Thị*, Nhà xuất bản văn hoá thông tin.
2. Công ty sản xuất, kinh doanh thức ăn nhanh Lotteria (2001-2002-2003), *Báo cáo tài chính*, Công ty kiểm toán tài chính tư vấn Sài gòn.
3. Công ty sản xuất, kinh doanh thức ăn nhanh Lotteria (2003), *Báo cáo hoạt động sản xuất kinh doanh*, Phòng hành chánh và Phòng kinh doanh.
4. Công ty sản xuất, kinh doanh thức ăn nhanh Lotteria (2004), *Kế hoạch phát triển năm 2004*
5. Don Taylor – Jeanne Smalling Archer (2004), *Để Cạnh Tranh Với Những Người Khổng Lồ*, Nhà xuất bản thống kê.
6. Fred R.David (2003), *Khái Luận Về Quản Trị Chiến Lược (Concepts of Strategic Management)*, Nhà xuất bản Thống kê, Tp. Hồ Chí Minh.
7. L.Anh (2004), *Con người ăn gì trong thời hội nhập toàn cầu*, theo Newsweek
8. Michael E. Porter (1996), *Chiến Lược Cạnh Tranh*, Nhà xuất bản khoa học và kỹ thuật, Hà Nội
9. Philip Kotler (1997), *Marketing Căn Bản*, Nhà xuất bản thống kê Hà Nội.
10. Philip Kotler (1994), *Những Nguyên Lý Tiếp Thị*, Nhà xuất bản Tp. Hồ Chí Minh.
11. Philip Kotler (2003), *Những Phương Thức Sáng Tạo, Chiến Thắng và Khống Chế Thị Trường*, Nhà xuất bản Tp. Hồ Chí Minh.
12. Philip Kotler (1997), *Quản Trị Marketing*, Nhà xuất bản thống kê Hà Nội.

13. Quang An (2004), *Nếp sống công nghiệp: Nào, cùng nhanh lên!*, báo Người lao động.
14. Robert S. Pindyck, Daniel Rubinfeld (1994), *Kinh Tế Học Vi Mô*, Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, Hà Nội.
15. Tổng cục Thống kê Việt Nam năm 2002 -2003

Tiếng Anh

16. Encyclopedia, *Fast food*,
<http://www.encyclopedia.thefreedictionary.com/>
17. Encyclopedia, *Fast-foodrestaurant*,
<http://www.encyclopedia.thefreedictionary.com/>
18. Encyclopedia, *Mc Donald's corporation*,
<http://www.encyclopedia.thefreedictionary.com/>
19. Encyclopedia, *Burger King*,
<http://www.encyclopedia.thefreedictionary.com/>
20. Encyclopedia, *KFC*, <http://www.encyclopedia.thefreedictionary.com/>
21. Minnesota Attorney General, *Fast food facts*,
<http://www.olen.com/food/book.html>

