TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG
KHOA KINH TẾ VÀ KINH DOANH QUỐC
TẾ CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ ĐỐI NGOẠI

□□□

------ -------

KHOÁ LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

CHIẾN LƯỢC MARKETING THÀNH CÔNG CỦA MCDONALD'S VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO PHỞ 24

Sinh viên thực hiện : *Nhật 1*

Lớp : *43F– KT&KDQT*

Khoá

Giáo viên hợớng dẫn : *ThS.*

Hà Nội – Tháng 06/2008

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, em xin chân thành cảm ơn các thày cô ở trường Đại học Ngoại Thương, đặc biệt là các thày cô ở Khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế đã tận tình dìu dắt em trong bốn năm học vừa qua và đã hết sức tạo điều kiện cho em được thực hiện bài Khóa luận này!

Em xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến Thạc sỹ đã trực tiếp chỉ bảo, hướng dẫn cho em rất nhiều trong suốt quá trình thực hiện và hoàn thành Khóa luận.

Đồng thời, em cũng xin được gửi lời cảm ơn tới sự động viên, giúp đỡ của gia đình và bạn bè trong quá trình thực hiện bài viết này.

Với sự hạn chế về kiến thức và kinh nghiệm thực tế cũng như thời gian và các điều kiện nghiên cứu còn hạn hẹp nên mặc dù rất cố gắng, khóa luận vẫn không tránh khỏi nhiều thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp quý báu của quý thầy cô và các bạn để khóa luận được hoàn thiện hơn và có ý nghĩa thực tiễn nhất định.

Hà Nội tháng 6 năm 2008

Sinh viên

MỤC LỤC

DANH MỤC BẢNG BIỂU

LỜI MỞ ĐẦU 1

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING QUỐC TẾ 4

I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CHUNG 4

1. CHIẾN LƯỢC 4

2. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH 4

3. CHIẾN LƯỢC MARKETING 5

4. CHIẾN LƯỢC MARKETING QUỐC TẾ 7

II. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING QUỐC TẾ 8

1. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM. 8

1.1 MỤC TIÊU CỦA CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM 8

1.2 CÁC CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM 9

2. CHIẾN LƯỢC GIÁ 13

2.1 MỤC TIÊU CỦA CHIẾN LƯỢC GIÁ 13

2.2 CÁC CHIẾN LƯỢC GIÁ 15

3. CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI 19

3.1 MỤC TIÊU CỦA CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI 19

3.2 CÁC CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI 19

4. CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN VÀ HỖ TRỢ KINH DOANH 22

4.1 MỤC TIÊU CỦA CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN VÀ HỖ TRỢ KINH DOANH 22

4.2 CÁC CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN VÀ HỖ TRỢ KINH DOANH.. 23

CHƯƠNG II: CHIẾN LƯỢC MARKETING THÀNH CÔNG CỦA MCDONALD'S 26

I. TỔNG QUAN VỀ MCDONALD'S 26

1. ***LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA MCDONALD'S 26***

1.1 LỊCH SỬ HÌNH THÀNH CỦA MCDONALD'S 26

1.2 CHẶNG ĐƯỜNG PHÁT TRIỂN CỦA MCDONALD'S *28*

2. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA MCDONALD'S ***31***

2.1 PHƯƠNG THỨC KINH DOANH *31*

2.2 CÁC SẢN PHẨM CHÍNH *33*

2.3 THỊ TRƯỜNG VÀ KHÁCH HÀNG MỤC TIÊU. *34*

3 MỘT SỐ CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH ***35***

3.1 TỔNG DOANH THU *35*

3.2 LỢI NHUẬN SAU THUẾ *37*

II. CHIẾN LƯỢC MARKETING THÀNH CÔNG CỦA MCDONALD'S **40**

1. CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM ***40***

1.1 ĐỘ TIÊU CHUẨN HÓA CAO VỚI NHỮNG SẢN PHẨM CHẤT LƯỢNG *42*

1.2 KHẢ NĂNG THÍCH NGHI VÀ ĐỔI MỚI *43*

1.3 CHÚ Ý ĐẾN SỨC KHỎE CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG *46*

2. CHIẾN LƯỢC GIÁ ***48***

2.1 CHIẾN LƯỢC ĐỊNH GIÁ KHÁC BIỆT *48*

2.2 CHIẾN LƯỢC GIÁ GIÀNH THỊ PHẦN KHỐNG CHẾ *51*

3. CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI ***52***

3.1 XÂY DỰNG CHUỖI NHÀ HÀNG RỘNG KHẮP THẾ GIỚI *52*

3.2 LỰA CHỌN VỊ TRÍ KINH DOANH THUẬN LỢI *55*

3.3 THIẾT LẬP MẠNG LƯỚI KHO HÀNG THUẬN TIỆN CHO VIỆC KINH DOANH *56*

4. CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN VÀ HỖ TRỢ KINH DOANH ***56***

4.1 QUẢNG CÁO HẤP DẪN *56*

4.2 TĂNG CƯỜNG CÁC HOẠT ĐỘNG PR 59

4.3 ĐẨY MẠNH QUAN HỆ CỘNG ĐỒNG 60

5. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG MARKETING CỦA MCDONALD'S 61

5.1 SỰ THÀNH CÔNG CỦA CHÂM NGÔN KINH DOANH: "SUY NGHĨ TOÀN CẦU, HÀNH ĐỘNG ĐỊA PHƯƠNG" 61

5.2 XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN TRONG THỜI GIAN TỚI 62

CHƯƠNG III: BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO PHỞ 24 TỪ CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA MCDONALD'S 64

I. CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA PHỞ 24 64

1. GIỚI THIỆU VỀ PHỞ 24 64

2. CHIẾN LƯỢC MARKETING HIỆN NAY CỦA PHỞ 24 65

2.1 CHIẾN LƯỢC SẢN PHẨM 65

2.2 CHIẾN LƯỢC GIÁ 67

2.3 CHIẾN LƯỢC PHÂN PHỐI 68

2.4 CHIẾN LƯỢC XÚC TIẾN VÀ HỖ TRỢ KINH DOANH 72

3. ĐÁNH GIÁ VỀ CHIẾN LƯỢC MARKETING HIỆN NAY CỦA PHỞ 24 73

3.1 THÀNH CÔNG CỦA PHỞ 24 73

3.2 NHỮNG ĐIỂM CÒN HẠN CHẾ 74

4. MỤC TIÊU PHÁT TRIỂN TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP 76

4.1 TRỞ THÀNH FASTFOOD HÀNG ĐẦU VIỆT NAM VÀ THƯƠNG HIỆU PHỞ SỐ 1 THẾ GIỚI 76

4.2 HỢP TÁC VỚI QUỸ VINA CAPITAL ĐỂ MỞ RỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH 77

II. BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO PHỞ 24 77

1. PHÁT TRIỂN THƯƠNG HIỆU VÀ ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG FRANCHISING 78

1.1 XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU NHƯỢNG QUYỀN MANG BẢN SẮC QUỐC GIA THEO TIÊU CHUẨN QUỐC TẾ 78

1.2 ĐẨY MẠNH HOẠT ĐỘNG FRANCHISING 79

2. TĂNG CƯỜNG CÔNG TÁC TIẾP THỊ 82

3. ĐẦU TƯ CHO HOẠT ĐỘNG R&D VỚI MỘT CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DÀI HẠN *83*

4. PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM CHÚ TRỌNG VÀO NHU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG *83*

5. XÂY DỰNG VÀ QUẢN LÝ ĐỘI NGŨ NHÂN SỰ CHO KẾ HOẠCH PHÁT TRIỂN DÀI HẠN *84*

KẾT LUẬN **85**

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO **87**

DANH MỤC BẢNG BIỂU

S¬ ®å 1.1: ChiÕn l-îc kÐo th«ng qua mét k³nh ph©n phèi 23

S¬ ®å 1.2: ChiÕn l-îc ®Èy th«ng qua mét k³nh ph©n phèi 24

H×nh 2.1 : BiÓu t-ëng vßm cung mµu vµng vµ anh hÒ Ronald McDonald 28

H×nh 2.2 : C¸c s¶n phÈm chÝnh cña McDonald's: Filet O' Fish, Big Mac, Quarter Pounder, Chicken McNuggets (theo thø tù tõ tr¸i sang ph¶i tõ tr³n xuèng d-íi) 33

H×nh 2.3 : Mãn hamburger t«m dµnh cho thùc kh¸ch NhËt 45

H×nh 2.4 : Sandwich h¹t g¹o 46

H×nh 3.1 : BiÓu t-îng vµ s¶n phÈm chÝnh cña Phë 24 65

H×nh 3.2 : ThiÕt kÕ vµ trang trÝ néi thÊt cña Phá 24 71

H×nh 3.3 : Mãn c¸nh gµ chi³n n-íc m¾m phôc vô ë cöa hµng Phë 24 t¹i Indonesia 81

BiÓu ®å 2.1: Doanh thu cña McDonald's n¨m 2004 theo c¸c khu vùc 34

BiÓu ®å 2.2: Tæng doanh thu cña McDonald's 2002 - 2007 36

BiÓu ®å 2.3: Tû lÖ t¨ng tr-ëng doanh thu 37

BiÓu ®å 2.4: Lîi nhuËn sau thuÕ cña McDonald's 2002 - 2007 39

BiÓu ®å 2.5: Tû lÖ t¨ng tr-ëng lîi nhuËn sau thuÕ 39

BiÒu ®å 2.6: Sè l-îng cöa hµng McDonald's (2002 - 2007) 53

BiÓu ®å 2.7: Sè l-îng cöa hµng cña Mcdonald's so víi c¸c ®èi thñ c¹nh tranh chÝnh n¨m 2007 54

B¶ng 2.1: Møc gi¸ kh¸c biÖt cña mãn Big Mac t¹i c¸c n-íc tr©n thÕ giíi (2001) 50

B¶ng 3.1: Gi¸ b¸n c¸c mãn chÝnh cña Phë 24 67

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Marketing là hoạt động không thể thiếu đối với sự tồn tại của doanh nghiệp từ khi sản phẩm vẫn còn là ý tưởng đến khi tung ra thị trường, lúc phát triển chín muồi cũng như khi suy thoái. Doanh nghiệp thu được lợi nhuận cao hay thua lỗ phần lớn dựa vào các chiến lược Marketing của mình. Đặc biệt, khi doanh nghiệp mở rộng kinh doanh ra ngoài biên giới, trong một môi trường quốc tế nhiều cạnh tranh và rủi ro, việc xây dựng một chiến lược Marketing nhằm giúp sản phẩm thích nghi được với mức sống, cấu trúc dân cư và nền văn hóa riêng biệt của từng quốc gia, từng địa phương có ý nghĩa quyết định tới sự thành bại của doanh nghiệp đó. Hãng đồ ăn nhanh McDonald's là một ví dụ thành công điển hình cho việc mở rộng mạng lưới kinh doanh trên toàn thế giới với việc sản xuất hamburger, các đồ rán kiểu Pháp và chế phẩm từ sữa. Khi thâm nhập vào các thị trường nước ngoài, McDonald's phải đối mặt với các đối thủ đồ ăn nhanh khác như Subway, Wendy's hay các cửa hàng ăn tối như Chili's Olive Garden, Red Lobster và cả những trở ngại khác như thái độ người tiêu dùng, luật pháp, vấn đề dinh dưỡng. Nhưng McDonald's đã vượt qua được tất cả các khó khăn đó, và trở thành thương hiệu dẫn đầu nền công nghiệp đồ ăn nhanh của Mỹ và cả thế giới. Đây chính là kết quả của việc áp dụng một chiến lược Marketing quốc tế hết sức bài bản và linh hoạt của McDonald's. McDonald's không chỉ làm thay đổi hoàn toàn bộ mặt ngành công nghiệp đồ ăn nhanh của Mỹ, mà còn mở đường cho một phương thức kinh doanh nhượng quyền thương mại franchising được chứng minh là đặc thù và hiệu quả nhất từ trước đến nay, và được coi là một ví dụ minh họa tiêu biểu cho hoạt động Marketing quốc tế.

Trong khi đó, việc xây dựng thương hiệu có tầm vóc toàn cầu đang là vấn đề nan giải với các doanh nghiệp Việt Nam trong tiến trình hội nhập kinh tế

quốc tế. Sau khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức thứ 150 của WTO, môi trường kinh doanh trong nước sẽ cạnh tranh gay gắt hơn với việc thâm nhập của các tập đoàn đa quốc gia, các công ty nước ngoài có tiềm lực tài chính và kỹ năng quản trị; nhưng đồng thời cũng là cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam mở rộng quy mô hoạt động tại các quốc gia khác. Muốn làm được điều đó, các doanh nghiệp trước hết cần có một chiến lược Marketing quốc tế đúng đắn và dài hạn.

Vì những lý do trên, em quyết định chọn đề tài: "**Chiến lợợc Marketing thành công của McDonald's và bài học kinh nghiệm cho Phở 24**" cho khóa luận tốt nghiệp của mình.

Em mong muốn rằng từ việc nghiên cứu những chiến lược Marketing của McDonald's sẽ rút ra được một vài kinh nghiệm cho Phở 24 - một thương hiệu Việt Nam đang ấp ủ kế hoạch trở thành thương hiệu toàn cầu.

2. **Mục đích nghiên cứu**

Cung cấp những lý thuyết cơ bản về hoạt động Marketing quốc tế, các chiến lược trong Marketing mix.

Tìm hiểu tổng quan về thương hiệu đồ ăn nhanh McDonald's; phân tích và đánh giá các chiến lược Marketing quốc tế của hãng.

Phân tích những nét chung về hoạt động Marketing của Phở 24 và đề xuất bài học cho Phở 24 từ những kinh nghiệm Marketing của McDonald's.

3. **Đối tợợng và phạm vi nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: hoạt động Marketing quốc tế (chiến lược giá, sản phẩm, phân phối, xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh) và tác động của nó tới sự thành công của một thương hiệu.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài: Với mục đích tìm hiểu về kinh nghiệm Marketing của McDonald’s cho Phở 24, đề tài tiến hành nghiên cứu hai doanh nghiệp McDonald’s và Phở 24; ngoài ra cũng tham khảo tình hình kinh doanh của một vài doanh nghiệp cùng ngành như Wendy’s, Burger King.

4. **Phương pháp nghiên cứu**

Đề tài được thực hiện bằng các phương pháp: Phương pháp nghiên cứu tại bàn, phương pháp lý luận kết hợp tìm hiểu và quan sát thực tế, phương pháp thống kê phân tích, phương pháp so sánh, từ đó rút ra những luận cứ logic nhất, tổng hợp và đánh giá đối tượng nghiên cứu.

5. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần **Lời mở đầu** và **Kết luận**, đề tài được chia làm ba chương chính:

Chương I: Cơ sở lý luận của chiến lược Marketing quốc tế

Chương II: Chiến lược Marketing thành công của McDonald's

Chương III: Bài học kinh nghiệm cho Phở 24 từ chiến lược Marketing của McDonald's

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING QUỐC TẾ

I. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CHUNG

1. Chiến lược

Chiến lược là khái niệm xuất phát từ lĩnh vực quân sự. Thông thường các nhà quân sự thường hiểu "Chiến lược là kế hoạch đặt ra để giành thắng lợi trên một hay nhiều mặt trận"[1]. Việc thành bại của một chiến dịch quân sự phụ thuộc rất nhiều vào chiến lược của nhà cầm quân. Bởi vậy các cuộc chiến giữa các quốc gia nhiều khi trở thành một cuộc đấu trí mà bên nào có chiến lược hợp lý và sáng suốt hơn sẽ nắm nhiều phần thắng trong tay. Từ cách tiếp cận này, chiến lược có thể hiểu là các chương trình hành động tổng quát và sự triển khai các nguồn lực quan trọng để đạt được mục tiêu toàn diện. Như vậy, xét về mặt bản chất, chiến lược là một khái niệm mang tính tư duy, tư tưởng. Chiến lược không phải là hành động mà là kim chỉ nam định hướng cho các hành động.

2. Chiến lược kinh doanh

Từ khái niệm ban đầu là chiến lược quân sự, ngày nay khái niệm chiến lược đã được áp dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh. Theo Harold Koontz, Ciril O'Donnel và Heinz Weihrich thì chiến lược kinh doanh là "các mục tiêu dài hạn của một doanh nghiệp, lựa chọn các đường lối hoạt động và phân bổ các nguồn lực cần thiết"[2]. Như vậy, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp là một chương trình hành động tổng quát hướng đến việc thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp, việc làm thế nào một doanh nghiệp có thể cạnh tranh thành công trên một thị trường cụ thể. Nó

---

1 Revised edition (April 23, 2004), *Larousse dictionary*, Larousse.

[2]Harold Koontz, Ciril O'Donnel, Heinz Weihrich (January 1990), *Essentials of management*, Mcgraw-Hill College; 5 Sub edition

liên quan đến các quyết định về việc lựa chọn sản phẩm, đáp ứng nhu cầu khách hàng, giành lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ, khai thác và tạo ra được các cơ hội mới v.v..

Trong bất kỳ tổ chức nào, các chiến lược đều tồn tại ở vài cấp độ khác nhau - trải dài từ toàn bộ doanh nghiệp (hoặc một nhóm doanh nghiệp) cho tới từng cá nhân làm việc trong đó. Khi các nhà doanh nghiệp phải đối mặt với cuộc cạnh tranh ngày càng khốc liệt trên thương trường thì hơn bao giờ hết, họ càng ý thức được tầm quan trọng của việc vạch ra các chiến lược kinh doanh cụ thể. Đó chính là chìa khóa cho thành công của doanh nghiệp bởi nó giúp doanh nghiệp có tầm nhìn dài hạn, giảm thiểu rủi ro trước khi thực hiện một quyết định kinh doanh.

3. Chiến lqợc Marketing

Trước hết, cần phải hiểu Marketing là gì? Khái niệm Marketing ban đầu chỉ đơn giản là hoạt động thị trường. Khái niệm này đã phát triển song song cùng với các giai đoạn phát triển kinh tế khác nhau, trên cơ sở nghiên cứu, phân tích hoạt động Marketing, do vậy cũng xuất hiện khá nhiều các định nghĩa về Marketing. Theo hiệp hội Marketing Mỹ thì: "Marketing là tiến hành các hoạt động kinh doanh có liên quan trực tiếp đến dòng vận chuyển hàng hóa và dịch vụ từ người sản xuất đến người tiêu dùng"[3]. Còn Giáo sư Philip Kotler cho rằng: "Marketing - đó là hình thức hoạt động của con người hướng vào việc đáp ứng những nhu cầu thông qua trao đổi"[4]. Qua đó, có thể rút ra bản chất của Marketing là một hệ thống các hoạt động của doanh nghiệp bao gồm: việc nghiên cứu tổng hợp về thị trường; kế hoạch hóa việc sản xuất, tìm các giải pháp đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng; xây dựng và thực hiện kế hoạch phân phối lưu chuyền hàng hóa; tổ chức và quản lý hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

---

[3] Trường Đại học Ngoại Thương (2000), *Giáo trình Marketing lý thuyết,* Nhà xuất bản giáo dục.

[4] Trường Đại học Ngoại Thương (2000), *Giáo trình Marketing lý thuyết,* Nhà xuất bản giáo dục

Hoạt động Marketing hiện đại bao trùm cả bốn yếu tố cơ bản của một doanh nghiệp (4Ps), đó là sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến hỗ trợ kinh doanh. Thậm chí, khái niệm này còn mở rộng đến 6Ps, 7Ps và 9Ps theo từng lĩnh vực kinh doanh. Hoạt động Marketing của các doanh nghiệp ngày càng tinh vi và phức tạp hơn rất nhiều bởi nó có ảnh hưởng quyết định đến mọi mặt sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Chiến lược Marketing của một doanh nghiệp là hệ thống các mục tiêu dài hạn, các chính sách và giải pháp về sản phẩm, giá cả, phân phối và xúc tiến bán hàng nhằm đạt tới các mục tiêu Marketing đã đề ra.

Việc hoạch định chiến lược Marketing là "một quá trình quản trị nhằm tạo ra và duy trì sự ăn khớp về chiến lược giữa các mục tiêu và khả năng của doanh nghiệp với các cơ hội Marketing đầy biến động"[5]. Như vậy quá trình lập chiến lược Marketing là sự thể hiện việc tìm hiểu và nhận biết những yếu tố bên ngoài, đánh giá những điều kiện và khả năng bên trong của doanh nghiệp để soạn thảo các kế hoạch kinh doanh nhằm đạt tới những mục tiêu nhất định. Có ba căn cứ chủ yếu khi xây dựng chiến lược Marketing là: căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp, căn cứ vào khách hàng và căn cứ vào đối thủ cạnh tranh:

- Căn cứ vào khả năng của doanh nghiệp: Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh đầy khốc liệt như hiện nay thì mỗi doanh nghiệp cần phải quan tâm khai thác những thế mạnh của mình trong việc hoạch định chiến lược Marketing. Doanh nghiệp cần khai thác triệt để điểm mạnh và nhìn thẳng và những hạn chế đang ràng buộc nếu không sẽ bị loại bỏ khỏi thị trường.

- Căn cứ vào khách hàng: Trong nền kinh tế thị trường, đặc biệt là khi điều kiện xã hội ngày càng phát triển thì nhu cầu tiêu dùng hàng hóa và dịch vụ giữa các nhóm dân cư cũng ngày bị phân hóa, không còn thị trường đồng

---

5 Trường Đại học Kinh tế quốc dân (2006), Giáo trình *Marketing cơ bản* – Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân

nhất. Để phát triển, mỗi doanh nghiệp cần phải chiếm được các phân đoạn khác nhau của thị trường. Không có khách hàng thì doanh nghiệp cũng không có đối tượng phục vụ, không có hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, khách hàng là cơ sở của mọi chiến lược, là sợi chỉ đỏ xuyên suốt quá trình xây dựng, triển khai và thực hiện chiến lược Marketing của bất kỳ doanh nghiệp nào.

- Căn cứ vào đối thủ cạnh tranh: cơ sở để xây dựng chiến lược Marketing theo căn cứ này là so sánh các khả năng của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh đề tìm ra lợi thế của mình. Các chiến lược Marketing cần nêu rõ các phân đoạn thị trường mà doanh nghiệp có khả năng đáp ứng tốt và xây dựng các kế hoạch nhằm tập trung khai thác phân đoạn thị trường đó. Những phân đoạn thị trường này khác nhau về thị hiếu, sự đáp ứng đối với nỗ lực Marketing và tính doanh lợi. Doanh nghiệp phải biết dành nỗ lực và năng lực cho các phân đoạn thị trường mà mình có thể phục vụ tốt nhất xét từ quan

điểm cạnh tranh.

4. Chiến lợợc Marketing quốc tế

Giáo sư Philip R. Cteora của Đại học Colorado định nghĩa "Marketing quốc tế là việc hệ thống hoá và đặt ra các chính sách Marketing nhằm làm hãng thích nghi với môi trường quốc tế và đạt được các mục tiêu đã đề ra"[6]. Như vậy Marketing quốc tế được xây dựng dựa trên những nguyên lý Marketing chung, sự khác biệt nằm ở chỗ hàng hoá và dịch vụ không phải được bán trên thị trường nội địa mà là ở thị trường nước ngoài. Bởi vậy, nhiệm vụ của các nhà hoạch định chiến lược Marketing quốc tế phức tạp hơn nhiệm vụ của các nhà hoạch định chiến lược Marketing trong nước do họ phải đối mặt với hàng loạt các vấn đề như sự khác biệt văn hoá, mức sống, cấu trúc dân cư và sự bất ổn của thể chế kinh tế chính trị nước ngoài mang lại. Do rủi

---

6 Philip R. Cateora (1997, nineth edition) , Giáo trình *Marketing quốc tế,* Graw-Hil//Irwin

ro đặc trưng của hoạt động Marketing quốc tế nên khi thông qua những quyết định về lĩnh vực này, doanh nghiệp cần phải lưu ý những điểm sau:

Thứ nhất là cần phải nắm chắc môi trường Marketing quốc tế, cụ thể là những đặc điểm của hệ thống thương mại quốc tế. Khi xem xét một thị trường nước ngoài cụ thể, nhất thiết phải xuất phát từ việc đánh giá những đặc điểm kinh tế, chính trị, luật pháp và văn hóa của nước đó. Thứ hai là, công ty phải quyết định về mức sản lượng phấn đấu thực hiện tại thị trường nước ngoài, mở rộng kinh doanh ở một nước hay đồng thời nhiều nước và ở những nước thuộc loại hình nào? Thứ ba là, công ty phải xác định những thị trường cụ thể cần xâm nhập, và việc này đòi hỏi phải đánh giá mức độ thu nhập chắc chắn trên vốn đầu tư cơ bản đối chiếu với mức độ rủi ro hiện có. Tiếp theo, công ty phải quyết định xâm nhập như thế nào vào từng thị trường hấp dẫn đối với mình - thông qua xuất khẩu, liên doanh hay đầu tư trực tiếp? Công ty cũng cần phải thông qua quyết định về mức độ cần thay đổi hàng hóa, chiến lược kích thích bán, giá cả và các kênh phân phối để thích ứng được với đặc thù của từng thị trường nước ngoài. Cuối cùng, công ty cần xây dựng một cơ cấu tổ chức có hiệu lực, chuyên hoạt động Marketing quốc tế. Như vậy, hoạt động Marketing sẽ đạt hiệu quả cao, góp phần nâng cao thị phần và uy tín của công ty trên toàn cầu.

Tuy nhiên, về cơ bản, chiến lược Marketing quốc tế cũng xoay quanh bốn nội dung chính: chiến lược sản phẩm, chiến lược giá, chiến lược phân phối và chiến lược xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh.

II. NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA CHIẾN LƯỢC MARKETING QUỐC TẾ

1. Chiến lược sản phẩm.

1.1 Mục tiêu của chiến lược sản phẩm

"Sản phẩm là những cái gì có thể cung cấp cho thị trường nhằm thỏa mãn nhu cầu hay ước muốn của thị trường[7]". Như vậy có thể thấy sản phẩm quốc tế là toàn bộ những loại hàng hóa, dịch vụ và ý tưởng được chào bán để thỏa mãn một nhu cầu vật chất hay tâm lý của người mua ở thị trường nước ngoài. Sản phẩm là một trong 4Ps cơ bản của Marketing hỗn hợp và là điều kiện tiên quyết để đảm bảo thành công các mục tiêu cơ bản cho chiến lược tổng thể của công ty. Việc lựa chọn sản phẩm phải thỏa mãn được các yếu tố: chịu được sức ép của cạnh tranh, thích nghi với các vấn đề kỹ thuật, có thể thay đổi theo nhu cầu của khách hàng và theo kịp cuộc cách mạng khoa học kỹ thuật

Mục tiêu của chiến lược sản phẩm trước hết là cung cấp cho thị trường cái mà thị trường cần. Nếu doanh nghiệp không có một chiến lược sản phẩm đúng đắn trước khi quyết định thâm nhập thị trường thế giới thì khả năng thất bại là rất cao. Mục tiêu thứ hai của chiến lược sản phẩm là nhằm định hướng cho hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Dựa trên chiến lược sản phẩm mà doanh nghiệp có định hướng cho việc thiết kế mẫu mã, kiểu dáng, bao gói cho phù hợp.

Những cơ hội và thách thức cho các nhà kinh doanh các sản phẩm trên thị trường quốc tế chưa bao giờ lại nhiều và đa dạng như trong thời điểm hiện nay. Sức mua gia tăng nhưng thị hiếu của người tiêu dùng cũng ngày càng phong phú, đa dạng hơn… Do đó, khi đưa sản phẩm ra thị trường thế giới, cần phải lưu ý các vấn đề sau: Chức năng của sản phẩm hay sự thỏa mãn của nhu cầu là giống nhau hay khác nhau với thị trường mới? Các điều kiện đặc biệt liên quan tới việc sử dụng sản phẩm và khả năng tài chính của khách hàng mục tiêu. Từ đó, doanh nghiệp mới xác định được mức độ cải tiến sản phẩm nhằm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng tại thị trường đó.

1.2 Các chiến lược sản phẩm

1.2.1 Chiến lược tiêu chuẩn hóa sản phẩm toàn cầu.

---

[7] Philip Kotler (1/2006), *Marketing management*, Prentice Hall (12th edition), 536.

Chiến lược tiêu chuẩn hóa sản phẩm toàn cầu là việc công ty lên kế hoạch bán ra những sản phẩm giống nhau hay đồng nhất về các yếu tố vật chất như kích cỡ, màu sắc, bao bì và các dịch vụ hỗ trợ trên thị trường toàn cầu. Lý do mà những người ủng hộ việc kinh doanh sản phẩm tiêu chuẩn hóa đưa ra là thông tin toàn cầu và các lực lượng xã hội hóa toàn cầu đã tạo nên sự đồng nhất về sở thích, nhu cầu và giá trị trong một bộ phận lớn dân cư thuộc mọi nền văn hóa khác nhau. Điều này đã dẫn tới có một phần lớn thị trường có cùng nhu cầu, mong muốn và đòi hỏi các sản phẩm có mức giá phù hợp, chất lượng tốt và tính tin cậy cao [8].

Chiến lược này thường được áp dụng với các sản phẩm kỹ thuật cao, sản phẩm phù hợp với sản phẩm nào đó đã du nhập vào thị trường hay khi tiêu thụ tại một thị trường kém phát triển hơn.

Sự tiêu chuẩn hóa sản phẩm có thể dẫn đến tiết kiệm được chi phí sản xuất theo quy mô mà vẫn hấp dẫn với người tiêu dùng trên thị trường quốc tế. Có thể tiêu thụ luôn sản phẩm mà không cần thay đổi mẫu mã, kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm, không tốn chi phí cho đầu tư máy móc thiết bị mới, xây dựng chương trình quảng cáo mới là những thuận lợi khi doanh nghiệp áp dụng chiến lược này. Có thể thấy các công ty như Kodak, Cocacola, Caterpillar, Levi's là những ví dụ áp dụng thành công chiến lược tiêu chuẩn hóa sản phẩm toàn cầu. Cùng với việc đưa ra các sản phẩm theo chuẩn mực nhất định trên tất cả các thị trường, các hãng này còn xây dựng những nhãn hiệu toàn cầu nhằm nhấn mạnh tích chất toàn cầu của sản phẩm.

Tuy nhiên, xu hướng chung của các công ty lớn hiện nay trên thế giới là phải có những định hướng và chiến lược riêng hướng tới thị trường quốc tế bởi trong hoạt động Marketing của một công ty kinh doanh trên thị trường quốc tế cũng như nội địa, khả năng thích nghi của sản phẩm luôn đóng vai trò quan trọng. Khi cuộc cạnh tranh trên thị trường quốc tế được mở rộng và khi

---

[8] Gregory L. Miles (3/1995), *Tailoring a global product,* International business, 50- 52.

các ưu tiên trên thị trường có tính toàn cầu thì việc kinh doanh các sản phẩm quốc tế với cùng một cách thức như trên thị trường nội địa trở nên ngày càng thiếu hiệu quả.

1.2.2 Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm

Chiến lược khác biệt hóa sản phẩm là việc hãng lên kế hoạch thay đổi một số đặc trưng của sản phẩm để phù hợp với nhu cầu tiêu dùng khác biệt ở từng thị trường. Nguyên nhân là do sự khác biệt về văn hóa giữa các quốc gia đã tạo ra các nhu cầu cho các sản phẩm đạt được tính đồng nhất của các tiêu chuẩn về văn hóa và hình mẫu sản phẩm[9]. Đây là quan điểm hoàn toàn đối lập với quan điểm tiêu chuẩn hóa sản phẩm toàn cầu.

Có thể lấy Electrolux - nhà sản xuất đồ gia dụng hàng đầu Thụy Điển làm ví dụ điển hình cho chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Electrolux đã nhận ra nhu cầu về tủ lạnh ở mỗi nước là hoàn toàn khác nhau. Tại Bắc Âu, người dân thường có nhu cầu về các loại tủ lạnh lớn vì họ có thói quen đi siêu thị một lần trong một tuần, trong khi đó các nước Nam Âu lại thích tủ lạnh loại nhỏ bởi vì họ đi mua hàng hàng ngày tại các chợ ngoài trời. Người miền Bắc thường muốn tủ lạnh có bộ phận làm lạnh ở phía đáy trong khi người miền Nam lại muốn có bộ phận làm lạnh ở phía trên. Để cạnh tranh được với các hãng khác, Electrolux đã đưa ra 120 mẫu thiết kế cơ bản với 1500 loại khác nhau dựa trên nhu cầu của thị trường[10]. Và chính nhờ điều này Electrolux đã rất thành công khi thâm nhập vào thị trường các nước Châu Âu.

Như vậy, có thể thấy việc thích nghi hóa sản phẩm là nhằm phù hợp với tập quán tiêu dùng, phù hợp với điều kiện khí hậu tự nhiên hoặc nhằm đáp ứng được nhu cầu có khả năng thanh toán của khách hàng mục tiêu tại các thị trường khác nhau. Điều này được thực hiện dưới một số hình thức cơ bản như: cải tiến về chất lượng sản phẩm (tăng độ tin cậy, tốc độ, khẩu vị,…), cải

---

[9] Philip R. Cateora (1997, nineth edition) , Giáo trình *Marketing quốc tế,* Graw-Hil//Irwin.
[10] Philip R. Cateora (1997, nineth edition) , Giáo trình *Marketing quốc tế,* Graw-Hil//Irwin.

tiến về mẫu mã, cải tiến về kiểu dáng (thay đổi màu sắc, kích cỡ,…) hay cải tiến về kỹ thuật (thay đổi tính năng, bổ sung thêm các giá trị sử dụng,…). Để thực hiện được chiến lược này đòi hỏi hãng phải bỏ rất nhiều chi phí thiết kế, nghiên cứu nhằm đưa ra thị trường sản phẩm phù hợp. Nhưng đổi lại, chiến lược này giúp doanh nghiệp có thể đáp ứng được tối đa nhu cầu thị trường và không bỏ sót các phân đoạn thị trường.

1.2.3 Chiến lợợc kết hợp tiêu chuẩn hóa sản phẩm toàn cầu và khác biệt hóa sản phẩm

Trong quá trình đưa sản phẩm thâm nhập thị trường thế giới, hầu hết các nhà kinh doanh tài giỏi đều cho rằng có một phân đoạn thị trường giữa các quốc gia có cùng nhu cầu ưu tiên về một số sản phẩm và khi đó, sự hiệu quả có thể đạt được thông qua việc tiêu chuẩn hóa sản phẩm nhưng họ cũng thừa nhận rằng sự khác biệt về văn hóa vẫn có một vai trò quan trọng trong việc quyết định sản phẩm. Vấn đề mấu chốt không phải là sự thích nghi hay tiêu chuẩn hóa mà là liệu mức độ thích nghi bao nhiêu là cần thiết và sản phẩm có thể được tiêu chuẩn hóa ở mức độ nào là phù hợp. Việc tiêu chuẩn hóa trên một nền tảng nhất định (các sản phẩm chủ chốt) và địa phương hóa các đặc điểm khác đã thực sự mang lại hiệu quả kinh tế cho người sản xuất. Chúng ta có thể thấy rõ điều này qua chiến lược sản phẩm của Whirlpool. Công ty này đã đối mặt phải khó khăn khi mua lại N.V.Philips, một nhà sản xuất đồ gia dụng với phương thức kinh doanh là đưa ra các sản phẩm khác nhau cho các thị trường khác nhau. Whirlpool đã nhận ra rằng nhà máy của Philips tại Đức sản xuất loại máy giặt có nhiều chức năng và giá bán cao trong khi đó, máy giặt tại các nhà máy của Philips tại Italia lại có ít chức năng và do đó giá cả thấp hơn. Mỗi nhà máy hoạt động một cách độc lập với nhau và sản xuất các sản phẩm phù hợp với đặc trưng riêng của quốc gia đó. Whirlpool nhận thấy

phương thức kinh doanh như vậy sẽ tốn kém nhiều chi phí cho khâu sản xuất trong khi có thể áp dụng các bước trung gian để tiêu chuẩn hóa và đơn giản hóa các máy giặt được sản xuất ở cả hai nước, sử dụng các bộ phận chung càng nhiều càng tốt. Sản phẩm mới được phát triển theo một cách thức đảm bảo rằng các sản phẩm với mẫu mã khác nhau được xây dựng trên một tiêu chuẩn chung[11]. Nhờ việc kết hợp hai chính sách một cách linh hoạt đó mà Philips đã vượt qua được giai đoạn khó khăn và đứng vững trên thị trường.

Có thể thấy cả ba chiến lược trên đều phù hợp trong từng hoàn cảnh nhất định. Tuy nhiên, do tính đa dạng của thị trường quốc tế nên một chiến lược phù hợp cho một thị trường cụ thể sẽ được quyết định bởi nguồn lực công ty, sản phẩm và thị trường mục tiêu. Một thị trường quốc gia phải được nghiên cứu kỹ lưỡng, cẩn thận nếu không công ty sẽ gặp phải rủi ro trong chiến lược Marketing với việc đưa ra một sản phẩm không phù hợp với nhu cầu của thị trường đó.

2. Chiến lqợc giá

2.1 Mục tiêu của chiến lqợc giá

Định giá đúng cho sản phẩm có thể là chìa khóa của thành công hay thất bại. Giá của một sản phẩm phải phản ánh được chất lượng, giá trị mà người tiêu dùng nhận thức về sản phẩm đó. Trong tất cả các công việc của người tiếp thị trên thị trường quốc tế thì việc quyết định ra mức giá nào là một trong những quyết định khó khăn nhất. Điều này càng phức tạp hơn khi công ty bán sản phẩm của mình cho khách hàng tại các thị trường quốc gia khác nhau.

Trước khi xây dựng chiến lược giá của sản phẩm, các nhà Marketing phải cân nhắc xem mục tiêu của chiến lược giá trong giai đoạn đó là gì để đưa ra một định hướng hợp lý. Có ba mục tiêu cơ bản là mục tiêu lợi nhuận, doanh số và thị phần.

Mục tiêu đảm bảo lợi nhuận

[11] Regina Fazio Maruen (3,4/1994), *The right way to go global,* Havard business review, 136.

Trên thực tế, lợi nhuận thường được xem xét đầy đủ dưới hai dạng, theo hai cách tính:

Lợi nhuận tuyệt đối = Tổng doanh thu - Tổng chi

Lợi nhuận tương đối = Lợi nhuận tuyệt đối/ Tổng vốn đầu tư x 100%

Nếu như lợi nhuận tuyệt đối phản ánh kết quả cụ thể về khả năng sinh lời của doanh nghiệp trong một thời gian nhất định thì lợi nhuận tương đối cho biết khái quát chất lượng kinh doanh của doanh nghiệp đó. Khi các hệ số trên tăng và đạt mức lớn, doanh nghiệp có lợi thế trong việc duy trì mức giá tấn công, có thể giảm giá với mức lớn để loại bỏ nhanh chóng đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Mục tiêu doanh số

Doanh số là số tiền bán hàng thu được trong một thời gian nhất định. Doanh số chính là doanh thu của doanh nghiệp .

Doanh số = Giá bán x Số sản phẩm bán

Trong khi lợi nhuận cho biết khả năng sinh lợi thì doanh số chỉ rõ quy mô hay tầm cỡ của doanh nghiệp.

Mục tiêu thị phần

Thị phần là phần thị trường tiêu thụ sản phẩm mà doanh nghiệp chiếm lĩnh.

Thị phần = Doanh số bán của doanh nghiệp/ tổng doanh số của thị trường.

Mục tiêu doanh số và mục tiêu thị phần có liên quan mật thiết đến nhau. Doanh số cho biết kết quả bán hàng của doanh nghiệp còn thị phần nói rõ phần sản phẩm tiêu thụ của riêng doanh nghiệp so với tổng sản phẩm tiêu thụ ởthị trường. Để giành được mục tiêu thị phần trước các đối thủ, doanh nghiệp thường phải có chính sách giá phù hợp, nhất là khi bắt đầu thâm nhập thị trường mới.

Hai mục tiêu doanh số và thị phần còn gọi là những mục tiêu tạo lợi thế cạnh tranh hay mục tiêu thế lực. Một khi doanh số và thị phần của doanh

nghiệp vượt xa đối thủ, doanh nghiệp có khả năng chi phối quan hệ cung cầu trên thị trường, thậm chí có thể thao túng giá cả.

2.2 Các chiến lược giá

2.2.1 Chiến lược định giá theo chi phí biến đổi (Variable cost pricing)

Định giá theo chi phí biến đổi là chiến lược định giá mà công ty chỉ quan tâm tới chi phí cận biên khi bán hàng hóa ở thị trường nước ngoài. Chiến lược này áp dụng với những công ty coi việc bán hàng ở thị trường nước ngoài như việc bán hàng thêm và cho rằng bất kỳ doanh thu nào vượt quá chi phí biến đổi là có lợi nhuận. Chiến lược định giá theo chi phí biến đổi giúp hãng có giá cạnh tranh trên thị trường nước ngoài. Tuy nhiên, việc thực hiện chiến lược này sẽ gặp rất nhiều khó khăn do sẽ bị nhiều nước coi là bán phá giá hàng hóa và sẽ phải chịu thuế chống bán phá giá. Điều này sẽ gây ảnh hưởng xấu đến danh tiếng của hãng trên thị trường.

2.2.2 Chiến lược giá hớt váng (Skimming pricing)

Doanh nghiệp sẽ định giá hớt váng, tức là định giá cao ngay từ đầu cho sản phẩm khi mục tiêu là đạt được một đoạn thị trường có cầu tương đối kém co giãn với giá nhằm thu lợi nhuận.

Các doanh nghiệp có thể áp dụng chiến lược giá hớt váng khi có những đặc điểm sau:

Sản phẩm có kết cấu phức tạp hoặc có hàm lượng công nghệ cao mà đối thủ không bắt chước được

Doanh nghiệp độc quyền về công nghệ

Sản phẩm có khả năng cạnh tranh áp đảo

Sản phẩm độc đáo, có tính ưu việt hơn hẳn

Sản phẩm do độc quyền bằng phát minh, sáng chế

Định giá cao thường hướng đến các thị trường có thu nhập cao, sẵn sàng trả mức giá cao đối với giá trị nhận được. Tuy nhiên phương pháp này lại kêu gọi

sự cạnh tranh của các đối thủ nhảy vào thị trường với mức giá thấp hơn và nhanh chóng chiếm phần lớn thị trường khiến doanh nghiệp bị kẹt trong một phân đoạn thị trường nhỏ. Mặc dù doanh nghiệp có thể nắm giữ vị trí độc quyền tạm thời nhưng cũng có một số đối thủ nhanh chóng sao chép các sản phẩm mới theo những cách không vi phạm luật bảo vệ bằng sáng chế, do đó sau một thời gian áp dụng, các doanh nghiệp thường hạ giá nhằm cạnh tranh với các đối thủ khác.

Các sản phẩm như máy tính cá nhân, điện thoại, máy ảnh kỹ thuật số, màn hình phẳng, máy nghe nhạc mp3 đều áp dụng hình thức định giá này. Khi mới ra mắt thị trường, những sản phẩm này được định giá cao do tính mới lạ và hấp dẫn của chúng. Sản phẩm ngay lập tức được đón nhận bởi những người có tiềm lực kinh tế mạnh và muốn mình phải là người đầu tiên có sản phẩm mới đó. Số lượng sản phẩm bán ra theo đơn vị tuy nhỏ nhưng với mức giá hớt váng, nhà sản xuất vẫn thu được lợi nhuận cao.

Sau đó, công ty tăng năng suất, và giảm được chi phí sản xuất trên từng đơn vị sản phẩm do mở rộng quy mô. Nhờ vậy, công ty lại có thể giảm giá nhiều lần và sản phẩm sẽ trở nên hấp dẫn với những khách hàng có thu nhập thấp hơn và nhạy cảm về giá. Lượng hàng bán được tăng lên và sản phẩm tiếp tục mang lại lợi nhuận cho công ty.

2.2.3 Chiến lược giá tấn công (Penetration pricing)

Chiến lược giá tấn công là chiến lược định giá ban đầu của sản phẩm thấp hơn mức giá phổ biến trên thị trường. Các doanh nghiệp sử dụng chiến lược này với kỳ vọng sản phẩm của mình sẽ được thị trường chấp nhận rộng rãi hơn. Đó là thị trường những khách hàng chưa từng mua sản phẩm hoặc những khách hàng trung thành với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Định giá tấn công làm tối đa hóa doanh số bán trên mỗi đơn vị sản phẩm và tạo ra doanh thu theo thị phần, nhưng lại làm ảnh hưởng đến tỷ lệ lợi

nhuận. Tuy nhiên trong một số trường hợp, chiến lược này có thể ngăn cản đối thủ cạnh tranh tham gia vào thị trường.

Chiến lược giá tấn công đã được nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng thành công, trong đó, trường hợp của hãng đồng hồ Thụy Sỹ Swatch được xem là một điển hình. Swatch là hãng sản xuất đồng hồ lớn nhất Thụy Sỹ, từ khi thành lập hãng đã cung cấp cho thị trường thế giới những sản phẩm đồng hồ chất lượng cao và giành thị phần lớn trên thị trường đồng hồ toàn thế giới. Tuy nhiên, những năm 1970 cùng với sự ra đời của ngành công nghiệp sản xuất đồng hồ Nhật Bản, Mỹ, Đức,… đồng hồ Thụy Sỹ đã phải đối mặt với sự cạnh tranh khốc liệt và doanh số giảm mạnh. Swatch đã tiến hành phân tích thị trường và nhận thấy rằng sở dĩ các sản phẩm của Mỹ và Nhật được tiêu thụ mạnh là do giá rẻ. Thông qua gia công tinh xảo giảm thiểu vật liệu, cải cách kỹ thuật, nhờ đó giảm giá thành sản phẩm, Swatch đã tiến hàng chính sách lãi mỏng nhằm định giá sản phẩm thấp. Lúc bấy giờ giá của mỗi chiếc đồng hồ của hãng chỉ khoảng 25 - 35 USD, bằng 2/3 giá của các hãng khác. Nhờ chiến lược giá tấn công này mà hãng đã giành lại được thị phần từ các đối thủ cạnh tranh Nhật và Mỹ.

2.2.4 Chiến lợợc định giá khác biệt (Discrimination Pricing)

Chiến lược giá khác biệt là chiến lược khi doanh nghiệp đưa cùng một loại sản phẩm vào thị trường các nước khác nhau thì mức giá của sản phẩm đó là khác nhau. Giá của sản phẩm tại thị trường mà hãng phải đối mặt với nhiều đối thủ cạnh tranh sẽ thấp hơn thị trường mà hãng đã giành được thế độc quyền. Sử dụng chiến lược này sẽ giúp hãng cùng một lúc đạt được cả mục tiêu doanh số, thị phần và lợi nhuận. Lợi nhuận mà hãng thu được ở thị trường mà hãng có thể bán sản phẩm với mức giá cao sẽ cân bằng với phần lợi nhuận ít hơn ở thị trường khác, nên nhìn tổng thể thì hãng vẫn thu được lợi nhuận đáng kể và hơn nữa vẫn tạo điều kiện cho các sản phẩm của hãng có mức giá cạnh tranh ở thị trường cạnh tranh cao.

Để thực hiện được chiến lược này một cách hiệu quả thì cần có hai điều kiện

- Tách biệt được các thị trường với nhau. Đây là việc rất quan trọng vì nếu hãng không tách biệt được các thị trường với nhau thì sẽ xuất hiện tình trạng các nhà buôn sẽ mua sản phẩm từ các thị trường có mức giá thấp và mang sang bán ở thị trường có mức giá cao nhằm hưởng phần chênh lệch, và như vậy sẽ làm doanh nghiệp mất đi một khoản lợi nhuận lớn. Công cụ thực hiện việc tách biệt hóa thị trường là việc khác biệt hóa các sản phẩm trên các thị trường khác nhau để sản phẩm mà hãng cung cấp cho thị trường này sẽ không dễ dàng tiêu thụ trên thị trường khác.
- Có sự khác biệt về hệ số co giãn cầu - giá tại các thị trường. Hệ số co giãn cầu - giá là tỷ lệ so sánh giữa độ co giãn của cầu với độ co giãn của giá, trong đó co giãn của cầu là kết quả của sự co giãn về giá. Nghiên cứu hệ số co giãn của cầu - giá giúp doanh nghiệp nhận biết được lượng cầu sẽ thay đổi như nào khi mức giá thay đổi. Tại thị trường mà mức độ co giãn cao, tức là một sự thay đổi nhỏ của giá có thể dẫn đến một sự thay đổi lớn trong lượng cầu thì hãng phải rất thận trọng trong khi ra quyết định tăng giá. Ngược lại, tại thị trường mà hệ số co giãn thấp, hãng có thể đặt mức giá cao hơn nhằm thu lợi nhuận cao mà doanh số vẫn không giảm.

Các loại nước hoa cao cấp và các nhãn hiệu thiết kế như Gucci và Cartier thường xuyên áp dụng chiến lược này. Để đảm bảo hình ảnh về chất lượng và tính độc nhất, giá cả đối với các sản phẩm này thông thường gồm một suất lợi nhuận cao ở mỗi cấp phân phối, các mức giá khác nhau tại các thị trường, lượng cung cấp hạn chế cũng như cung cấp chỉ hạn chế cho những nhà phân phối lớn. Tại Mỹ, giá bán sỉ đối với các nhãn hiệu, các chất thơm riêng biệt thường cao hơn 25% so với giá bán sỉ ở các nước khác[12]. Đời sống vật chất cao và thói quen tiêu dùng ở quốc gia có nền kinh tế hùng mạnh nhất thế giới này đã tạo điều kiện cho các nhà sản xuất định giá phân biệt, thu được lợi

[12] Philip R. Cateora (1997, nineth edition) , Giáo trình *Marketing quốc tế,* Graw-Hil//Irwin

nhuận cao ở phân đoạn thị trường này trong khi vẫn duy trì được mức giá cạnh tranh ở các thị trường khác.

Chiến lược này có nhiều ưu điểm nhưng đòi hỏi doanh nghiệp phải tốn nhiều chi phí nghiên cứu và tính toán nhằm đưa ra các mức giá hợp lý.

XEM THÊM

DỊCH VỤ VIẾT THUÊ KHÓA LUẬN CHUYÊN NGHIỆP

https://luanvantot.com/tron-bo-de-tai-khoa-luan-kinh-doanh-quoc-te/

DỊCH VỤ CHỈNH SỬA ĐẠO VĂN

https://luanvantot.com/dich-vu-kiem-tra-dao-van-chinh-sua-dao-van/

TOP 200 ĐỀ TÀI KHÓA LUẬN KINH DOANH QUỐC TẾ CHỌN LỌC

https://luanvantot.com/dich-vu-viet-thue-chuyen-de-khoa-luan/

3. Chiến lợợc phân phối

3.1 Mục tiêu của chiến lợợc phân phối

Đối với một doanh nghiệp, việc nghiên cứu thị trường để đưa ra được một sản phẩm phù hợp, một chính sách giá hợp lý là chưa đủ, doanh nghiệp còn phải xem xét nên đưa sản phẩm đó ra thị trường như thế nào, bằng những hình thức phân phối nào để cho người tiêu dùng dễ tiếp nhận sản phẩm nhất, phù hợp với tập tính tiêu dùng trên thị trường. Phân phối là phương thức đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng và là một "P" có vai trò rất quan trọng trong chiến lược Marketing quốc tế của doanh nghiệp. Một chiến lược phân phối hợp lý sẽ giúp cho hoạt động kinh doanh an toàn hơn, tăng cường khả năng liên kết trong kinh doanh, giảm sự cạnh tranh và làm cho quá trình lưu thông hàng hóa nhanh và hiệu quả.

Mục tiêu chính của hoạt động phân phối là nhằm cung cấp hàng hóa đủ số lượng, đúng chất lượng và kịp thời gian so với nhu cầu trên thị trường. Thông qua phân phối, thông tin về hàng hóa và dịch vụ cũng được cung cấp từ người sản xuất đến người tiêu dùng, và ngược lại, doanh nghiệp cũng thu nhận được các thông tin phản hồi từ thị trường, từ phía người tiêu dùng, nhờ đó doanh nghiệp lập ra các kế hoạch nhằm ngày càng thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Việc quan hệ thường xuyên với các thành viên trung gian, với người tiêu dùng cũng sẽ giúp doanh nghiệp xây dựng, củng cố hình ảnh của doanh nghiệp, nhãn hiệu của hàng hóa.

3.2 Các chiến lược phân phối

3.2.1 Chiến lược phân phối độc quyền

Chiến lược phân phối độc quyền đòi hỏi hạn chế một cách nghiêm ngặt số lượng và chất lượng các trung gian tham gia vào hoạt động phân phối hàng hóa của doanh nghiệp. Khi áp dụng chiến lược này, trên một khu vực thị trường nhất định doanh nghiệp chỉ chọn một trung gian duy nhất để phân phối hàng hóa cho mình và trung gian này không được phép bán hàng của các đối thủ cạnh tranh.

Phương thức phân phối độc quyền có ưu điểm là giúp các nhà sản xuất kiểm soát được cấp độ dịch vụ, chất lượng dịch vụ, tín dụng, xúc tiến bán hàng,.. mà các trung gian độc quyền cung cấp cho người mua. Phân phối độc quyền có xu hướng làm nổi bật hình ảnh của sản phẩm. Chiến lược phân phối này được các hãng sản xuất ôtô lớn trên thế giới như Mercedes, Ford,… áp dụng rất thành công.

Tuy nhiên, việc áp dụng chiến lược này cũng có những hạn chế như doanh số bán hàng có thể thấp, rủi ro khi đặt toàn bộ việc phân phối ở một khu vực địa lý vào tay của một trung gian duy nhất. Hãng sẽ thường phụ thuộc nhiều vào các đánh giá thị trường của trung gian này. Ngoài ra, trong một vài trường hợp, nhà sản xuất cũng có thể gặp phải sự phản đối mạnh mẽ của các bộ luật chống độc quyền.

3.2.2 Chiến lqợc phân phối có chọn lọc

Phân phối chọn lọc đòi hỏi việc sử dụng không phải một số ít các trung gian cũng không phải sử dụng tất cả các trung gian có sẵn trên thị trường. Khác với phân phối độc quyền chỉ lựa chọn một trung gian phân phối trên một khu vực thị trường, phân phối chọn lọc tìm kiếm và sử dụng một số trung gian phù hợp nhất, phục vụ cho hoạt động phân phối hàng hóa trên một khu vực thị trường nhất định. Các doanh nghiệp khi muốn trở thành đại lý của hãng đặt ra phải tuân thủ chặt chẽ các yêu cầu của hãng. Và thông qua hình thức phân phối này, doanh nghiệp có thể phát triển mối quan hệ với các trung

gian đã lựa chọn và hi vọng ở họ những nỗ lực bán hàng tốt hơn mức trung bình.

Tuy không tận dụng được tất cả các trung gian phân phối và doanh số bán hàng có thể giảm nhưng chiến lược này có ưu điểm là cho phép nhà sản xuất chiếm lĩnh được phần thị trường thỏa đáng với mức độ kiểm soát lớn hơn và chi phí thấp hơn so với việc phân phối tập trung. Có thể thấy rõ điều này qua trường hợp của hãng sản xuất đồ nội thất Pennsylvania House. Hãng dã quyết định giảm từ 800 xuống còn 500 đại lý, nhờ đó, Pennsylvania House đã có được sự phối hợp và hỗ trợ tốt hơn giữa các nhà phân phối, dịch vụ khách hàng tốt hơn, và điều quan trọng là về căn bản, mức doanh số tính trên từng đại lý được nâng lên[13].

3.2.3 Chiến lợợc phân phối tập trung

Khi doanh nghiệp áp dụng chiến lược phân phối tập trung tức là doanh nghiệp cố gắng đưa được hàng hóa, dịch vụ vào càng nhiều thị trường càng tốt, sử dụng tối đa các thành phần trung gian trên thị trường tham gia phân phối hàng hóa. Do đó, chiến lược này còn được gọi là chiến lược phân phối mạnh. Các nhà sản xuất luôn có xu hướng chuyển từ phân phối độc quyền, phân phối chọn lọc sang phân phối tập trung nhiều hơn nhằm tăng thị phần và doanh thu. Đây chính là ưu điểm nổi bật của phương thức này. Tuy nhiên phân phối càng mạnh thì khả năng kiểm soát hoạt động phân phối càng giảm, mức độ liên kết giữa các trung gian càng kém và khả năng phản ứng không linh hoạt. Ví dụ, nếu hãng Sony quyết định áp dụng chiến lược này cho việc phân phối sản phẩm ti vi của hãng (tại các trung tâm thương mại, các siêu thị điện máy, các cửa hàng nhỏ,…). Doanh số bán hàng của Sony có khả năng sẽ tăng lên nhanh chóng, nhưng đồng thời công ty sẽ gặp phải các vấn đề như sức ép giảm giá, dịch vụ khách hàng không đồng nhất, xung đột giữa các kênh phân phối. Điều này không chỉ gây ảnh hưởng xấu đến doanh thu trong dài

[13] http://en.mimi.hu/marketingweb/selective_distribution.html

hạn mà hãng còn có thể mất đi kênh phân phối truyền thống (các cửa hàng bách hóa), vì họ có thể sẽ chuyển sang hợp tác với nhãn hàng khác.

Do đó, các nhà sản xuất cần cân nhắc kỹ, đặc biệt về chủng loại sản phẩm trước khi quyết định lựa chọn chiến lược này. Việc phân phối mạnh thường được sử dụng cho những mặt hàng và dịch vụ có tần số sử dụng lớn như thuốc lá, thực phẩm, dược phẩm,…bởi khi người tiêu dùng đòi hỏi có một sự tiện lợi về vị trí và địa điểm mua hàng thì việc cung cấp hàng hóa với cường độ lớn là rất quan trọng.

4. Chiến lqợc xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

4.1 Mục tiêu của chiến lqợc xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

Xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh bao gồm năm hoạt động chính là quảng cáo, quan hệ công chúng, hội chợ triển lãm, bán hàng cá nhân và xúc tiến bán hàng. Đây là một thành phần rất quan trọng trong chiến lược Marketing mix của doanh nghiệp, nhằm thực hiện các mục tiêu sau:

- *Đẩy mạnh việc bán hàng*. Các công cụ của chiến lược xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh giúp thúc đẩy nhanh việc chào hàng, bán hàng, thâm nhập thị trường, làm tăng doanh thu, quay vòng vốn nhanh và góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- *Tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp*. Hoạt động xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh không chỉ nhằm lôi cuốn sự chú ý của người mua tới sản phẩm mà còn nâng cao uy tín cũng như hình ảnh, danh tiếng của doanh nghiệp, như vậy sẽ lôi kéo được những khách hàng tiềm năng đối với sản phẩm của doanh nghiệp. Điều đó giúp cho doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh hơn hẳn các doanh nghiệp khác.

- *Truyền đạt thông tin về doanh nghiệp và sản phẩm đến ngqời tiêu dùng*. Ngoài việc cung cấp những thông tin có ích về doanh nghiệp và sản phẩm nhằm tác động tới quá trình ra quyết định của họ, chiến lược này còn nhằm

thu lại những thông tin phản hồi từ phía người tiêu dùng để doanh nghiệp có những giải pháp thị trường phù hợp.

- *Là vũ khí cạnh tranh trên thương trường*. Nếu biết sử dụng chiến lược này một cách khéo léo, doanh nghiệp sẽ trở thành người cung cấp nhanh nhạy, linh hoạt và thích ứng nhanh với sự biến động của tình hình kinh tế, và như vậy sẽ có năng lực cạnh tranh vượt trội trên thương trường.

Hiệu năng của các công cụ xúc tiến thay đổi tùy theo thị trường. Trong thị trường hàng tiêu dùng, quảng cáo được xem là công cụ quan trọng nhất. Trong thị trường hàng công nghiệp, vị trí quan trọng nhất thuộc về chào hàng và bán hàng cá nhân. Các hoạt động xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của việc công ty chọn chiến lược đẩy hay chiến lược kéo để tiêu thụ sản phẩm của mình.

4.2 Các chiến lược xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

4.2.1 Chiến lược kéo

Sơ đồ 1.1 : Chiến lược kéo thông qua một kênh phân phối

Chiến lược kéo là chiến lược thu hút, lôi kéo khách hàng mua sản phẩm của mình. Khách hàng mục tiêu của chiến lược này là những người sử dụng cuối cùng. Mục đích của chiến lược này là dùng các công cụ xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh tác động trực tiếp đến người tiêu dùng làm cho người tiêu dùng có ấn tượng và niềm tin vào sản phẩm và tìm đến các thành phần trung gian của kênh phân phối để mua sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của mình.

Để lôi kéo được khách hàng, doanh nghiệp phải sử dụng tất cả các biện pháp Marketing để kích thích nhu cầu của người tiêu dùng như các chương

trình quảng cáo, tham gia hội chợ triển lãm,…trong đó yếu tố quan trọng nhất vẫn là chất lượng sản phẩm.

4.2.2 Chiến lợợc đẩy

Sơ đồ 1.2: Chiến lợợc đẩy thông qua một kênh phân phối

Đây là chiến lược mà người sản xuất tìm cách đưa một số lượng hàng hóa tối đa ra thị trường sao cho hiệu quả nhất. Mục đích của chiến lược đẩy là xúc tiến kinh doanh đối với các thành phần trung gian của kênh phân phối hơn là đối với người sử dụng cuối cùng. Chiến lược này đặc biệt chú trọng tới việc tổ chức tốt một mạng lưới phân phối, do đó doanh nghiệp thường có những chính sách khuyến khích, động viên các nhà phân phối như bán hàng giảm giá, chịu chi phí quảng cáo, chi phí đào tạo nhân viên,…

Hai chiến lược trên chỉ khác nhau về đối tượng tác động: một chiến lược nhằm vào khách hàng cuối cùng, còn một chiến lược nhằm vào các trung gian. Một doanh nghiệp có thể áp dụng riêng lẻ từng chiến lược hoặc có thể kết hợp cả hai chiến lược trên một cách linh hoạt nhằm phát huy tối đa ưu điểm của chúng để đạt được hiệu quả cao như trường hợp của Procter & Gamble. Hãng đầu tư rất nhiều cho các hoạt động quảng cáo trên các phương tiện truyền thông đại chúng để lôi kéo sự quan tâm của khách hàng đến các sản phẩm của hãng rồi sử dụng một lực lượng bán hàng lớn cũng như các cuộc cổ động thương mại để đẩy các sản phẩm qua các trung gian phân phối. Đặt biệt là với các sản phẩm mới tung ra thị trường, hoạt động xúc tiến bán được triển khai một cách mạnh mẽ. Nhờ đó, doanh số của Procter & Gamble luôn tăng cao và thị phần ngày càng mở rộng.

Khi một doanh nghiệp mở rộng kinh doanh ra thị trường thế giới, việc xây dựng và thực hiện một kế hoạch Marketing bài bản là yếu tố mang tính quyết

định cho sự thành bại của doanh nghiệp. Bốn "P" phải được tiến hành đồng bộ và phối hợp chặt chẽ với nhau, đảm bảo khả năng linh hoạt trong môi trường quốc tế đầy biến động.

CHƯƠNG II
CHIẾN LƯỢC MARKETING THÀNH CÔNG CỦA MCDONALD'S

I. TỔNG QUAN VỀ MCDONALD'S

Trước khi McDonald's ra đời, người dân Mỹ có thể ăn hamburger tại các nhà hàng hay trong những quán ăn rẻ tiền. Thế nhưng, họ không cảm thấy hài lòng bởi chất lượng không được ngon của bánh hamburger, bởi thái độ phục vụ chậm chạp và không được mấy thân thiện, bởi sự bài trí kém thu hút, bắt mắt, điều kiện vệ sinh tồi tệ và bầu không khí ồn ào, xô bồ xung quanh. Khi Dick và Mac McDonald khai trương cửa hàng hamburger đầu tiên của họ tại San Bernardino, California vào năm 1948, họ chắc chắn không thể tưởng tượng được sự lớn mạnh như hiện nay của thương hiệu đồ ăn nhanh McDonald's trên khắp thế giới. Hiện nay, trung bình mỗi ngày, cứ bốn người Mỹ thì có một người ghé vào quán fastfood của McDonald's, đây là một con số mà bất cứ hãng kinh doanh đồ ăn nào cũng mơ ước. Interbrand, công ty tư vấn thương hiệu hàng đầu thế giới, sau khi nghiên cứu về các thương hiệu nổi tiếng, đã kết luận rằng: "Không có một thương hiệu nào có thể so sánh với McDonald's về ý tưởng xây dựng thương hiệu, cách thực hiện và sức hấp dẫn kéo dài, lan rộng nhanh chóng của nó. McDonald's là thương hiệu Mỹ chinh phục cả thế giới với sức mạnh của hai yếu tố khá là khác biệt - văn hóa và thương mại".

1. Lịch sử hình thành và phát triển của McDonald's

1.1 Lịch sử hình thành của McDonald's

Cửa hàng ăn nhanh McDonald's đầu tiên trên thế giới là do hai anh em Dick và Mac McDonald khai trương năm 1948 với sản phẩm chính là bánh hamburger (bánh mỳ kẹp thịt, xúc xích), milkshake (một loại đồ uống được

làm từ kem, sữa và các loại hương hoa quả) và French fries (các món rán như khoai tây,…). Cửa hàng làm ăn khá phát đạt và uy tín. Đến năm 1953 họ đã mở thêm bốn cửa hàng khác ở Neil Fox, Phoenix, (bang Arizona), Saginaw (bang Michigan) và Downey (bangCalifornia). Nhưng người làm cho tên tuổi của McDonald's nổi danh khắp toàn cầu như hiện nay lại là Raymond Albert Kroc - người bán hàng chuyên cung cấp máy đánh sữa cho cửa hàng của hai anh em Dick và Mac McDonald.

Ray Kroc sinh năm 1902 tại Oak, bang Illinois. Học xong lớp 10, Ray Kroc làm lái xe cứu thương. Với chút năng khiếu âm nhạc bẩm sinh, ông chơi đàn piano tại các cửa hàng, câu lạc bộ. Năm hai mươi tuổi ông được nhận làm chân bán hàng cho hãng Lily Tulip Cup. Hơn chục năm sau, Ray Kroc gặp được Earl Prince, ông chủ của một công ty phân phối máy say sinh tố và làm nghề bán máy say sinh tố cho Earl Prince gần hai chục năm. Ray Kroc làm chỉ đủ cho một cuộc sống bình thường và lúc này ông đã sang tuổi 52, có ý định nghỉ hưu. Cho đến một ngày cuối năm 1954, Ray Kroc đến một cửa hàng ăn nhanh nhỏ tại San Bernadino thuộc bang California, miền Tây nước Mỹ do hai anh em Dick và Mac McDonald làm chủ. Ăn thử bánh hamburger, Ray Kroc thấy rất ngon, phục vụ nhanh gọn, giá cả phù hợp. Khi trở về nhà, ông đã nảy ra ý định hợp tác cùng anh em nhà McDonald để mở nhiều cửa hàng phân phối loại bánh này. Ray Kroc đã lập một phương án phát triển cả một hệ thống cửa hàng ăn nhanh trên cơ sở cửa hàng của anh em nhà McDonald. Sau đó, ông đã thuyết phục được Dick và Mac McDonald hợp tác với mình. Theo đó, Ray Kroc được hoàn toàn sử dụng tên McDonald's cho hệ thống ăn nhanh sẽ phát triển theo mô hình nhượng quyền kinh doanh franchising. Dick và Mac sẽ được hưởng 1% doanh số bán hàng của các cửa hàng này. Công ty McDonald's System Inc. do Ray Kroc điều hành được thành lập.

Ngày 2/3/1955, nhà hàng ăn nhanh McDonald's đầu tiên do Ray Kroc mở được khai trương ở De Plaines, Illinois. Ông vận động người nhà, họ hàng và

bạn bè thân thiết, mỗi người làm chủ một cửa hàng để đồng loạt cho ra đời những cửa hàng McDonald's lớn nhỏ khác nhau nhưng y hệt nhau về cách thức tổ chức, sản phẩm, hình thức, màu sắc, biển hiệu.

Năm 1961, Ray Kroc có một quyết định táo bạo là mua lại phần quyền lợi 1% doanh thu đã thoả thuận trước kia. Sau nhiều lần thương thuyết, anh em nhà McDonald đã đồng ý nhận 2,7 triệu USD để Ray Kroc làm chủ thương hiệu McDonald's và hưởng toàn bộ lợi tức của hệ thống cửa hàng McDonald's. Đây là một trong những quyết định kinh doanh vĩ đại nhất trong lịch sử và đồng thời khởi xướng cho sự phát triển của ngành công nghiệp đồ ăn nhanh trên thế giới.

1.2 Chặng đợờng phát triển của McDonald's

Hình 2.1: Biểu tợởng vòm cung màu vàng và anh hề Ronald McDonald

Với biểu tượng anh hề Ronald McDonald và vòm cung màu vàng, các cửa hàng của McDonald's nhanh chóng và liên tục xuất hiện trên khắp nước Mỹ và thế giới.

Năm 1967 Nhà hàng McDonald's đầu tiên ngoài nước Mỹ đó được mở tại Richmond, British Columbia.

Năm 1968, món Big Mac, Hot Apple Pie được ra mắt

Năm 1970, cửa hàng McDonald's được mở tại Costa Rica (đất nước thứ ba sau Mỹ và Canada) là cửa hàng đầu tiên tại Châu Mỹ Latinh.

Năm 1971, cửa hàng đầu tiên tại Châu Á được mở vào tháng 7. Đó là cửa hàng ở quận Ginza, Tokyo, Nhật.

Cửa hàng McDonald’s đầu tiên tại Châu Âu được mở vào ngày 21/08/1971 ở Zoadam (gần Amsterdam) Hà Lan. Cũng trong năm đó, cửa hàng đầu tiên tại Đức cũng được mở. Đây là cửa hàng đầu tiên bán kèm rượu và bia. Vào đầu những năm 71 các nước Châu Âu khác cũng có cửa hàng McDonald’s. Cửa hàng đầu tiên tại Australia được mở tại vùng ngoại ô Yagoona, Sydney vào tháng 12.

Năm 1973, món Quarter Pounder được ra mắt.

Cùng trong năm đó món Egg Mc Myffin được sáng chế bởi Herb Peterson, chủ chi nhánh Santa Barbara, sau đó được thêm vào thực đơn của nhà hàng.

Năm 1974, cửa hàng McDonald’s đầu tiên tại nước Anh được mở ở Woolwich, miền đông nam London. Đây là cửa hàng McDonald’s thứ 3000.

Năm 1975, món “Drive_thru” được ra mắt tại Sierra Vista, Arizona để phục vụ những binh sĩ ở gần pháo đài Huachuca. Món này về sau tại một số nước được biết đến với cái tên McDrive.

Năm 1979, cửa hàng đầu tiên được mở tại Pháp, ở phố Strasbourg. Cũng năm 1979 cửa hàng McDonald’s đầu tiên được mở tại Singapore.

Năm 1983 đánh dấu sự ra đời của món “Chicken Mcnuggets”.

Năm 1984, McDonald’s là nhà tài trợ chính thế vận hội mùa hè 1984.

Năm 1990, cửa hàng McDonald’s đầu tiên có mặt tại Liên bang Xô Viết. Tại thời điểm đó đây là cửa hàng lớn nhất trên toàn thế giới. Đến nay đó vẫn là cửa hàng lớn nhất Châu Âu.

Năm 1992, của hàng tại Châu Phi lần đầu tiên được mở tại Casablanca, Maroc.

Năm 1992, cửa hàng lớn nhất thế giới được xây dựng tại Bắc Kinh. Sau một thời gian thì cửa hàng này bị đập.

Năm 1993, công ty cho ra đời nhà hàng đầu tiên trên biển, trên chuyến tàu từ Helsinki đến Stockholm.

Năm 1995, McDonald's nhận được rất nhiều khiếu nại từ các chi nhánh vì họ cho mở quá nhiều chi nhánh dẫn đến giữa các chi nhánh có sự cạnh tranh, xung đột. Giải pháp của McDonald's là mở các lớp dạy về việc cạnh tranh trước khi cho phép ra đời những chi nhánh mới.

Từ năm 1995 đến năm 2000, McDonald's vẫn tiếp tục phát triển, mở thêm nhiều cửa hàng ở khắp nơi trên thế giới.

Tháng 10 năm 2002, McDonald's mở cửa hàng đầu tiên trong hai cửa hàng theo kiểu "3 trong 1" tại Lincoln, Nebraska (3 trong 1 bao gồm: khu vực bữa tối với món sandwich; khu vực bánh mỳ và kem; khu vực các món McDonald's truyền thống), sáu tháng sau, cửa hàng McDonald's thứ hai như vậy đã được mở cửa.

Năm 2003, McDonald's mở chiến dịch marketing trên toàn cầu để quảng cáo một hình ảnh mới cho công ty. Chiến dịch có tên "I'm lovin'it" và được thực hiện tại hơn 100 nước trên toàn thế giới.

Từ đó đến nay McDonald's đã không ngừng cải tiến về chất lượng phục vụ. Lịch sử hình thành và phát triển của McDonald's gắn liền với sự xuất hiện của các chi nhánh mới tại các nước và sự ra đời của các món trong thực đơn. Đến nay với hơn 31.000 cửa hàng, McDonald's hiện có mặt ở hơn 121 quốc gia trên thế giới, chưa kể hàng loạt các nhà hàng ăn nhanh khác do tập đoàn mua lại nhưng chưa đổi tên mà vẫn giữ nguyên tên cũ như "Partner- Brands" ở Mỹ hay "Prêt à Manger" ở Mexico[14]. Năm 2007, tổng doanh thu của tập đoàn là 23 tỷ đô la Mỹ, lượng hàng bán ra tăng 6,8% so với năm 2006 và trung bình cứ khoảng 8 tiếng đồng hồ sẽ lại có một cửa hàng mới của McDonald's được khai trương ở một nơi nào đó trên thế giới[15], phục vụ cho gần 54 triệu khách hàng mỗi ngày[16]. Với sự mở rộng thành công vào thị trường quốc tế, McDonald's đã trở thành một thương hiệu hàng đầu của

[14] http://www.mcdonalds.com

[15] http://www.mcdonalds.com/corp/invest/pub/2007_annual_report

[16] McDonald's - Wikipedia, the free encyclopedia.htm

ngành công nghiệp đồ ăn nhanh thế giới, một biểu tượng của toàn cầu hóa, và điển hình cho lối sống kiểu Mỹ.

2. Hoạt động kinh doanh của McDonald's

2.1 Phương thức kinh doanh

Hơn 75% các cửa hàng đồ ăn nhanh McDonald's hoạt động theo phương thức franchising. Theo Ủy ban thương mại liên bang Hoa Kỳ thì: "Franchising là một hợp đồng hay một thỏa thuận giữa ít nhất hai người trong đó người mua franchise được cấp quyền bán hay phân phối sản phẩm dịch vụ theo cùng một kế hoạch hay hệ thống tiếp thị của chủ thương hiệu. Hoạt động kinh doanh của người mua franchise phải triệt để tuân theo kế hoạch hay hệ thống tiếp thị này phải gắn liền với nhãn hiệu, thương hiệu, biểu tượng, khẩu hiệu, tiêu chí, quảng cáo và những biểu tượng thương mại khác của chủ thương hiệu. Và người mua franchise phải trả một khoản phí, gọi là phí franchise[17]". Đây là phương thức giúp mở rộng mô hình kinh doanh một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất.

McDonald's có một hệ thống nhượng quyền thương mại hàng đầu thế giới về số lượng cũng như doanh số. McDonald's cho phép bên nhận nhượng quyền bán những mặt hàng mang nhãn hiệu McDonald's theo một phương thức quản lý và chất lượng nhất định của sản phẩm. Thông qua việc bán franchise, McDonald's có thể sở hữu hoặc ký hợp đồng cho thuê vị trí hoặc một nhà hàng. Những người nhận nhượng quyền sẽ mua vật dụng, thiết bị và quyền sử dụng này trong vòng hai mươi năm. Để đảm bảo sự đồng bộ trên toàn thế giới, tất cả những người mua franchise phải dùng nhãn hiệu McDonald's với những sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa theo một cách bố trí thiết kế và hệ thống quản trị riêng. McDonald's thường xuyên kiểm tra chất lượng đầu ra của bên nhượng quyền, nếu những tiêu chuẩn không được duy trì, họ có thể bị rút giấy phép. Để đáp lại, McDonald's không chỉ cung cấp các

[17] http://www.vietnambranding.com/bai_viet_kien_thuc.php?cat=0&category=0&id=399

chương trình đào tạo kép dài chín tháng ở trung tâm huấn luyện địa phương mà McDonald's còn cam kết hỗ trợ lâu dài cho các cửa hàng franchise của mình. Sự thành công và lợi nhuận của McDonald's liên kết chặt chẽ với sự thành công của các chi nhánh. Một nhóm tư vấn chuyên nghiệp cao cấp sẽ hỗ trợ tư vấn cho người nhận nhượng quyền mọi thứ từ nguồn nhân lực đến kiểm toán và quản lý. Thêm vào đó, mô hình franchise của McDonald's còn cho người nhận nhượng quyền kinh doanh quyền chủ động rất lớn. Những người chủ cửa hàng có thể tự chọn cho mình các hoạt động quảng cáo, marketing thích hợp với địa bàn, vị trí của mình. Một trong những bí quyết thành công của McDonald's là tập đoàn này đã đưa các vấn đề tiền thuê cửa hàng vào mô hình franchising, cửa hàng có diện tích càng lớn thì ngoài phí franchise, tập đoàn còn thu được khoản tiền lớn tương ứng. Chính nhờ cách làm đó mà Ray Kroc đã khắc phục được một cách tài tình những khó khăn trong việc kiểm soát doanh thu của người nhận nhượng quyền.

Cùng với thời gian, McDonald's đã có nhiều biến đổi tích cực. Hãng đã mở thêm khu vực ngồi ăn cho khách hàng, sắp xếp lại cách bài trí, tung ra hàng loạt các thực đơn điểm tâm, trong đó bổ sung thêm nhiều món ăn mới, và với hoạt động bán franchise, các cửa hàng fastfood mang nhãn hiệu McDonald's đã tăng lên nhanh chóng trên khắp thế giới.

Thành công như hiện nay của McDonald's là nhờ vào rất nhiều định hướng tiếp thị bán hàng của hãng: McDonald's biết được làm thế nào để có thể cung cấp được sự phục vụ tốt nhất cho khách hàng cùng khả năng thích ứng với những thay đổi trong nhu cầu của họ. Tâm lý tiếp thị của McDonald's được gói gọn trong khẩu hiệu "QSC&V" của hãng, đó chính là chất lượng (quality), dịch vụ (service), vệ sinh an tòan (clealiness) và giá trị (value). Đến với bất kỳ một cửa hàng McDonald's nào, khách hàng sẽ cảm nhận thấy không khí hết sức tiện lợi, ấm cúng và thoải mái. Cửa hàng sạch sẽ không bám chút bụi bẩn, người bán hàng đầy vẻ thân thiện, nhanh chóng được

thưởng thức một bữa ăn ngon miệng, có thể ăn tại chỗ hoặc mang về. Không hề có máy nghe nhạc bằng đồng xu, điện thoại hay máy bán thuốc lá tạo thành nơi tập chung công cộng cho thanh niên mà là một nơi dành riêng cho gia đình, đặc biệt có một sức hút vô cùng mạnh mẽ với trẻ em. Đây chính là nền tảng lâu dài của thương hiệu McDonald's .

Ngoài ra, để xâm nhập thị trường thế giới thành công, McDonald's đã phải vượt qua những khó khăn trong việc tìm kiếm và thiết lập mạng lưới cung cấp sản phẩm đầu vào đạt tiêu chuẩn cho các nhà hàng của tập đoàn. McDonald's duy trì mối quan hệ gắn kết chặt chẽ với các nhà cung ứng đầu vào và có chiến lược hợp tác kinh doanh dài hạn với các tập đoàn đối tác lớn như CocaCola và trở thành nhà tiêu thụ CocaCola lớn nhất thế giới.

2.2 Các sản phẩm chính

Hình 2.2: Các sản phẩm chính của McDonald's: Filet O' Fish, Big Mac, Quarter Pounder, Chicken McNuggets[18] ***(theo thứ tự từ trái sang phải từ trên xuống dưới)***

[18] http://images.google.com.vn/images

Hơn bảy mươi món trong thực đơn của McDonald's được chế biến từ năm nguyên liệu chính: thịt bò, thịt gà, bánh mỳ, khoai tây và sữa. Các sản phẩm nổi tiếng và bán được số lượng lớn nhất của McDonald's là: Big Mac, bánh sandwich Filet O' Fish, Quarter Pounder và gà rán Chicken McNuggets. Ngòai ra, McDonald's có một thực đơn đa dạng các món ăn cho bữa sáng, bữa trưa hay bữa tối của khách hàng và được đổi mới khá nhiều để phù hợp với văn hóa ẩm thực của từng địa phương.

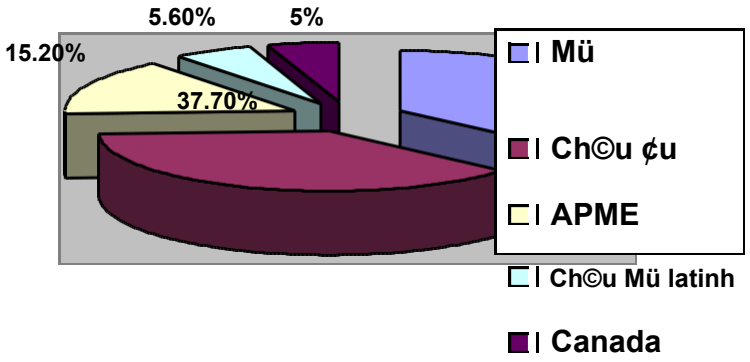
2.3 Thị trợờng và khách hàng mục tiêu.

Hoạt động kinh doanh của McDonald's được tiến hành trên năm phân đoạn thị trường chính: Mỹ; Châu Âu; Châu Á Thái Bình Dương, Trung Đông và Châu Phi (APMEA); Châu Mỹ Latinh và Canada. Riêng doanh thu tại Mỹ đã đóng góp khoảng 35% tổng doanh thu của McDonald's trên toàn thế giới. Pháp, Đức và Anh chiếm khỏang 65% tổng doanh thu tại thị trường Châu Âu, trong khi đó, 45% tổng doanh thu tại khu vực APMEA là ở Australia, Trung Quốc và Nhật Bản, còn Brazil là thị trường tiêu thụ mạnh nhất Khu vực Mỹ Latinh. Bảy quốc gia này cùng với Mỹ, Canada được coi là những thị trường chính của McDonald's[19]. Đặc biệt, hiện nay khi McDonald's đang mở rộng hoạt động của mình tại Châu Á, sau Nhật Bản, thị trường 1,3 tỷ dân với nền kinh tế phát triển nhanh nhất thế giới của Trung Quốc đang là mục tiêu phát triển hàng đầu của McDonald's .

Biểu đồ 2.1: Doanh thu của McDonald's năm 2004 theo các khu vực[20]

[19] http://en.wikipedia.org/wiki/McDonald's

[20] http://internationaltrade.suite101.com/article.cfm/mcdonalds_global_sales



Ban đầu, khách hàng mục tiêu của McDonald's người lớn và thanh niên, nhưng hiện nay, đối tượng chủ yếu mà McDonald's hướng tới là trẻ em và cha mẹ của chúng - những người ra quyết định mua hàng[21]. Một trong những chiến dịch lớn mà McDonald's đưa ra nhằm vào khách hàng trẻ em là "Happy meal" - bữa ăn được đảm bảo có ít nhất tám chất dinh dưỡng cần thiết cho trẻ, trong đó có protein, chất xơ, vitamin và chất khoáng, đặc biệt một món đồ chơi mới và xinh xắn luôn được đặt trong hộp phần ăn của "Happy meal". Đây là một trong những lý do khiến trẻ em rất thích "Happy meal" của McDonald's. Tuy nhiên nhóm khách hàng người lớn và thanh thiếu niên cũng rất được McDonald's chú ý. Một chiến dịch tiếp thị cho loại hamburger "Arch Deluxe" dành cho người lớn đã được thực hiện hết sức công phu. Điều thay đổi chính ở đây không phải là chiếc hamburger mà là đối tượng khách hàng sản phẩm này hướng tới. Chính nhờ sự linh hoạt này mà McDonald's đã rất thành công trong việc mở rộng khách hàng mục tiêu của mình. McDonald's trở thành cửa hàng quen thuộc của tất cả mọi người, ở bất cứ độ tuổi nào.

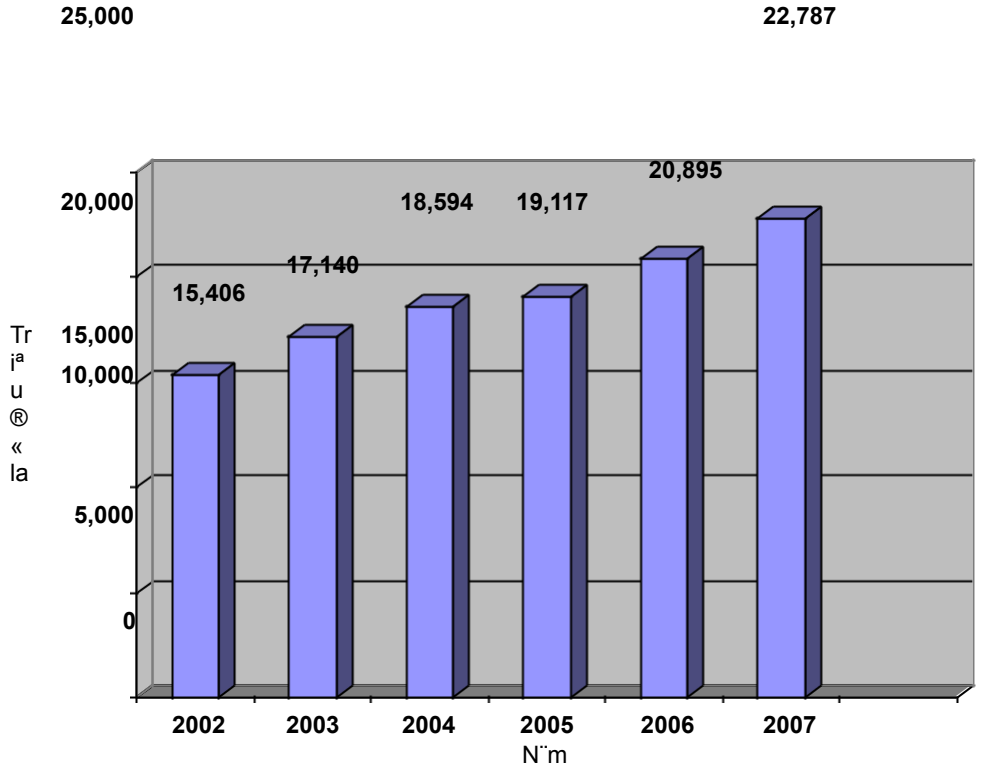
3 Một số chỉ tiêu tài chính

3.1 Tổng doanh thu

[21] http://www.monash.edu.au/lls/llonline/writing/business-economics/marketing/3.3.2.xml

Trong vòng sáu năm gần đây, tổng doanh thu của McDonald's tăng lên khá ấn tượng, từ 15,406 triệu USD năm 2002 lên 22,787 triệu USD năm 2007, tăng hơn 7 triệu USD trong vòng sáu năm, lên gấp 1.5 lần.

Biểu đồ 2.2: Tổng doanh thu của McDonald's 2002 - 2007[22]



Tuy nhiên, nếu xét về mức tăng trưởng giữa các năm thì kết quả không mấy khả quan. Mặc dù tổng doanh thu của hãng vẫn tăng đều hàng năm nhưng tốc độ tăng ngày càng chậm lại. Nguyên nhân chủ yếu là do sự cạnh

22 http://finance.google.com/finance?fstype=bi&q=NYSE:MCD

tranh trong nền công nghiệp đồ ăn nhanh ngày càng gay gắt. Sự mở rộng của Wendy's, KFC, Burger King,… đã khiến thị phần của McDonald's bị bó hẹp lại. Sau khi có mức tăng trưởng ngoạn mục 11,26% giữa năm 2002 và 2003, tốc độ tăng trưởng doanh thu lại giảm nhẹ qua các năm. Năm 2007, doanh thu chỉ còn tăng 9,05% so với năm 2006.

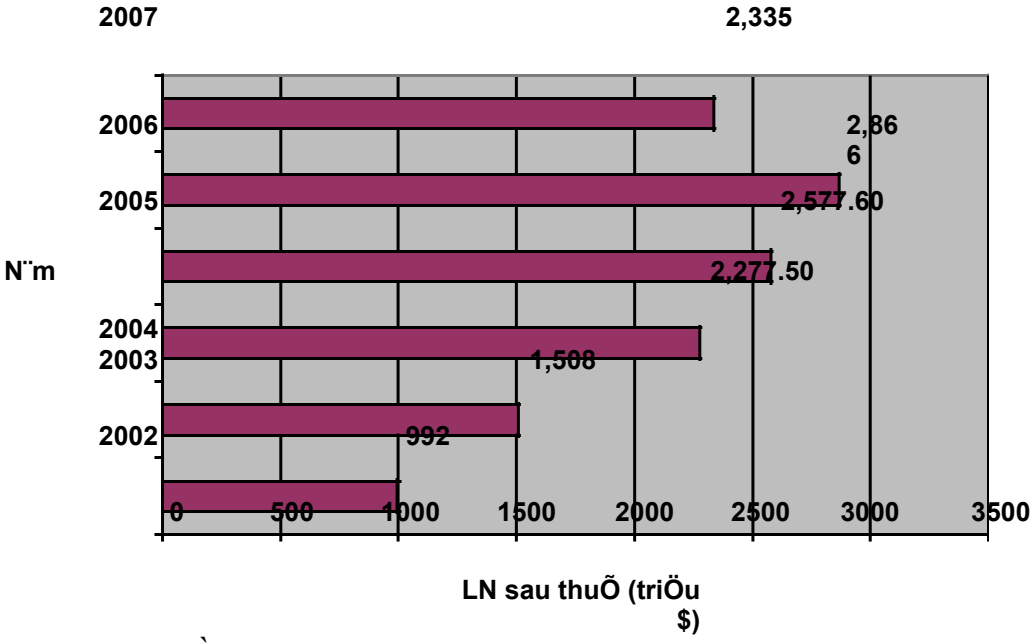
Biểu đồ 2.3: Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu

3.2 Lợi nhuận sau thuế

Có thể thấy từ năm 2002 đến năm 2006, McDonald's duy trì được mức tăng lợi nhuận sau thuế ổn định, sau bốn năm, tăng từ 992 triệu đô la lên gần ba lần, đạt 2,866 triệu đô la. Trong đó tăng nhiều nhất là giữa năm 2003 và 2004, tăng khoảng 777 triệu đô la. Tuy nhiên, đến năm 2007, lợi nhuận sau

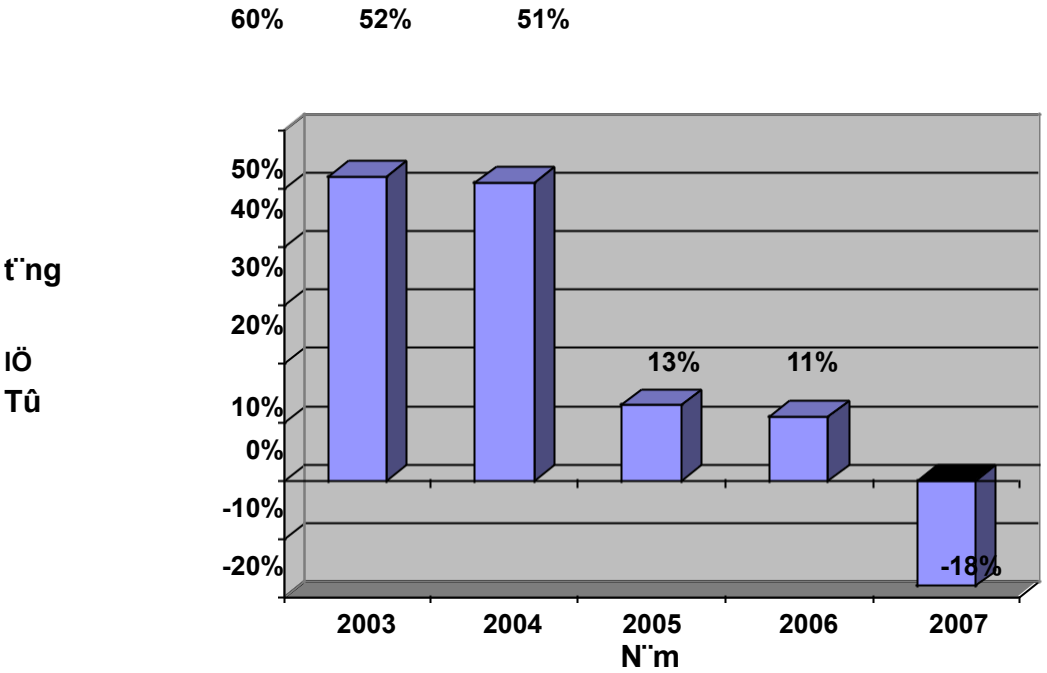
thuế của hãng lại giảm khá nhiều, còn 2,335 triệu đô la. Mặc dù vậy, so với các đối thủ chính là Burger King (148 triệu đô la) và Wendy's (37 triệu đô la) thì mức lợi nhuận sau thuế của McDonald's luôn là một con số đáng ghen tỵ.

Biểu đồ 2.4: Lợi nhuận sau thuế của McDonald's 2002 - 2007[23]



Xét về tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận giữa các năm:

Biểu đồ 2.5: Tỷ lệ tăng trưởng lợi nhuận sau thuế



[23] http://finance.google.com/finance?fstype=bi&q=NYSE:MCD

Từ đồ thị trên ta có thể thấy mức tăng trưởng lợi nhuận sau thuế cao nhất của McDonald’s giai đoạn 2002 - 2007 là 52% vào năm 2003. Đây có thể coi là kết quả sau những nỗ lực tiếp thị rầm rộ của hãng năm 2003, đặc biệt là chiến dịch “I’m lovin’ it” quảng cáo cho một hình ảnh mới của McDonald’s trên phạm vi toàn cầu. Mức tăng trưởng cao trên 50% vẫn được tiếp tục duy trì đến năm 2004, sau đó giảm xuống còn trên 10% vào hai năm 2005 và 2006. Tuy nhiên đến năm 2007, lợi nhuận sau thuế của McDonald’s lại xuống thấp hơn 18% so với năm 2006.

II. CHIẾN LƯỢC MARKETING THÀNH CÔNG CỦA MCDONALD’S

Khác với GE chuyển sang kinh doanh ở lĩnh vực tài chính khi nhận thấy việc sản xuất các thiết bị điện đem lại ít lợi nhuận; hay Walt Disney mở rộng hoạt động sang xây dựng và kinh doanh khách sạn khi những công viên của hãng vắng khách hơn, McDonald’s suy nghĩ và hành động theo hướng ngược lại. McDonald’s là một trong số ít các công ty chú trọng phát triển theo chiều sâu, cố gắng nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ thay vì mở rộng kinh doanh sang các lĩnh vực khác. Khi mức độ cạnh tranh trên thị trường đồ ăn nhanh tăng lên, để thu hút ngày càng đông khách hàng đến với những cửa hiệu có vòm cung màu vàng, McDonald’s đã quyết định thực hiện phối hợp rất nhiều các chiến lược Marketing. Dựa trên lý thuyết truyền thống của Marketing mix, công ty đã tận dụng một cách sáng tạo các nguồn lực bên trong kết hợp với những thuận lợi của môi trường kinh doanh nhằm tối đa hóa lợi nhuận nhưng vẫn đảm bảo được trách nhiệm với cộng đồng.

1. Chiến lược sản phẩm

Sản phẩm là yếu tố quan trọng hàng đầu làm nên tên tuổi của McDonald’s. Đảm bảo được tính đồng nhất của sản phẩm trên toàn cầu nhưng cũng luôn luôn đổi mới để thích nghi với các nền văn hóa khác nhau chính là bí quyết thành công của McDonald’s. Việc áp dụng kết hợp hai chiến lược này đã giúp hãng đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của khách hàng.

1.1 Độ tiêu chuẩn hóa cao với những sản phẩm chất lượng

1.1.1 Đồ ăn được tiêu chuẩn hóa cao và nhất quán

Một trong những mục tiêu của McDonald's là tạo ra những món ăn có hương vị như nhau ở khắp nơi trên thế giới. Khách hàng dù ở Singapo, Tây Ban Nha hay Canada khi bước vào cửa hiệu McDonald's đều có thể thưởng thức món gà rán hay khoai tây chiên với chất lượng và hương vị giống hệt nhau. Chiến lược này, một mặt giúp hãng tiết kiệm chi phí, mặt khác tạo ra được sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh, đồng thời tạo được ấn tượng đặc biệt với khách hàng.

Độ tiêu chuẩn hóa của McDonald's có thể được nhận thấy dễ dàng ở các sản phẩm rất nổi tiếng của hãng như Big Mac, Chicken McDonald's Nuggets, Double Quarter Pounder hay Filet O' Fish. Ví dụ miếng thịt gà rán phải có chiều dài 75mm, thịt bò cho Big Mac phải đảm bảo trọng lượng 45g, hàm lượng béo 20%, báng mỳ kẹp phải có đường kính 9.5 - 9.8 cm và dày 6m. Cấu trúc trong thực đơn cũng thống nhất trên toàn cầu với món chính là hamburger/ sandwich, khoai tây chiên và đồ uống - chủ yếu là Cocacola.

1.1.2 Sản phẩm được đảm bảo chất lượng cao

Tại McDonald's tất cả các công thức chế biến đều được thử nghiệm và kiểm tra kỹ lưỡng trước khi đưa vào áp dụng.

Công ty có một đội ngũ kiểm tra chất lượng riêng, đảm bảo rằng tất cả các cửa hàng của McDonald's dù là nhượng quyền hay liên doanh cũng phải bán ra những sản phẩm như nhau và có chất lượng tương đồng. Việc giám sát được tiến hành tại cả hệ thống nhà hàng và tất cả các khâu cung cấp. Họ tiến hành kiểm tra và giám sát thường xuyên, có báo trước hoặc đột xuất tới các điểm sản xuất, các trung tâm phân phối và các nhà hàng. Thậm chí cả các nhà cung cấp cấp hai như các nông trại trồng khoai tây cũng được ghé thăm để giám sát việc thu hoạch và gieo giống mới. Các chuyên viên kỹ thuật của

McDonald’s còn tới tận các nông trại của Nga để hướng dẫn người dân cách trồng loại khoai tây có nguồn gốc kháng bệnh từ Canada.

Mỗi nhà cung cấp đều sản xuất theo sự chuyên môn hóa cao nhằm đảm bảo độ chính xác về số lượng cũng như chất lượng của các nguyên liệu. Ngoài việc kiểm tra các mẫu sản phẩm do các nhà cung cấp gửi, McDonald’s còn thường xuyên kiểm tra mẫu hàng tại các trung tâm phân phối để đảm bảo tất cả các nguyên liệu đều đáp ứng đúng tiêu chuẩn. Việc kiểm tra được tiếp tục khi các sản phẩm được chuyển đến các nhà hàng. Các nhân viên của nhà hàng đã được huấn luyện rất kỹ về độ an toàn và vệ sinh của thực phẩm cũng như các bước chuẩn bị món ăn. Đảm bảo chất lượng và vệ sinh chính là một trong những điểm vượt trội của chuỗi nhà hàng ăn nhanh lớn nhất thế giới McDonald’s.

1.2 Khả năng thích nghi và đổi mới

Mặc dù luôn đảm bảo cung cấp những sản phẩm đồng nhất trên toàn thế giới nhưng McDonald’s cũng nhận thấy rằng khi thị hiếu của khách hàng thay đổi, và khi thâm nhập vào những thị trường có bản sắc và phong tục riêng, việc đổi mới để thích ứng là rất quan trọng. Phương thức kinh doanh franchising của McDonald’s yêu cầu cao việc tuân theo các quy định của hãng nhưng cũng luôn dành chỗ cho những sự đổi mới hợp lý. Cũng chính nhờ sự linh hoạt này mà McDonald’s đạt được thành công khi kinh doanh ở hầu hết các khu vực trên thế giới.

Mỹ - nơi sản sinh ra thương hiệu ăn nhanh nổi tiếng khắp thế giới và chứng kiến những mốc son đánh dấu thời kỳ hoàng kim của McDonald’s, nhưng không vì thế mà McDonald’s được dễ dàng chấp nhận. Chính tại Mỹ, McDonald’s đã phải đương đầu với không ít khó khăn bởi môi trường văn hóa đa chủng tộc ở đất nước này. Không phải đơn giản mà McDonald’s được mệnh danh là biểu tượng văn hóa Mỹ. Đằng sau vầng hào quang của biểu tượng vòm cung màu vàng là cả một chặng đường gian nan để thích nghi với

môi trường văn hóa và những thay đổi trong thị hiếu người tiêu dùng tại đất Mỹ. Các thực đơn của McDonald's luôn luôn được xem xét và cải thiện để chắc chắn thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng. Trong thực đơn của các nhà hàng McDonald's ở Mỹ còn có thêm bia, gà, cá, salat và các món ăn chay, cộng thêm hàng loạt các món tráng miệng, thức uống nóng lạnh với nhiều mùi vị khác nhau. Khả năng đoán trước và đáp ứng được nhu cầu của khách hàng đóng góp rất lớn vào thành công của hãng. Một ví dụ rõ nhất là bánh sandwich Filet O' Fish, được làm bởi Lou Groen, chủ cửa hàng chi nhánh ở Cincinati, khu vực tập trung phần lớn người theo đạo Thiên chúa giáo. Groen nhận thấy công việc kinh doanh của mình không thuận lợi vào những ngày thứ sáu - ngày mà người theo đạo Thiên Chúa giáo không ăn các món có thịt. Groen đã đưa ra món bánh sandwich nhân cá, đáp ứng nhu cầu của người dân địa phương. Loại bánh sandwich Filet O' Fish này được bán lần đầu tiên vào năm 1863 và nhanh chóng trở thành một món ăn được ưa thích ở tất cả các cửa hàng McDonald's khắp thế giới.

Khi người Mỹ ngày càng chú ý đến hàm lượng chất béo trong các món ăn của McDonald's thì hãng tiến hành thử nghiệm loại bánh pizza mà nhân của nó là tương cà chua, pho mát và các loại rau trộn. Các loại bánh này không chế biến sẵn mà để lạnh. Khi khách hàng cần thì mới bắt đầu chế biến để đưa vào chảo rán. Chính vì vậy chất béo có mặt trong loại bánh này rất ít và những người sợ béo phì có thể an tâm thưởng thức loại bánh này.

Tại các nước Do Thái, thực đơn của McDonald's hoàn toàn không có các sản phẩm từ sữa và đồ ăn được chế biến theo nguyên tắc của người Do Thái. Hơn nữa, các cửa hàng này không mở cửa vào những ngày thứ Bảy và ngày lễ vì trong những ngày này người theo đạo Do Thái không đến cửa hàng ăn. Trong khi đó tại Ấn Độ, McDonald's tung ra các sản phẩm dành riêng cho người ăn chay. Khách hàng được phục vụ thịt cừu, gà, cá cùng các món ăn chay khác thay vì thịt bò, heo và các sản phẩm đi kèm chúng. Một món

hamburger chay có tên McCurry Pan được ra đời nhằm phục vụ riêng cho những thực khách ở quốc gia này. Big Mac ở đây cũng được gọi thành Maharaja McDonald's. Còn tại Nhật, McDonald's bổ sung thêm món súp bắp, hamburger Teriyaki và đặc biệt là hamburger tôm dành cho những người Nhật chuộng hải sản. Cùng với chiến dịch quảng cáo rầm rộ, món bánh sandwich kẹp tôm này đã góp phần chấm dứt tình trạng doanh thu McDonald's sụt giảm trong một thời gian khá dài ở đất nước hoa anh đào

Hình 2.3: Món hamburger tôm dành cho thực khách Nhật

Tại các thị trường khác: Món hamburger bánh tráng McArabai kẹp thịt gà tẩm gia vị, hành tây, sốt mayonnaise tỏi ra mắt tại Trung Đông cách đây vài năm hiện đang rất được ưu chuộng tại Malaysia và Nam Phi vì sản phẩm này rất phù hợp với các nước cấm ăn thịt bò. Tại Đài Loan, thay đổi thực đơn, chế biến các món ăn mới luôn được McDonald's chú trọng để phù hợp với khẩu vị của khách hàng cũng như phong tục tập quán nơi đây. Một số chuyên gia dinh dưỡng và đầu bếp Hồng Kông đã cho thử nghiệm loại bánh sandwich mới; bánh hạt gạo được thay cho bánh mỳ tẩm vừng. Sản phẩm độc đáo này đã tạo ra cơn sốt nho nhỏ khi ra mắt lần đầu tiên tại thị trường Đài Loan, sau đó lan nhanh sang Hồng Kông, Singapore và Thái Lan.

Hình 2.4: Sandwich hạt gạo



Đây chỉ là một vài ví dụ minh họa cho khả năng thích nghi và đổi mới của McDonald’s. Luôn đáp ứng được nhu cầu của khách hàng chính là chìa khóa thành công của McDonald’s để thống trị thị trường đồ ăn nhanh trên thế giới.

1.3 Chú ý đến sức khỏe của ngợời tiêu dùng

An toàn cho sức khỏe hiện nay là một trong những tiêu chuẩn quan tâm hàng đầu của người tiêu dùng. McDonald’s cũng luôn cố gắng đáp ứng yêu cầu này, hãng đã đầu tư một phòng thí nghiệm ở Chicago chuyên kiểm tra và đánh giá chất lượng vệ sinh, an toàn thực phẩm. Một nhà máy chuyên về công nghệ tiệt trùng được xây dựng để đảm bảo cung cấp nguồn sữa tươi nguyên chất và hợp vệ sinh. McDonald’s cũng là cửa hàng phục vụ đồ ăn nhanh đầu tiên công khai đưa danh sách tất cả các thành phần thức ăn và các phân tích về giá trị dinh dưỡng một cách chi tiết cho sản phẩm của họ. Mặc dù đây cũng có

thể coi là một cách quảng bá khôn ngoan và triệt để tại các cửa hàng của chính mình nhưng không thể phủ nhận nỗ lực xây dựng một thực đơn có lợi cho sức khỏe người tiêu dùng của McDonald’s .

Một trong những món ăn được ưa chuộng và cũng mang lại lợi nhuận lớn nhất cho McDonald’s là món khoai tây chiên kiểu Pháp. Hương vị đặc biệt của món ăn này không chỉ do chất lượng tốt của loại khoai tây, công nghệ chế biến mang lại mà chủ yếu là nhờ loại dầu chiên hãng sử dụng. Trong nhiều thập kỷ, McDonald’s đã dùng một hỗn hợp dầu chiên gồm 7% hạt gòn và 93% mỡ bò để tạo ra món khoai tây chiên có mùi vị riêng biệt. Nhưng khi người tiêu dùng phàn nàn về hàm lượng cholesterol trong món ăn này, McDonald’s đã chuyển sang sử dụng dầu thực vật nguyên chất. Mặc dù quyết định này làm mất đi bí quyết độc đáo tạo nên sức cạnh tranh cho sản phẩm khoai tây chiên của hãng.

Không chỉ cố gắng chế biến đồ ăn bằng các nguyên liệu đảm bảo sức khỏe cho khách hàng, McDonald’s còn tăng cường nghiên cứu và cho ra đời những sản phẩm mang tính chất đổi mới như McSalat, sữa lắc Shaker và Kem sữa chua trái cây Fruit N’Yogurt Parfaits, dễ ăn hơn trong lúc bận rộn, giúp bổ sung đầy đủ chất dinh dưỡng và xóa đi hình ảnh về một McDonald’s với các sản phẩm quá nhiều chất béo. Tại Hồng Kông, McDonald’s đưa ra thực đơn Fresh choices với các món salat và sữa chua hoa quả, tại Australia là bữa sáng nhanh gồm ngũ cốc, hoa quả tươi, sữa ít đường hoặc không đường. Các sản phẩm từ táo cũng được đưa vào phục vụ ở trên hai mươi quốc gia.

Đặc biệt là với “Happy meal” cho trẻ em, khách hàng tại Trung Quốc có thể chọn thực đơn gồm bánh mỳ nóng kẹp bơ và trứng cùng với sữa chua. Các đồ uống chuyển từ coca và sữa sang các loại nước trái cây nguyên chất hoặc trái cây trộn rau như tại Nhật và sữa không béo hoặc nước táo ép như tại Mỹ. Bằng việc thay đổi này, các bà mẹ có thể an tâm về đồ ăn của con mình vẫn ngon mà không sợ béo phì.

Có thể thấy điểm nổi bật trong chiến lược sản phẩm của McDonald's là nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm và luôn hiểu nhu cầu của khách hàng. Khả năng thích ứng và những biến đổi linh hoạt đã giúp McDonald's luôn giữ vững được vị thế dẫn đầu của mình trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh đang ngày càng cạnh tranh quyết liệt.

2. Chiến lợợc giá

Giá cả là yếu tố khó có thể được chuẩn hóa trên toàn cầu, bởi thu nhập của người tiêu dùng ở từng quốc gia là khác nhau và phụ thuộc vào nền kinh tế của quốc gia đó. Với mục tiêu chính là tăng thị phần và doanh số, tại các thị trường khác nhau, McDonald's đưa ra các mức giá khác nhau, và thường căn cứ vào mức giá của đối thủ cạnh tranh để định giá thấp hơn. Nhờ hai chiến lược giá này cùng với việc đa dạng hóa thực đơn, McDonald's có thể là lựa chọn của bất cứ ai muốn thưởng thức hamburger, muốn có một bữa ăn nhanh và ngon miệng.

2.1 Chiến lợợc định giá khác biệt

Mặc dù tiết kiệm được nhiều chi phí nhờ việc đồng nhất các sản phẩm nhưng đổi mới để thích nghi với môi trường kinh doanh mới mang đến thành công. Châm ngôn hoạt động này không chỉ được McDonald's áp dụng cho chiến lược sản phẩm mà còn cho cả việc định giá. Tại bất kỳ thị trường nào, việc đưa ra mức giá đều phải tiến hành qua các bước sau:

Xác định mục tiêu của chiến lược giá

Xem xét nhu cầu tại thị trường

Đánh giá chi phí

Phân tích chi phí, giá của đối thủ cạnh tranh

Lựa chọn mức giá cuối cùng

Chúng ta hãy xem món Big Mac được bán với mức giá như nào tại các nước trên thế giới, từ đó thấy rõ chiến lược định giá khác biệt của McDonald’s.

Bảng 2.1: Mức giá khác biệt của món Big Mac tại các nơớc trên thế giới (2001)[24]

Thị trơờng	**Giá món Big Mac**	**Giá quy đổi về Bảng Anh**
Australia	$2.65	0.87
Nam Phi	R7.08	0.92
Mỹ	$1.89	1.13
Hàn Quốc	2600won	1.13
Ấn Độ	Rs80	1.19
NiuDilân	$3.65	1.20
Thổ Nhĩ Kỳ	500,000TL	1.25
Nhật Bản	280 Yên	1.27
Tây Ba Nha	375psts	1.44
Brazin	2.95 reals	1.52
Thụy Điển	SF 4.02	1.58
Đức	DM4.90	1.58
Italia	L4,800	1.59
Bỉ	BF105	1.66
Đan Mạch	DKK19.95	1.80
Anh	1.81 Bảng	1.81

Australia và Anh là hai thị trường có mức giá Big Mac khác biệt lớn nhất: giá ở Australia chỉ bằng một nửa so với giá ở Anh.

Khi áp dụng chiến lược định giá phân biệt, điều quan trọng là phải xác định được mức giá phù hợp với từng thị trường. McDonald's đã nghiên cứu nhu cầu về sản phẩm ở từng thị trường để làm căn cứ định giá. Ví dụ, tại Mỹ, món Big Mac kèm khoai tây chiên có giá tương đương với 14 phút làm việc

[24]Vignali, Claudio (2001), *McDonald's:Think Global, Act Local- the Marketing Mix,*British food journal Vol.103 No. 2, 102-103

của một nhân viên văn phòng ở Chicago. Tuy nhiên, tại Nigeria, do McDonald's được coi là nhà hàng cao cấp thì giá của món ăn này lại tương đương với 11 giờ làm việc của một người dân sống ở Lagos. Như vậy, việc định giá phụ thuộc rất nhiều vào nhận thức về sản phẩm và mức độ sẵn sàng chi trả của người tiêu dùng.

2.2 Chiến lược giá giành thị phần khống chế

Để xác định giá, quan trọng nhất là phải dựa vào mức giá của đối thủ cạnh tranh trên thị trường đó. Từ việc nghiên cứu giá của các hãng kinh doanh đồ ăn nhanh tại từng quốc gia, McDonald's có thể định ra mức giá phù hợp cho sản phẩm của mình, cân bằng giữa chất lượng và giá trị sản phẩm. Tại New Delhi, hãng dựa trên giá của Nirula, một chuỗi nhà hàng địa phương, từ đó xác định được mức giá người dân Ấn Độ có thể chấp nhận chi trả và quyết định hãng nên đưa ra mức giá như thế nào.

Một nghiên cứu tại Hồng Kông đã chỉ ra rằng, giá của McDonald's thường bằng hoặc rẻ hơn giá của các hãng khác, và rất cạnh tranh so với các đối thủ địa phương. Nhờ đó mà ở hầu hết các thị trường, McDonald's luôn chiếm được thị phần khống chế.

Ngoài ra McDonald's còn có rất nhiều các chương trình ưu đãi về giá nhằm hướng tới những phân đoạn thị trường mới. Điển hình là chiến dịch "Bữa ăn 1 đô" đã thu hút được rất nhiều khách hàng có thu nhập thấp và mang lại tới 23% tổng doanh thu của McDonald's. Hay tại bất kỳ cửa hàng nào của Nhật, khách hàng cũng có thể tìm thấy trong thực đơn những món ăn hấp dẫn như hamburger, khoai tây chiên, đồ uống, kem,… với giá rẻ bất ngờ chỉ có 100 Yên (tương đương 0.8 USD)

3. Chiến lợợc phân phối

3.1 Xây dựng chuỗi nhà hàng rộng khắp thế giới

McDonald’s luôn tập trung vào việc quản lý chi phí, kiểm soát chặt chẽ việc phát triển kinh doanh với những kế hoạch mở rộng thận trọng và mang tính chiến lược.

Chìa khóa của họ chính là nhượng quyền kinh doanh. Số cửa hàng nhượng quyền kinh doanh địa phương chiếm tới 80% trong hệ thống cửa hàng của tập đoàn, và nhờ đó, McDonald’s có thể vượt qua những rào cản văn hóa vốn gây trở ngại cho không ít các công ty khi mở rộng kinh doanh toàn cầu. Với các cửa hàng do chính người dân địa phương nhận nhượng quyền, các khách hàng sẽ tìm thấy ở đó nền văn hóa của chính họ và McDonald’s không mất nhiều công sức để giải thích về một nền văn hóa nhãn hiệu Mỹ. Cùng lúc đó, hình ảnh McDonald’s vừa mang màu sắc toàn cầu, vừa mang màu sắc địa phương. Cũng chính nhờ phương thức kinh doanh này, McDonald’s có thể nhanh chóng phát triển hệ thống của mình trên toàn cầu. Chỉ tính riêng ở Mỹ, McDonald’s đã từng phát triển với tốc độ tăng 300 - 400 nhà hàng mỗi năm nhằm tạo khoảng cách giữa họ với đối thủ cạnh tranh. Trong những chiến lược loại bỏ đối thủ cạnh tranh, McDonald’s quyết định mở thêm nhiều nhà hàng ngay cả khi ngành công nghiệp đồ ăn nhanh suy thoái. Phương pháp này sẽ buộc các đối thủ cạnh tranh phải trở thành McDonald’s “con” nếu muốn tồn tại thay vì tự mình kinh doanh độc lập đầy mạo hiểm.

Biểu đồ 2.6: Số lợợng cửa hàng McDonald's (2002 - 2007)[25]

Đây là đồ thị thể hiện số lượng cửa hàng McDonald’s giai đoạn 2002 - 2007 trên toàn thế giới bao gồm cả các cửa hàng do McDonald’s trực tiếp quản lý, franchise và liên doanh. Riêng năm 2007, McDonald’s đã mở thêm

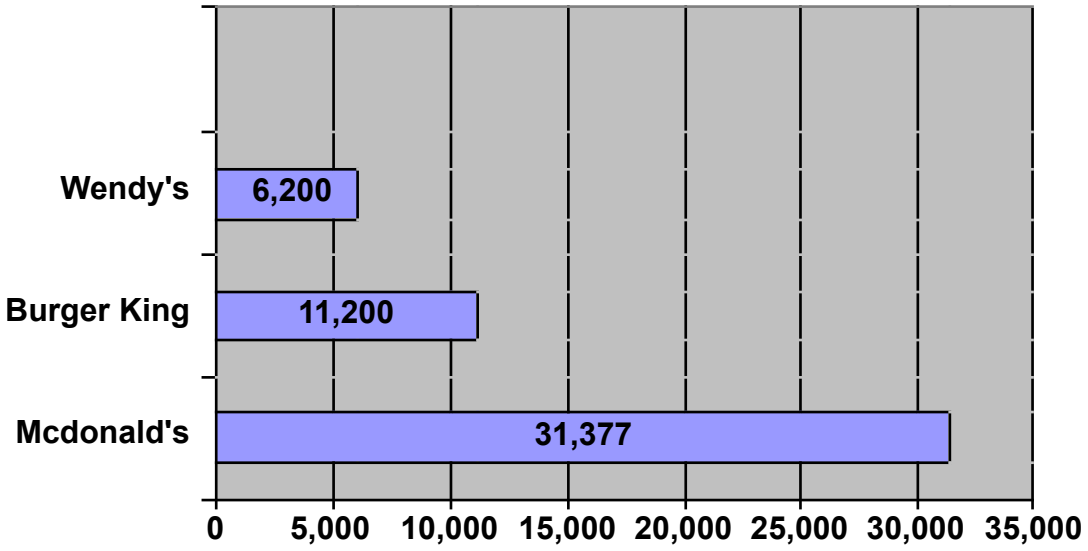
331 cửa hàng, trong đó chủ yếu là tại các nước Châu Á. Tuy nhiên, trên thực tế, việc thâm nhập thị trường mới không dễ dàng như những gì các con số

thống kê đầy tích cực đã nêu ra ở trên. Ví dụ như năm 1992, khi McDonald’s quyết định mở nhà hàng đầu tiên tại Ba Lan sau một quá trình nghiên cứu bài bản và cẩn trọng. Trong suốt 18 tháng đầu, McDonald’s tiến hành các bước nghiên cứu theo mô hình chuẩn của công ty về các yếu tố: địa điểm, thị trường bất động sản, xây dựng, thị trường lao động, đối tác cung ứng, luật pháp và quan hệ với chính quyền địa phương. Tới giữa năm 1992, một đoàn gồm năm mươi chuyên viên của công ty từ các thị trường Mỹ, Nga, Anh, Pháp được điều động tới Ba Lan chỉ với một mục tiêu duy nhất: khai trương thành công bốn cửa hàng đầu tiên của McDonald’s tại thị trường mới này. Hai

[25]http://www.shareholder.com/mcd/EdgarDetail.cfm?CIK=63908&FID=1193125-08-37220&SID=08-00#D10K_HTM_TOC84398_8

năm sau, toàn bộ số nhân viên này mới được chuyển khỏi Ba Lan khi những nhân viên người Ba Lan ở đây đã được đào tạo và trang bị đầy đủ kỹ năng để tiếp quản nhiệm vụ điều hành những nhà hàng này. Tuy nhiên, với những kinh nghiệm từ việc thống lĩnh thị trường đồ ăn nhanh ở Mỹ, McDonald's đã thực hiện thành công việc mở rộng thị trường quốc tế và số lượng cửa hàng của hãng tăng nhanh đến mức chóng mặt.

Biểu đồ 2.7: Số lượng cửa hàng của Mcdonald's so với các đối thủ cạnh tranh chính năm 2007[26]



Với mục tiêu luôn dẫn đầu thị trường, McDonald's đã mở gần 32,000 cửa hàng trên toàn thế giới, bỏ xa những đối thủ cạnh tranh chính là Burger King và Wendy's. Tổng số cửa hàng của cả hai hãng này chỉ bằng khoảng một nửa của McDonald's.

McDonald's được đánh giá là một trong những công ty tiên phong trong lĩnh vực franchising và cũng là công ty áp dụng mô hình này thành công nhất. McDonald's đã tận dụng được rất nhiều những phát minh, sáng chế xuất phát

[26] http://www.hotelschool.cornell.edu/search/search.html?query=mcdonald%27s&target=sha

từ những nhà nhận nhượng quyền quốc tế. Đó cũng là kết quả của chính sách khuyến khích và tạo điều kiện phát huy tinh thần kinh doanh và tự chủ cho các cá nhân. Ngoài việc chế biến ra nhiều món ăn mới hiện nay đã trở nên nổi tiếng và được ưa chuộng khắp thế giới như Big Mac, Egg McMuffin, Filet O' Fish, những người chủ cửa hàng franchise của McDonald's còn có nhiều phát minh có giá trị lớn. Tại Hà Lan, họ đã chế tạo ra một phương tiện lưu trữ có thể đảm bảo hoạt động cho một nhà hàng McDonald's lưu động trong các dịp cuối tuần. Phát minh này đã mang lại cho McDonald's rất nhiều lợi nhuận thông qua việc thiết lập các cửa hàng lưu động tạm thời cho các điểm vui chơi hay những dịp tập trung đông người. Sáng kiến của một chi nhánh ở Thụy Điển lại giúp tăng khả năng bảo quản thịt cho các nhà hàng vì thế giảm thời gian và chi phí vận hành. Hiện nay, các phát minh này được ứng dụng rộng rãi trên hầu khắp các nhà hàng McDonald's, góp phần làm nên thành công chung cho toàn công ty.

3.2 Lựa chọn vị trí kinh doanh thuận lợi

Để mang lại sự tiện lợi cho khách hàng, McDonald's không chỉ nỗ lực phục vụ nhanh chóng mà luôn chọn đặt cửa hàng ở các vị trí thuận lợi. McDonald's chủ động tìm kiếm các địa điểm đẹp, sau đó cho người nhận nhượng quyền thuê lại. Đó thường là ở các khu trung tâm, đông dân và khách hàng sẽ không mất nhiều hơn vài phút đi bộ trong thành phố hoặc đi ôtô ở khu vực ngoại ô. Bên cạnh trường học hoặc khu mua sắm,…khách hàng có thể dễ tìm thấy những đồ ăn nhanh mang biểu tượng vòm cung màu vàng.

Một ví dụ cho thấy sự linh động của McDonald's trong việc đưa sản phẩm đến tay người tiêu dùng: Khi số người sử dụng xe hơi riêng ở Trung Quốc ngày càng gia tăng, văn hóa xe hơi cũng đang lên thì McDonald's xây dựng các cửa hàng drive - thru (xe vào tận quầy mua hàng). Việc này đã chinh phục người tiêu dùng Trung Quốc. Doanh thu từ mô hình nhà hàng này đã giúp tổng doanh thu tại thị trường Trung Quốc tăng 40-50%.

3.3 Thiết lập mạng lợới kho hàng thuận tiện cho việc kinh doanh

Một trong những khó khăn lớn nhất ngăn cản McDonald's nhanh chóng xâm chiếm thị trường đồ ăn nhanh toàn cầu là khó khăn trong việc tìm kiếm và thiết lập mạng lưới cung cấp sản phẩm đầu vào đạt tiêu chuẩn cho các nhà hàng của công ty. Sự thành công của McDonald's phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung ứng. Đây là mối quan hệ cộng sinh tương hỗ qua lại bởi khi McDonald's làm ăn thua lỗ, các đối tác cung ứng cũng sẽ chịu ảnh hưởng trực tiếp và ngược lại. Một mặt, McDonald's lựa chọn các nhà cung ứng có chất lượng tốt nhất và cam kết hợp tác lâu dài, một mặt hãng đầu tư xây dựng các kho hàng riêng để chủ động đáp ứng nhu cầu cho các cửa hàng của mình. Các kho hàng được đặt trong một khoảng cách thuận tiện với các cửa hàng, nhờ đó cửa hàng có thể nhận được tất cả các đầu vào cần thiết trong một lần giao hàng mà không phải tiếp xúc với nhiều nhà cung cấp.

Có thể nói: mối quan hệ "kiềng ba chân" giữa McDonald's, những người nhận nhượng quyền và các nhà cung cấp là nền tảng căn bản và quan trọng nhất cho sự thành công của McDonald's.

4. Chiến lợợc xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

4.1 Quảng cáo hấp dẫn

4.1.1 Quảng cáo rộng rãi trên nhiều phợơng tiện

Ngay từ những ngày đầu tiên, McDonald's đã nhận ra tầm quan trọng của Marketing trong quá tình xây dựng thương hiệu. Giống như Ray Kroc, vị chủ tịch tài ba của McDonald's đã nói: "Có một thứ đóng vai trò cơ bản dẫn đến thành công của chúng tôi, giống như chiếc bánh hamburger, và đó chính là Marketing, một nét đặc trưng của McDonald's. Nó lớn hơn bất kỳ con người hay sản phẩm nào mang tên McDonald's". Marketing được nói đến ở đây nhấn mạnh vào hoạt động quảng cáo của McDonald's. Quảng cáo tất nhiên không phải là nguyên nhân duy nhất dẫn đến thành công nhưng không thể

tách bỏ vai trò quan trọng của nó. Cho đến bây giờ, số tiền đầu tư vào quảng cáo và khuyến mãi của McDonald's luôn chiếm một tỷ lệ cố định khá cao trong doanh thu của các cửa hàng.

McDonald's tiến hành hoạt động quảng cáo rộng rãi trên hầu hết các phương tiện thông tin đại chúng, với những mẫu quảng cáo rất hấp dẫn phát thường xuyên trên truyền hình, hay những thông tin nhấn mạnh vào chất lượng của thành phần sản phẩm trên đài phát thanh và các bài báo. Với sự bùng nổ của công nghệ thông tin trên toàn cầu, McDonald's đã giành khá nhiều ngân quỹ cho việc quảng cáo trực tuyến, cho các blog mở để trao đổi thông tin với khách hàng. Điều này đã góp phần rất lớn trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu của McDonald's từ một công ty đa quốc gia thành một thành viên của xã hội. Qua chương trình quảng cáo đó, McDonald's đã tạo được thiện cảm của khách hàng dựa trên lòng tin, sự ấm cúng và tính nhân bản mà không một đối thủ cạnh tranh nào làm được.

Trong khi đó, các hoạt động quảng cáo tại nhà hàng thì góp phần đặc biệt trong việc lôi kéo khách hàng thường xuyên quay lại nhà hàng. Trẻ em Mỹ đều rất quen thuộc với hình ảnh chú hề Ronald McDonald, với những cửa hàng McDonald's hấp dẫn như một trung tâm vui chơi có rất đông các bạn nhỏ và các trò chơi lý thú. Đây chính là kết quả của chiến lược xúc tiến quảng bá rất rầm rộ mà đối tượng tác động chủ yếu là các trẻ nhỏ. McDonald's tại Mỹ đã đầu tư xây dựng những cửa hàng của mình như một trung tâm vui chơi lý thú, đầy màu sắc, với các trò chơi và hàng loạt các chú hề vui nhộn. Thậm chí ngay trong cửa hàng còn bày rất nhiều các đồ chơi mang nhãn hiệu McDonald's khiến các em nhỏ không thể đi qua mà không đòi bố mẹ mua cho bằng được. Nhờ vào sự thành công của chiến dịch quảng cáo này, McDonald's đã thu hút được không ít các gia đình Mỹ đến ghé thăm cửa hàng gần nhất, các chú hề Ronald McDonald không phải chèo kéo khách nữa mà chính trẻ em Mỹ đã hoàn thành công việc đó.

McDonald’s còn trang bị máy nghe nhạc mp3, hệ thống tải nhạc từ internet cho các cửa hàng fastfood của mình. Blaze Net của McDonald’s cho phép khách hàng có thể vừa dùng bữa, vừa tải nhạc miễn phí vào điện thoại hay máy xách tay của mình.

4.1.2 Xây dựng nhãn hiệu toàn cầu, hành động tiếp thị địa phqơng

Năm 2003, McDonald’s đổi slogan thành “I’m lovin’ it” và thực hiên một chiến dịch toàn cầu với mục tiêu: "Kết nối tất cả khách hàng trên toàn cầu theo những cách tương đồng và đậm nét văn hóa” (*i'm lovin' it* is a key part of McDonald's business strategy to connect with customers in highly relevant, culturally significant ways around the world[27]). Đây là chiến dịch quảng cáo toàn cầu đầu tiên của McDonald’s, được thực hiện đồng loạt tại hơn 30,000 cửa hàng. “I’m lovin’ it” đã làm mới hình ảnh của McDonald’s và đồng thời khẳng định giá trị thương hiệu của hãng trong nền công nghiệp đồ ăn nhanh.

Tuy nhiên, McDonald’s cũng luôn nỗ lực địa phương hóa tối đa các chương trình tiếp thị, bởi hãng nhận ra rằng sẽ không thể lôi kéo khách hàng tại tất cả mọi nơi chỉ với một phương pháp chung. McDonald’s nhận thấy rõ sự cần thiết phải “xây dựng nhãn hiệu toàn cầu, hành động tiếp thị địa phương”.

Top 10 công ty có quảng cáo phản ứng tốt nhất[28]:

1 = Colt, McDonald’s, Orange

4 = Ford, Wrigleys

6 = British gas, Wanadoo

8 = Pfizer Healthcare, Vodafone

10 = Nestle

---

[27] http://www.thebestpageintheuniverse.net/c.cgi?u=lovin_it

[28] http://som.cranfield.ac.uk

McDonald’s được xếp vào hàng những công ty có chương trình quảng cáo phản ứng nhanh nhẹn và chính xác nhất với thị trường. Chúng ta có thể thấy rất nhiều ví dụ minh họa cho việc này. Nếu như ở Anh, công ty chọn danh thủ bóng đá của chính đảo quốc sương mù Alan Shearer quảng cáo cho món bánh hamburger thì tại Pháp là thủ môn xuất sắc của đội tuyển Pháp Fabien Bathez. Thông điệp quảng cáo là như nhau, nhưng McDonald’s đã chọn những người có khả năng ảnh hưởng lớn nhất tới người tiêu dùng tại từng quốc gia để chuyển tải thông điệp đó.

McDonald’s nhận thấy trong khi người Mỹ thường xuyên theo dõi các quảng cáo trên truyền hình thì tại Trung Quốc, người dân thường bỏ qua các tiết mục này và chuyển sang kênh khác, nên việc quảng cáo trên truyền hình ở Trung Quốc sẽ rất lãng phí tiền bạc mà không hiệu quả. Thay vào đó, McDonald’s sử dụng báo chí để quảng cáo hình ảnh. Tương tự như vậy, tại Đông Nam Á, quảng cáo của McDonald’s hướng tới đối tượng là trẻ em để có được những kết quả tối ưu nhất. Đương nhiên, nhãn hiệu hay thông điệp cuối cùng đều như nhau, chúng chỉ khác ở cách thức tiến hành đã được điều chỉnh một cách khôn khéo.

4.2 Tăng cợờng các hoạt động PR

Hoạt động quan hệ công chúng của McDonald’s chủ yếu tập trung vào việc tài trợ cho các sự kiện thể thao lớn, đặc biệt là Thế vận hội Olympic và Cúp bóng đá thế giới. Khi Cúp bóng đá thế giới được tổ chức tại Mỹ vào năm 1994, McDonald’s lần đầu tiên là nhà tài trợ và cung cấp đồ ăn chính thức cho sự kiện thể thao lớn nhất hành tinh này. Sau đó, McDonald’s tiếp tục là nhà tài trợ cho World Cup năm 1998 ở Pháp, năm 2002 ở Hàn Quốc và Nhật Bản, năm 2006 ở Đức. Hãng đã phải trả khoảng 20 triệu bảng Anh cho quyền sử dụng logo chính thức của sự kiện này. Nhưng đây cũng là cơ hội để McDonald’s tiến hành các chiến dịch quảng bá hình ảnh toàn cầu. Với gần hai

tỷ người theo dõi các trận đấu bóng đá của World Cup, thông điệp của McDonald's nhờ đó dễ dàng được chuyển tải tới mọi quốc gia.

McDonald's không chỉ tuyên truyền tên tuổi của mình thông qua các sự kiện thể thao quốc tế mà còn thông qua các sự kiện thể thao của quốc gia. Tại Mỹ, McDonald's tài trợ cho Hiệp hội bóng rổ NBA, trong khi ở Anh là Hiệp hội bóng đá xứ Wales và Hiệp hội bóng đá Scotland,…

4.3 Đẩy mạnh quan hệ cộng đồng

4.3.1 Các hoạt động từ thiện

McDonald's coi niềm tin nơi khách hàng là tài sản vô hình và công ty cam kết sẽ xây dựng và củng cố niềm tin này bằng những nỗ lực hỗ trợ cộng đồng. Một quỹ từ thiện mang tên Ronald McDonald (RMHC) đã đóng góp gần 250 triệu đôla Mỹ với mục đích tài trợ cho các chương trình vì trẻ em trên toàn thế giới từ năm 1984. Cơ sở của RMHC là chương trình Ngôi nhà Ronald McDonald, chương trình tài trợ cho các gia đình trẻ em bị bệnh hiểm nghèo để các em có thể được điều trị ở các bệnh viện gần nhà nhất. Ngôi nhà Ronald McDonald đầu tiên được xây dựng ở Philadenphia và hiện này trên toàn thế giới có 259 ngôi nhà như thế tại 28 quốc gia, từng là nơi ở cho hơn mười triệu gia đình nghèo có trẻ em bị bệnh[29].

McDonald's dành phần lớn trong quỹ từ thiện của mình cho các chương trình vì trẻ em. Trong ngày khai trương cửa hàng đầu tiên ở Nga, McDonald's đã tổ chức một bữa tiệc ra mắt dành cho 700 trẻ em mồ côi ở Muscovite và quyên góp hết số tiền bán hàng của ngày hôm đó vào Quỹ nhi đồng Matxcova. McDonald's còn tham gia viện trợ nhân đạo cho các nạn nhân của cơn bão Katrina với số tiền 9,8 triệu đôla Mỹ. McDonald's và quỹ RMHC cũng quyên

[29] http://www.mcdonalds.com/corp/about/factsheets.html

góp được 3,3 triệu đôla Mỹ cho các nạn nhân của cơn bão Tsunami ở Đông Nam Á.

4.3.2 Cam kết bảo vệ môi trợờng

Không chỉ là nhà hoạt động từ thiện tích cực trong các chương trình bảo vệ và chăm sóc trẻ em, McDonald's còn cam kết bảo vệ môi trường. Các cửa hàng của McDonald's trên toàn thế giới có nhiều biện pháp nhằm tái chế, tiết kiệm nguyên liệu và hạn chế rác thải. McDonald's đã nhận được rất nhiều giải thưởng cho những đóng góp vì môi trường của mình, như "Climate protection award" năm 2005 do Hiệp hội môi trường Hoa Kỳ trao tặng, hay "Environmental leadership award" năm 2001[30]. Ngoài ra McDonald's cũng được người tiêu dùng bình chọn là hãng sản xuất đồ chơi trẻ em an toàn nhất.

Có thể thấy các hoạt động xúc tiến bán hàng của McDonald's được tiến hành rất đa dạng và linh hoạt. Nhờ đó, McDonald's đã xây dựng thành công hình ảnh về một công ty không ngừng cải tiến để cung cấp những sản phẩm chất lượng cao, an toàn và luôn nỗ lực nâng cao cuộc sống của cộng đồng.

5. Đánh giá hoạt động Marketing của McDonald's

5.1 Sự thành công của châm ngôn kinh doanh: "Suy nghĩ toàn cầu, hành động địa phợơng"

Ngày 30/7/2007, Interbrand - công ty hàng đầu về tư vấn thương hiệu đã kết hợp với tạp chí Business Week công bố bảng xếp hạng giá trị 100 thương hiệu hàng đầu thế giới trong năm 2007. Theo đó, McDonald's đã đổi vị trí thứ 9 cho Disney để leo lên vị trí thứ 8. Dù thị trường ngày càng bị cạnh tranh gay gắt nhưng McDonald's luôn giữ vững vị trí thống lĩnh của mình. McDonald's thể hiện khả năng hiếm có khi kinh doanh như một "retailer" – "người bán lẻ" nhưng vẫn mang tư duy của thương hiệu, họ vẫn đạt đươc doanh số bán hàng ngay tại thời điểm hiện tại trong khi đó vẫn xây dựng và bảo vệ được danh tiếng thương hiệu về lâu dài. Đó chính là nhờ vào châm

[30] http://www.mcdonalds.com/corp/about/factsheets.html

ngôn kinh doanh của hãng: "Suy nghĩ toàn cầu, hành động địa phương". Nói cách khác, McDonald's luôn đảm bảo rằng cấu trúc kinh doanh của họ thích hợp nhất với môi trường toàn cầu, nhưng cũng không thiếu sự linh hoạt ở từng địa phương riêng biệt. Chúng ta có thể đã thấy rõ được điều này qua việc phân tích hoạt động Marketing mix của McDonald's. Từ chính sách sản phẩm, giá hay xúc tiến hỗ trợ kinh doanh, McDonald's luôn duy trì được đặc tính địa phương trong hoạt động kinh doanh toàn cầu của hãng. Luôn hiểu được nhu cầu của đa số khách hàng với tính đồng nhất, thể hiện được bản chất thương hiệu McDonald's nhưng cũng luôn luôn thích nghi được với tất cả các nền văn hóa khác nhau chính là bí quyết thành công của McDonald's. Có thể nói: McDonald's chính là một chuẩn mực cho hoạt động Marketing quốc tế.

Châm ngôn kinh doanh đúng đắn cùng với việc áp dụng sáng tạo phương thức nhượng quyền franchising đã giúp McDonald's thống lĩnh thị trường đồ ăn nhanh với doanh thu khổng lồ và số lượng nhà hàng rải khắp toàn cầu. Chắc chắn chiến lược này sẽ còn mang lại thành công cho McDonald's trong nhiều năm tới, đúng như Sean O'Halloran, sáng lập viện GeoMarketing Research, Pennsylvania, hãng nghiên cứu thị trường chuyên về phân tích địa điểm kinh doanh, đã từng bình luận: "McDonald's là con chuột bán lẻ, bởi nó có thể tồn tại và phát triển ở mọi nơi trên thế giới, cả trong các thị trường dồi dào lẫn thị trường thưa thớt khách hàng"[31].

5.2 Xu hướng phát triển trong thời gian tới

Không ngừng nghiên cứu và đổi mới thực đơn đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu của khách hàng vẫn luôn là ưu tiên hàng đầu của McDonald's. Nhưng trong thời gian gần đây và vài năm tới, McDonald's sẽ tập trung nhiều hơn vào việc phát triển thị trường Châu Á Thái Bình Dương, nhất là tại hai quốc gia có nền kinh tế phát triển và dân cư đông đúc: Ấn Độ và Trung Quốc.

[31] http://www.bwportal.com.vn/index.php?cid=4,4&txtid=2377

Ngoài ra, McDonald’s đang tiến hành “xâm lược” thị trường đồ uống nhanh, đặc biệt là cà phê nhằm tăng trưởng mạnh mẽ hơn nữa. Ông Don Thompson, chủ tịch McDonald’s tại Mỹ đã phát biểu: “Chúng tôi muốn chuyển từ việc bán kèm đồ uống khi bán đồ ăn sang việc coi đồ uống như một sản phẩm chú trọng bên cạnh mặt hàng truyền thống là đồ ăn nhanh”.

Có thể khẳng định chắc chắn: vị thế của McDonald’s trong nền công nghiệp đồ ăn nhanh rất khó bị lung lay trong vòng vài năm tới, hơn thế nữa, với kế hoạch mở rộng kinh doanh của mình, McDonald’s sẽ vươn rộng và thành công hơn nữa.

Những kinh nghiệm Marketing của McDonald’s chắc chắn sẽ giúp ích rất nhiều cho các doanh nghiệp Việt Nam có tham vọng mở rộng kinh doanh ra thị trường thế giới.

CHƯƠNG III

BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO PHỞ 24 TỪ CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA MCDONALD'S

I. CHIẾN LƯỢC MARKETING CỦA PHỞ 24

1. Giới thiệu về Phở 24

Với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, khách sạn, trong nỗ lực tìm hướng đi mới mang tính đột phá, tháng 6 năm 2003, vị doanh nhân trẻ Lý Quý Trung cùng các thành viên trong gia đình quyết định khai trương thương hiệu Phở 24 với cửa hàng đầu tiên tại số 5 Nguyễn Thiệp, thành phố Hồ Chí Minh. Phở tuy là món ăn tiêu biểu của văn hóa ẩm thực Việt Nam, song chưa có một thương hiệu phở nào mang hình ảnh hiện đại với đẳng cấp và tiêu chuẩn quốc tế. Vì thế, ý tưởng chính cho sự ra đời của Phở 24 là: "Xây dựng một một mô hình nhà hàng phở 24 hoàn toàn mới, vừa hiện đại vừa mang bản sắc văn hóa Việt Nam, vừa đạt tiêu chuẩn quốc tế về mọi mặt". Sau gần hai năm nghiên cứu thị trường, tìm hiểu khẩu vị của cả thực khách trong và ngoài nước, Phở 24 đã được "nêm nếm" hương vị để thích hợp với thực khách của nhiều vùng, miền.

Gọi là Phở 24 vì một tô phở phải được chế biến với hương vị của đủ 24 loại gia vị, nước dùng được ninh trong 24 giờ, giá thấp nhất cũng là con số 24, và trong tương lai sẽ hướng đến việc phục vụ 24/24. Lý do thứ hai, trước khi quyết định đầu tư xây dựng thương hiệu, tập đoàn An Nam xác định không chỉ phục vụ thực khách trong nước mà sẽ còn quảng bá rộng rãi ra thị trường thế giới, vì thế rất chú trọng yếu tố tên gọi của sản phẩm. Chỉ có những con số mới dễ nhớ, dễ viết, dễ đọc và đặc biệt mới giúp người nước ngoài nhớ nhanh và nhớ lâu.

Hình 3.1: Biểu tượng và sản phẩm chính của Phở 24





2. Chiến lợợc Marketing hiện nay của Phở 24

2.1 Chiến lợợc sản phẩm

2.1.1 Sản phẩm truyền thống với khẩu vị đặc biệt

Trước khi Phở 24 ra đời, nhắc đến món ăn này, người ta nghĩ ngay đến những cửa hàng gia truyền của Phở Hà Nội hay Phở bò Nam Định, với những hương vị đặc trưng riêng. Nhiều thực khách khi thưởng thức Phở 24 cho rằng món phở này không đậm đà như nhiều khẩu vị phở quen thuộc. Nhưng điều này bắt nguồn từ chiến lược kinh doanh của thương hiệu Phở 24, như chính giám đốc Lý Quý Trung đã chia sẻ: "Ngay từ đầu, Phở 24 đã có một tầm nhìn quốc tế. Chúng tôi muốn đưa món ăn này đến nhiều vùng đất xa xôi trên thế giới, theo đó cần có một hương vị đặc trưng riêng mang phong cách chung. Chúng tôi đưa ra các những giá trị chuẩn mực và cam kết với những gì đã đưa ra". Do đó, mùi vị của Phở 24 được chế biến theo một công thức riêng, hội đủ hương vị của ba miền, người nào cũng có thể ăn được mà không sợ quá ngọt hay quá mặn. Nước dùng có một số gia vị đặc biệt để nước trong mà vẫn ngọt, vẫn thơm, không mất đi hương vị truyền thống. Phở từ lâu đã là món ăn dân tộc rất được ưa chuộng của người dân Việt, do đó hầu như ở vùng miền nào phở cũng được tiếp nhận dễ dàng. Nhất là khi 24 loại gia vị trong một nồi phở

cùng 17 loại khác nhau đã xóa nhòa sự khác biệt trong khẩu vị thưởng thức phở của ba miền. Du khách nước ngoài khi thưởng thức Phở 24 hầu hết cũng hài lòng với hương vị của món ăn này.

Có thể nói, điều tốt nhất mà Phở 24 đã làm được là sự sáng tạo sản phẩm. Sự pha trộn giữa sản phẩm và dịch vụ một cách bàn bản, khoa học đã biến Phở 24 từ một thứ tưởng chừng "ai cũng làm được - bán phở' thành một thương hiệu trị giá hơn 30 triệu đô la trong một thời gian ngắn. Quan trọng hơn, như nhận xét của ông chủ tịch tập đoàn truyền thông danh tiếng WPP: "Phở 24 còn quá nhiều tiềm năng để phát triển"[32]

2.1.2 Sản phẩm khá đa dạng và đợợc đảm bảo chất lợợng cao

Phở 24 xây dựng một thực đơn khá đa dạng với hơn 16 lựa chọn cho khách hàng từ hai món chính là phở bò và phở gà. Các loại đồ uống và món tráng miệng cũng ngày càng phong phú. Thêm vào đó, Phở 24 cũng tiến hành việc giám sát và quản lý chất lượng một cách toàn diện tại các cửa hàng, tức là tiến hành kiểm tra tổng thể các khâu, từ ngoài vào trong, từ cấp thấp đến cấp cao hơn. Ví dụ việc tuân thủ các quy định về đồng phục nhân viên, cách bài trí, hình thức, và đặc biệt là chất lượng món ăn, các loại nước uống được phép phục vụ,…Tất cả những cuộc kiểm tra này đều là ngẫu nhiên, đột xuất.

Đã có lần ban thanh tra Phở 24 phát hiện một cửa hàng làm trái quy định khi tìm cách cắt giảm chi phí hoạt động bằng cách giảm số lượng thịt trong tô phở, tắt máy lạnh,…khiến nhiều khách hàng phàn nàn. Một số đối tác khác thì tự ý thay đổi nguồn cung cấp thịt bò để gia giảm chi phí mà không thông báo hoặc đợi chấp thuận của chủ thương hiệu. Chủ cửa hàng này đã bị nhắc nhở và yêu cầu phải quay trở lại nguồn cung cấp thực phẩm đã chỉ định, cho đến khi nào nguồn cung mới được xác định là có tính cạnh tranh hơn.

Phở 24 cũng luôn tuân thủ một quy trình chế biến nghiêm ngặt để đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm cũng như sự bổ dưỡng của món ăn. Vệ sinh an toàn

---

[32] http://www.crmvietnam.com/index.php?q=Dai_duong_xanh_huong_vi_pho

thực phẩm luôn là mục tiêu hàng đầu của công ty, do đó khâu lựa chọn nguyên liệu rất được coi trọng. Phở 24 đã tự sản xuất bánh phở cho riêng mình, bánh phở hoàn toàn không sử dụng hóa chất như formol, hàn the để đảm bảo sức khỏe cho người tiêu dùng. Chính vì thế Phở 24 luôn kiểm soát được chất lượng của bánh phở.

2.2 Chiến lược giá

Bảng 3.1: Giá bán các món chính của Phở 24[33]

Tên món	**Giá (VNĐ)**
Phở tái	29,000
Phở bắp	29,000
Phở chín	29,000
Phở gầu	29,000
Phở nạm	29,000
Phở tái bắp	32,000
Phở tái chín	32,000
Phở tái gân	32,000
Phở tái nạm	32,000
Phở tái sách	32,000
Phở tái nạm gầu	32,000
Phở tái nạm sách	32,000
Phở gà	35,000
Phở bò đặc biệt	38,000
Phở gà trứng non	40,000
Phở tô lớn	43,000

33 Tham khảo tại cửa hàng Phở 24 (45 Huỳnh Thúc Kháng) ngày 14/06/2008.

Phở 24 không đưa một mức giá đồng nhất mà có sự phân biệt giá giữa các sản phẩm. Nhìn chung so với các cửa hàng phở bình dân, mức giá của phở 24 cao hơn gấp 1,5 - 2 lần. Còn nếu so sánh với những tên tuổi khá nổi tiếng như Phở Thìn Lò Đúc, Phở Lan Viên, Phở Bát Đàn, Phở Đồng thì Phở 24 cũng vẫn cao hơn khoảng 5,000 - 10,000. Việc định giá cao một phần là vì khách hàng mục tiêu mà Phở 24 hướng tới là những người có thu nhập cao, các du khách, những người nước ngoài sinh sống và làm việc ở Việt Nam. Hiện nay, khách hàng đến với Phở 24 ngày càng đông và thường xuyên hơn, dù vẫn chủ yếu giới hạn ở bộ phận dân cư có thu nhập cao hơn mức trung bình.

2.3 Chiến lợợc phân phối

Hoạt động nhượng quyền thương mại mặc dù rất phát triển trên thế giới đặc biệt là ngành công nghiệp đồ ăn nhanh với McDonald's, KFC, Wendy's, nhưng tại Việt Nam đây mới chỉ là xu hướng mới và còn ít được các doanh nghiệp áp dụng. Phở 24 là mô hình phở đầu tiên áp dụng phương thức kinh doanh này và đã đạt được những thành công ban đầu rất đáng khích lệ. Từ cửa hàng franchising đầu tiên của Phở 24 được khai trương tại quận 7, thành phố Hồ Chí Minh vào tháng 1/2005, đến nay đã có hơn 40 cửa hàng mang thương hiệu Phở 24 có mặt tại nhiều thành phố của Việt Nam và một số quốc gia như Indonesia, Philippin, Singapore, Hàn Quốc,...

Để đảm bảo các thủ tục pháp lý chặt chẽ ngay từ đầu, Phở 24 đã đầu tư đáng kể vào các khâu đăng ký nhãn hiệu trong và ngoài nước, thuê luật sư tư vấn soạn thảo hợp đồng nhượng quyền mẫu,… Các khâu về tổ chức, đào tạo, huấn luyện cũng được chuẩn bị từng bước để có thể chuyển giao và hỗ trợ đắc lực cho phía đối tác mua franchise. Chương trình đào tạo cho đối tác mua franchise của Phở 24 bao gồm thời gian 2 - 3 tuần huấn luyện tại trung tâm đào tạo của tập đoàn dưới hình thức lớp học lý thuyết và thực hành ngay tại quán phở đang hoạt động. Phía đối tác được yêu cầu gửi ít nhất một nhân viên quản lý, một nhân viên bếp và một đại diện chủ đến trung tâm để được huấn

luyện miễn phí. Các nhân viên này sau đó sẽ cùng đội ngũ chuyên gia của tập đoàn huấn luyện toàn thể nhân viên còn lại của cửa hàng franchise.

Khi chọn đối tác mua franchise, theo quan điểm của chủ thương hiệu Phở 24 thì " thái độ tin tưởng tuyệt đối" vào sản phẩm và mô hình kinh doanh là yếu tố quan trọng nhất. Chỉ khi người mua franchise cảm thấy tin tưởng tuyệt đối, cảm thấy thật sự tâm đắc thì họ mới có khuynh hướng trung thành với mô hình, mới triệt để tuân theo các tiêu chuẩn đồng bộ, các điều hành quản lý đặc thù. Điều này là yêu cầu tối quan trọng đối với sự thành bại của một mạng lưới kinh doanh nhượng quyền, bởi chỉ cần một đối tác phá vỡ tính thống nhất để điều hành cửa hàng theo cách riêng của mình là có thể dẫn đến sự sụp đổ của cả một hệ thống.

Để được cấp quyền sử dụng thương hiệu và công thức vận hành một quán Phở 24 với đầy đủ các tiêu chuẩn đồng bộ, đối tác mua franchise phải trả cho chủ thương hiệu một khoản phí ban đầu và cộng thêm các khoản phí hàng tháng. Phí nhượng quyền ban đầu là 7.000 đô la Mỹ đối với một cửa hàng trong nước và 12.000 đô la Mỹ với cửa hàng ở nước ngoài[34]. Chi phí hàng tháng là chi phí "thuê quyền sử dụng" thương hiệu, nhãn hiệu và các dịch vụ hỗ trợ khác như khuyến mãi, quảng bá, đào tạo, tư vấn,… từ phía chủ thương hiệu trong suốt quá trình năm năm của hợp đồng nhượng quyền. Để tránh tình trạng người mua franchise gian dối trong việc nộp phí hàng tháng (không trung thực trong khai báo doanh thu), Phở 24 yêu cầu mỗi cửa hàng phải có nghĩa vụ báo cáo kết quả kinh doanh hàng tháng lên công ty, song song với việc kiểm soát nguồn cung đầu vào (những nguyên liệu chế biến quan trọng, các thành phần cốt lõi chứa đựng bí quyết kinh doanh,…) do công ty nắm giữ. Tuy nhiên, để đảm bảo tính trung thực của đối tác mua franchise một cách hiệu quả, lâu dài chỉ có một cách là xây dựng lòng tin và mối quan hệ hợp tác tốt đẹp giữa bên nhượng quyền và bên nhận quyền.

[34] http://vietbao.vn/Kinh-te/Canh-tranh-bang-nhuong-quyen-thuong-mai/30093332/87/

Một trong những chiến thuật quan trọng của việc xây dựng thương hiệu Phở 24 là củng cố liên tục tính ổn định và đồng bộ của chuỗi quán phở, đặc biệt là với chất lượng món ăn, chất lượng dịch vụ, trang trí nội thất, đồng phục nhân viên, bảng hiệu và hầu như tất cả các dụng cụ và trang thiết bị dù thật nhỏ trong quán để đảm bảo rằng "Dù ở đâu, thực khách cũng có thể thưởng thức được tô phở đúng mùi vị và chất lượng dịch vụ" [35]. Việc xây dựng một văn hóa chung xuyên suốt các tầng lớp của công ty (văn phòng trung tâm, cửa hàng của công ty, cửa hàng franchise) được đặt lên hàng đầu.

Trong những năm đầu kinh doanh franchise, Phở 24 tập trung vào xây dựng tính đồng bộ xuyên suốt tất cả các khâu trong hoạt động kinh doanh. Nói cách khác, Phở 24 chọn hướng đi tập trung vào chất lượng và chiều sâu trước khi bành trướng ra theo chiều rộng.

- Chọn vị trí, mặt bằng kinh doanh

Yếu tố vị trí được coi là nhân tố quyết định sự thành bại của hệ thống franchise kinh doanh trong lĩnh vực nhà hàng ăn uống. Cho dù mô hình của hệ thống có hoàn thiện đến đâu nhưng chỉ cần sai vị trí mở cửa hàng là coi như nắm phần thất bại. Vì vậy cũng như nhiều chủ thương hiệu khác, Phở 24 yêu cầu vị trí mặt bằng phải do mình xét duyệt và chấp thuận theo đúng tiêu chuẩn đã đặt ra, cho dù trách nhiệm tìm kiếm, chi phí thuê mua và các chi phí có liên quan đều thuộc về đối tác mua franchise. Dù vậy, tiêu chí mặt bằng của một cửa hàng Phở 24 cũng không quá gắt gao. Nếu như cà phê Highland yêu cầu địa điểm phải là nơi có nhiều xe cộ qua lại, nằm trên góc đường,, trong khuôn viên khu buôn bán sầm uất, phải có một khoảng sân thoáng mát,…thì Phở 24 chỉ yêu cầu cửa hàng nằm trong khu vực nhiều du khách, cao ốc văn phòng, khách sạn hay khu dân cư có thu nhập khá.

---

[35] www.pho24.com.vn

- Thiết kế và trang trí nội thất

Hình 3.2: Thiết kế và trang trí nội thất của Phở 24



Bàn ghế của Phở 24 được làm bằng loại gỗ đẹp, dạng băng ghế dài truyền thống, sơn màu đen tuyền đơn giản, không cầu kỳ, không hoa văn trang trí. Nổi bật trên tông đen sang trọng là màu trắng của những chiếc bát sứ Minh Long cùng màu đỏ của những chiếc đèn lồng mang phong cách cung đình. Tường được sơn màu xanh nhạt trang nhã, các vật dụng như đĩa, muỗng,..được bỏ trong ống đựng sạch sẽ, không theo phong cách phương Tây là bỏ đũa vào bao giấy. Quán cũng không được quá chật chội với bàn ghế kê san sát để tiết kiệm diện tích như các hàng ăn khác. Phòng ăn phải có máy

lạnh. Bước vào quán là khách nhìn thấy đội ngũ nhân viên trong trang phục đồng bộ, nét mặt niềm nở,…

- Thao tác chế biến và thực đơn chính

Nhân viên phục vụ của Phở 24 phải thực hiện đúng chín bước trong quá trình xử lý yêu cầu của khách hàng, trụng bánh phở phải qua sáu động tác, nấu nước dùng cũng phải qua sáu bước.

Trong thực đơn, món ăn chính là phở Việt Nam thì tuyệt đối không được thay đổi vì đó là sản phẩm mang đặc trưng thương hiệu. Ngoài ra các món ăn phụ đi kèm có thể linh hoạt điều chỉnh theo thị hiếu của từng quốc gia, vùng, miền. Ví dụ khi Phở 24 từ thành phố Hồ Chí Minh mở chi nhánh ra Hà Nội đã bổ sung thêm món tương bắc và bánh quẩy ăn kèm phở để phù hợp với khẩu vị của người dân Hà thành.

Khi nhượng quyền ở nước ngoài, Phở 24 yêu cầu rất nghiêm ngặt với đối tác trong phục vụ nước uống: chỉ được phép có trà nóng và cà phê, và dù là trà hay cà phê thì đều phải do Việt Nam sản xuất. Đặc biệt cà phê phải phục vụ bằng phin nhỏ giọt kiểu Việt Nam, không phải hòa tan kiểu phương Tây.

2.4 Chiến lợợc xúc tiến và hỗ trợ kinh doanh

Phở 24 không tiến hành quảng cáo rầm rộ trên các phương tiện truyền hình mà chủ yếu bằng hoạt động PR qua báo chí. Nhờ đó, Phở 24 giới thiệu đến người đọc hình ảnh về một thương hiệu Việt mang đẳng cấp quốc tế đang đi theo mô hình kinh doanh franchising một cách bài bản và chuyên nghiệp. Đặc biệt người lãnh đạo – tiến sỹ Lý Quý Trung được nhắc đến rất nhiều qua các buổi tọa đàm về hoạt động franchising, qua hai cuốn sách đã xuất bản của vị giám đốc trẻ về phương thức kinh doanh này. Khả năng quản trị và hướng đi đầy triển vọng của Phở 24 sẽ tạo niềm tin và thu hút mối quan tâm của những người muốn mua franchise không chỉ trong nước mà trên cả thế giới. Gần như không xuất hiện trên truyền hình, Phở 24 sử dụng hình thức quảng cáo truyền miệng, nhờ chính những thực khách đã từng thưởng thức món ăn này giới

thiệu cho người thân, bạn bè của họ. Ngoài ra, công ty còn liên kết với các hàng lữ hành du lịch như Saigon tourist hay Viettravel nhằm đưa khách tới nhà hàng và đưa Phở 24 vào chương trình tour ẩm thực của nhiều công ty khác**.**

3. Đánh giá về chiến lợợc Marketing hiện nay của Phở 24

3.1 Thành công của Phở 24

Phở là một món ăn quá nổi tiếng và quen thuộc, nhưng trước Phở 24 nó chỉ dừng lại ở những cửa hàng, quán ăn nhỏ lẻ. Điều thành công trước tiên của Phở 24 chính là việc đưa món ăn truyền thống của người Việt trở thành một thương hiệu có tiếng, được xây dựng một cách bài bản và chuyên nghiệp, không chỉ trong nước mà còn ở cả nước ngoài với một chiến lược phát triển dài hạn và quy mô. Có thể coi đây là một đại dương xanh hương vị phở tại Việt Nam bởi chưa có tiền lệ về một mô hình chuỗi cửa hàng phở đồng nhất, được đăng ký bảo hộ nhãn hiệu nào trước đó. Phở 24 hiện nay có thể coi là thương hiệu đại diện cho phở Việt Nam, vừa chắt lọc được những nét tinh tế, ngọt ngào nhất của hương vị phở truyền thống vừa kết hợp được với quy trình, phong cách và tiêu chuẩn ẩm thực quốc tế. Phở 24 đã đem một món ăn dân tộc vốn được thưởng thức theo phong cách truyền thống, dân dã, cổ điển kết hợp với nét hiện đại, trang nhã, đầy phong cách và ấn tượng, khiến cho thực khách đến đây không chỉ còn là thưởng thức hương vị phở mà là sự thưởng thức trọn vẹn của mọi giác quan trong văn hóa ẩm thực[36].

Phở 24 cũng cung cấp một ví dụ điển hình, tiêu biểu về doanh nghiệp đi tiên phong trong lĩnh vực franchising ở Việt Nam. Đây là một thành công rất lớn của Phở 24, của một vị giám đốc trẻ tuổi dám nghĩ, dám làm. Trong khi

[36] http://www.e-city.vn/hanoi/shop/detail/723/index.html

các doanh nghiệp Việt Nam chủ yếu là ở quy mô vừa và nhỏ, vốn ít, muốn mở rộng kinh doanh và tăng sức cạnh tranh, nhượng quyền thương hiệu là một giải pháp tối ưu. Đây là phương thức giúp nhân rộng mô hình kinh doanh một cách hiệu quả nhất, giúp chia sẻ những gánh nặng về vốn, nhân công và năng lực quản lý. Hiện nay, số doanh nghiệp áp dụng phương thức kinh doanh này ở Việt Nam vẫn còn ở một số lượng rất hạn chế, và hầu hết là franchising không toàn diện, chủ yếu chuyển nhượng một số thành phần nhất định (phân phối sản phẩm như cà phê Trung Nguyên, cấp phép sử dụng thương hiệu như G7Mart). Phở 24 là doanh nghiệp đầu tiên thực hiện mô hình franchising hệ thống toàn diện bao gồm các thành phần chính: hệ thống, thương hiệu, sản phẩm/ dịch vụ, bí quyết,…một cách hết sức bài bản. Dù không phải là công ty kinh doanh theo phương thức nhượng quyền thành công duy nhất ở Việt Nam, các thành tựu đạt được so với mặt bằng chung của thế giới cũng chưa thể gọi là xuất sắc nhưng thương hiệu Phở 24 vẫn mở ra một cái nhìn đầy triển vọng về sự phát triển của franchising, phương thức kinh doanh được chứng minh là thành công nhất mọi thời đại, tại Việt Nam trong thời gian tới. Nó cho thấy đã có một đội ngũ doanh nhân sẵn sàng thử sức trong loại hình kinh doanh vẫn còn khá xa lạ, họ nghiêm túc tìm hiểu, dồn hết tâm huyết và không ngại chấp nhận rủi ro. Đây là dấu hiệu khả quan khẳng định rõ ràng hơn nữa dự đoán: franchising sẽ là xu hướng sớm nở rộ tại Việt Nam.

Cùng với mô hình này, nhờ việc xây dựng hệ thống nhà hàng theo một chuẩn mực riêng và nhất quán, chất lượng một món ăn truyền thống của Việt Nam đã được nâng cao, không chỉ trong mắt những người dân Việt mà cả trong mắt các bạn bè quốc tế. Không thể nói Phở 24 là ngon nhất, thậm chí còn có người cho là kém đậm đà so với các món phở truyền thống, nhưng những gì thương hiệu này đã làm được rất xứng đáng được ghi nhận và cổ vũ.

3.2 Những điểm còn hạn chế

Mặc dù Phở 24 đã đạt được những thành công nhất định nhưng mức độ phổ biến chưa cao. Có ý kiến cho rằng nguyên nhân là do khẩu vị của Phở 24 vẫn chưa được chấp nhận rộng rãi và giá bán chưa hấp dẫn người tiêu dùng.

Tạo ra một hương vị chung cho cả ba miền và dễ ăn với tất cả khách hàng là chiến lược để đưa Phở 24 thành món ăn được tiêu chuẩn hóa và mang tính quốc tế. Nhưng chính chiến lược này cũng khiến nhiều thực khách không có ấn tượng đặc biệt với hương vị của Phở 24. Những người quen với vị đậm đà của phở gia truyền Nam Định hay Hà Nội vẫn thích cái không khí chật chội, nóng bức của quán ăn cũ hơn. Phở 24 hiện nay chỉ thích hợp cho những nhân viên văn phòng, những gia đình muốn quây quần vào dịp cuối tuần hoặc khi rảnh rỗi, những vị khách nước ngoài tò mò về một món ăn truyền thống được phục vụ theo kiểu công nghiệp ở Việt Nam.

Thêm vào đó, giá bán của Phở 24 cũng được cho là khá cao so với những quán phở khác. Điều này sẽ gây khó khăn cho Phở 24 khi muốn mở rộng ở nhiều tỉnh thành trong cả nước. Tại những khu vực mà thu nhập trung bình của người dân còn thấp, việc ăn thử một vài lần còn chấp nhận được, nhưng để là món ăn quen thuộc và thường xuyên thì không khả thi.

Phở 24 xác định trọng tâm là phát triển theo chiều sâu trước nên tốc độ nhân rộng mô hình kinh doanh chậm hơn nhiều so với nhu cầu của thị trường. Điều này tạo nên một rủi ro cho chủ thương hiệu: bị các đối thủ cạnh tranh sao chép mô hình kinh doanh. Hiện tại đã xuất hiện nhiều quán phở có phong cách bài trí và phục vụ khá giống Phở 24 và đã có những tranh chấp về bản quyền thương hiệu, nên Phở 24 cần có giải pháp để xây dựng vững chắc thương hiệu đồng thời nhanh chóng mở rộng như kế hoạch đề ra.

Trong khi đó, Phở 24 xác định quảng cáo rầm rộ không phải là chiến thuật của công ty, mà phương pháp chính là dùng quảng cáo truyền miệng, nhờ vào việc tuyên truyền của chính khách hàng. Trong tình hình thị trường có khá nhiều đối thủ cạnh tranh và mức độ phổ biến của sản phẩm còn thấp, việc này

sẽ hạn chế rất nhiều nhận thức của người tiêu dùng về chất lượng và phong cách thương hiệu Phở 24.

4. Mục tiêu phát triển trong thời kỳ hội nhập

4.1 Trở thành fastfood hàng đầu Việt Nam và thqơng hiệu phở số 1 thế giới

Ngay từ đầu những người sáng lập Phở 24 đã có tham vọng và kế hoạch quốc tế hóa món phở Việt Nam, đưa Phở 24 trở thành thương hiệu phở quốc tế. Hiện tại, Phở 24 vẫn đang tiếp tục mở rộng mô hình kinh doanh của mình. Theo kế hoạch, đến cuối năm 2008, Phở 24 sẽ hoàn tất hệ thống 100 cửa hàng trong và ngoài nước, trong đó 30% là tự đầu tư, còn lại 70% là nhượng quyền và liên doanh. Và trong năm năm tới sẽ có 300 cửa hàng nhượng quyền ở khắp các châu lục, trở thành chuỗi hệ thống cửa hàng phở toàn cầu[37]. Hiện tại chủ trương của công ty là ưu tiên phát triển mạnh trong nước với mục tiêu dẫn đầu thị trường, còn ở nước ngoài chậm nhưng chắc. Thị trường đồ ăn nhanh ở Việt Nam đang có sự cạnh tranh ngày càng gay gắt với sự có mặt và bành trướng nhanh chóng của các tên tuổi lớn như KFC, BBQ. Phở 24 coi các chuỗi cửa hàng fastfood quốc tế này chính là những đối thủ chính trong việc chiếm lĩnh thị trường trong nước.

Về phương thức kinh doanh, Phở 24 sẽ tiếp tục áp dụng mô hình nhượng quyền thương mại theo chuẩn quốc tế. Trước mắt công ty chỉ tiến hành nhượng quyền trực tiếp cho những cá nhân thỏa mãn điều kiện mà công ty đề ra, mỗi đối tác chỉ quản lý một cửa hàng duy nhất, kể cả ở thị trường nước ngoài (trong khi phần lớn các thương hiệu nước ngoài đều chọn bán Master Franchise hoặc Area Development Franchise). Sau một quá trình phát triển nhất định, Phở 24 sẽ tiến hành đánh giá và chọn ra đối tác nào thật sự mong muốn gắn bó với thương hiệu, kinh doanh có hiệu quả, năng lực tài chính tốt thì sẽ phát triển đối tác đơn lẻ này lên thành Master Franchise, chịu trách nhiệm phát triển mạng lưới franchising ở quốc gia đó.

---

[37] www.pho24.com.vn

4.2 Hợp tác với quỹ Vina Capital để mở rộng sản xuất kinh doanh

Ngày 12/9/2006, Quỹ đầu tư của tập đoàn Vina Capital đã ký kết hợp đồng với Công ty Phở 24, nhận đầu tư 30% cổ phần vốn (khoảng 3 - 4 triệu đô la Mỹ) nhằm giúp Phở 24 nhân rộng mô hình kinh doanh trong hai năm 2007 và 2008. Như vậy, tập đoàn Vina Capital sẽ giúp Phở 24 phát triển 100 cửa hàng nhượng quyền trong nước; thành lập chuỗi cửa hàng Phở 24 tại Indonesia, Philippines, Nhật Bản, Mỹ,…; xây dựng hệ thống bếp trung tâm, nhà máy sản xuất bánh phở và gia vị phở. Theo ông Kelvin Lee, giám đốc điều hành Vina Capital: "Chúng tôi thường phải quyết định xem lĩnh vực kinh tế nào có thể phát triển tốt, mang lại lợi nhuận. Từ đó lựa chọn công ty hoạt động tốt nhất trong lĩnh vực này đề đầu tư. Và Phở 24 đảm bảo những tiêu chí này. Đó là hoạt động trong lĩnh vực thực phẩm ăn uống có nhiều tiềm năng phát triển, có thương hiệu được biết đến rộng rãi, có đặc thù Việt Nam nhưng lại có mô hình kinh doanh quốc tế"[38]

Hợp tác với Vina Capital không chỉ mang lại cho Phở 24 sự hậu thuẫn lớn về tài chính; kinh nghiệm của các chuyên gia, nhà quản lý, điều hành cùng với mạng lưới các nhà đầu tư trên thế giới của Vina Capital là điều mà Phở 24 sẽ tận dụng được trong quá trình xuất khẩu thương hiệu.

Đây có thể coi là bước ngoặt của công ty trong thời kỳ hội nhập, Phở 24 sẽ không quản trị theo kiểu gia đình mà đi theo hướng chuyên nghiệp trong quản trị, nâng cao khả năng cạnh tranh và tiếp tục mở rộng mô hình theo những kế hoạch đã đề ra để "Phở 24 sẽ là công ty của cộng đồng, lên sàn giao dịch và là tên tuổi quốc tế"[39].

II. **BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO PHỞ 24**

Trong thời gian tới, với một nền kinh tế tăng trưởng cao và ổn định, tác phong công nghiệp sẽ rõ nét hơn trong đời sống của người Việt Nam, đặc biệt

---

[38] http://phienbancu.vtv.vn/vi-vn/VTV1/hoinhapktqt/2006/9/105145.vtv
[39] Chân dung doanh nhân - DDDN_com_vn – Diễn đàn của Doanh nhân Việt Nam

là ở khu vực thành thị, đồ ăn nhanh sẽ là một trào lưu tất yếu và rất phát triển. Theo điều khoản quy định khi Việt Nam gia nhập WTO, các công ty nước ngoài sẽ được phép tham gia kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ mà không phải mở nhà máy sản xuất ở Việt Nam. Điều này sẽ tạo thuận lợi rất lớn cho những ông trùm đồ ăn nhanh trên thế giới thâm nhập vào Việt Nam - thị trường được đánh giá là hết sức tiềm năng. Hiện nay, những cửa hàng của KFC, BBQ và Lotteria đã có mặt ở khá nhiều địa điểm tại Hà Nội và Hồ Chí Minh, Phở 24 cần phải có những chiến lược kinh doanh và phương hướng cụ thể để tăng cường khả năng cạnh tranh của món fastfood Việt, xây dựng vị thế vững chắc trước khi thị trường ngày càng bị xâu xé bởi các đối thủ lớn khác.

Chính giám đốc Lý Quý Trung đã phát biểu trong một bài phỏng vấn với báo Doanh nhân Việt Nam rằng: Phở 24 áp dụng và làm theo mô hình kinh doanh của McDonald's, thương hiệu thống lĩnh trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh thế giới, và Phở 24 muốn giống như McDonald's hay KFC, trở thành một thương hiệu quốc tế, cạnh tranh với chính những tên tuổi này. Cùng kinh doanh trong ngành ẩm thực, cùng áp dụng mô hình franchising và có hướng đi giống nhau, những thành công trong công tác Marketing của McDonald's rất đáng để Phở 24 tiếp tục học tập và áp dụng trên con đường đưa một món ăn Việt ra thế giới.

1. Phát triển thqơng hiệu và đẩy mạnh hoạt động franchising

1.1 Xây dựng thqơng hiệu nhqợng quyền mang bản sắc quốc gia theo tiêu chuẩn quốc tế

Thương hiệu là yếu tố quan trọng nhất trong hệ thống kinh doanh nhượng quyền vì thương hiệu là tài sản vô giá mà doanh nghiệp dùng để nhượng quyền bên cạnh bí quyết và sản phẩm của mình. Thương hiệu không chỉ giúp doanh nghiệp tạo uy tín đối với khách hàng mà ngay cả đối với người nhận quyền tiềm năng. Không những thế, nó còn là cái không thể sao chép được và giúp cho doanh nghiệp tránh được rủi ro bị sao chép mô hình kinh doanh.

McDonald's đã mất không ít thời gian để tạo dựng một thương hiệu Mỹ mang đẳng cấp quốc tế. Hình ảnh vòm cung màu vàng và chú hề ngộ nghĩnh Ronald McDonald đã trở nên hết sức quen thuộc, để lại ấn tượng cho thực khách về một chuỗi nhà hàng fastfood hiện đại, chất lượng và luôn nỗ lực đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Chính thương hiệu của McDonald's đã có khả năng đảm bảo thành công cho việc thâm nhập vào bất kỳ thị trường quốc tế nào. Điều này khiến không chỉ làm an tâm các đối tác mua franchise của McDonald's mà còn cả khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ của hãng.

Với Phở 24, muốn tiếp tục nhân rộng mô hình thành công, trước hết là ở trong nước, việc tiếp tục củng cố, xây dựng thương hiệu là ưu tiên hàng đầu. Chất lượng sản phẩm, phong cách phục vụ, không gian thưởng thức phải luôn được duy trì và đảm bảo tính đồng bộ ở tất cả các cửa hàng của Phở 24. Khi nhượng quyền kinh doanh cho đối tác, công ty phải thường xuyên kiểm tra để đảm bảo việc đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn vệ sinh, chất lượng dịch vụ. Hiện nay, khâu giám sát của Phở 24 cũng tương đối chặt chẽ nhưng khi số lượng các cửa hàng tăng lên, cần một đội ngũ giám sát và chuyên gia riêng luôn theo sát từng bước trong quy trình chế biến và phục vụ.

Thêm vào đó, để cạnh tranh với các thương hiệu tên tuổi nước ngoài hiện đang có mặt tại Việt Nam, bản sắc quốc gia và tiêu chuẩn quốc tế là hai nhân tố quyết định thắng lợi tuyệt đối không thể bỏ qua. Các yếu tố mang đậm màu sắc truyền thống dân tộc như cách bài trí, cách thức chế biến, các loại đồ uống, văn hóa phục vụ,…sẽ giúp Phở 24 giành được cảm tình của người dân Việt và của cả các du khách yêu nền ẩm thực Việt Nam. Món ăn truyền thống được chế biến theo đúng tiêu chuẩn vệ sinh đẳng cấp quốc tế với mô hình kinh doanh hợp thời đại sẽ nâng Phở 24 lên tầm cao mới, không chỉ ngày càng thu hút đông đảo thực khách mà còn tạo ra lợi thế cho công ty trong chiến lược bành trướng ra thị trường thế giới.

1.2 Đẩy mạnh hoạt động franchising

Franchising được coi là chìa khóa thành công của McDonald's với số lượng cửa hàng khổng lồ trên toàn thế giới. Phương thức kinh doanh này đã giúp McDonald's nhanh chóng thích nghi với mọi nền văn hóa và khuyến khích tinh thần sáng tạo của những người nhận nhượng quyền.

Phở 24 đã áp dụng mô hình này khá bài bản và đang từng bước mở rộng ở cả trong nước và tại nước ngoài. Nhưng do hạn chế về khung pháp lý cho hoạt động nhượng quyền tại Việt Nam, về kiến thức chuyên môn của những người muốn mua franchise, Phở 24 cần có chiến lược thúc đẩy mạnh hơn cho hoạt động này, nhằm nhanh chóng mở rộng kinh doanh trước khi những thương hiệu tên tuổi trên thế giới chiếm thị phần lớn trong ngành công nghiệp ăn nhanh đang rất tiềm năng tại Việt Nam.

Trước hết là phải đồng bộ hóa hơn nữa quy trình kinh doanh. So với việc khoai tây phải được chiên chính xác trong bao nhiêu giây, thịt bò trong bánh hamburger phải có trọng lượng chính xác bao nhiêu gram của McDonald's thì quy định lấy yêu cầu gọi món của khách qua chín bước, trụng bánh phở qua sáu động tác,…của Phở 24 chưa thể coi là chặt chẽ và nhất quán. Và thậm chí để duy trì được những quy chuẩn này tại tất cả các nhà hàng cũng là điều không dễ làm được, bởi nó còn phụ thuộc vào những người mua franchise . Muốn nhượng quyền thành công, việc tiêu chuẩn hóa, đồng bộ ở toàn bộ hệ thống cần được thực hiện một cách nghiêm túc và thận trọng đến từng chi tiết nhỏ. Trên thực tế, có thể thấy Trung Nguyên, doanh nghiệp đầu tiên áp dụng phương thức franchising ở Việt Nam chính là sai lầm điển hình trong công đoạn này: quy định về tính đồng bộ không được công ty chú trọng dẫn tới tình trạng có sự khác biệt lớn giữa các cửa hàng trong hệ thống Trung Nguyên trên hầu hết mọi phương diện: chất lượng đồ uống, danh mục thực đơn, cách bài trí cửa hàng, phong cách phục vụ,…

Thứ hai là phải tăng cường khả năng thích nghi với các nền văn hóa khác nhau. Đây cũng chính là bí quyết thành công của McDonald's khi thâm nhập

vào các thị trường nước ngoài. Mặc dù hiện tại, Phở 24 mới chỉ nhượng quyền tại các nước với nền văn hóa ẩm thực có nhiều nét tương đồng với Việt Nam như Indonesia, Hàn Quốc, Singapore nhưng trong tương lai, khi mở rộng kinh doanh ra nhiều thị trường khác, việc thích nghi và đổi mới là rất cần thiết. Ngoài món ăn chính vẫn phải là thuần Việt và giữ nguyên hương vị riêng, Phở 24 nên bổ sung và đa dạng các món ăn kèm, sao cho vừa phù hợp với mô hình phở vừa đáp ứng được nhu cầu và khẩu vị ở từng địa phương. Ví dụ như khi Phở 24 mở cửa hàng tại Indonesia, do sở thích ăn cánh gà ở nước này, Phở 24 đã bán kèm món cánh gà chiên nước mắm kiểu Việt Nam và rất được thực khách Indonesia ưa chuộng. Đây là điều Phở 24 nên áp dụng rộng rãi ở các quốc gia khác nhằm làm giàu thêm cho thương hiệu của mình. Nhưng muốn làm được việc này, cần phải có công tác nghiên cứu thị trường hết sức chu đáo và tỉ mẩn, cùng với việc liên kết chặt chẽ, tham khảo ý kiến của những người nhận nhượng quyền địa phương.

Hình 3.3: Món cánh gà chiên nước mắm phục vụ ở cửa hàng Phở 24 tại Indonesia



Tiếp theo là phải linh hoạt thay đổi chiến lược theo tình thế. Khi ô tô trở nên phổ biến, khách hàng có thể được McDonald’s phục vụ đồ ăn mà không

cần phải bước xuống xe. Khi các hãng đồ ăn nhanh khác đồng loạt áp dụng các chiêu khuyến mãi giảm giá để tăng thị phần, McDonald's đã đưa ra chương trình "Bữa ăn 1 Đô" và doanh thu lại tăng lên nhanh chóng. Phở 24 hoàn toàn có thể học tập và áp dụng cách điều chỉnh linh hoạt sáng tạo. Ví dụ như trong việc xác định giá bán. Mặc dù khách hàng mục tiêu ban đầu của công ty là những khách hàng có thu nhập cao, du khách nước ngoài ở Việt Nam, khách Việt kiều, nhưng sau năm năm hoạt động thì đối tượng khách hàng của Phở 24 đã được nới rộng sang đối tượng khách Việt Nam có thu nhập trung bình. Do đó, Phở 24 cần đưa ra mức giá sao cho được nhiều người tiêu dùng chấp nhận hơn. Muốn trở thành món ăn nhanh hàng ngày của trước hết là đông đảo người Việt thì mức giá phải gần hơn với khả năng chi trả của người dân. Hoặc Phở 24 cũng phải chuẩn bị tinh thần cho việc các cửa hàng franchise sẽ cạnh tranh với nhau khi số lượng cửa hàng tăng lên nhanh chóng trong một khu vực. Việc dạy cho những người nhận nhượng quyền cách thức cạnh tranh không chỉ với các thương hiệu khác mà với chính cả các cửa hàng khác trong hệ thống là hết sức cần thiết.

2. Tăng cợờng công tác tiếp thị

Quảng cáo rầm rộ không phải là chiến lược kinh doanh của An Nam Group. Phở 24 chủ yếu dựa trên các hoạt động quan hệ công chúng để quảng bá cho hình ảnh của công ty như quan hệ báo chí và PR cho hình ảnh người lãnh đạo. Nhưng khi áp lực cạnh tranh và rủi ro bị sao chép mô hình ngày càng cao, Phở

24 nên mở rộng việc tiếp thị hình ảnh ở nhiều phương diện khác như trên truyền hình và internet, để người tiêu dùng có thể nhận biết được những nỗ lực trong việc nâng cao chất lượng và dịch vụ của công ty. Đặc biệt khi mở rộng ra nước ngoài, việc chỉ giới thiệu trên các tạp chí ẩm thực là chưa đủ, Phở 24 cần có một chương trình tiếp thị mạnh mẽ và phong phú hơn. Hoạt động cộng đồng cũng cần được quan tâm hơn. Công ty nên có một ngân sách quảng bá hình ảnh giành riêng cho mình, kết hợp với bên nhận nhượng quyền để lựa chọn phương thức

tiếp thị và quảng cáo phù hợp nhất. Phở 24 cũng có thể biến mỗi nhân viên của mình ở bất kể vị trí nào thành một chuyên gia tiếp thị cừ khôi để mọi nơi, mọi lúc có thể tư vấn, quảng bá trực tiếp cho thương hiệu Phở 24.

Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa cũng rất quan trọng. Thành công trong việc quảng bá của McDonald's là nhờ vào việc hãng xây dựng kế hoạch tiếp thị cấp quốc gia, quốc tế bên cạnh kế hoạch từng khu vực cho hệ thống hoạt động của mình. Sự trải nghiệm của khách hàng ở mỗi địa phương, ở mỗi khu vực khác nhau là một lợi thế riêng của người mua franchise ở địa phương đó, và Phở 24 nên tận dụng lợi thế đó để củng cố thương hiệu của mình.

3. Đầu tợ cho hoạt động R&D với một chiến lợợc phát triển dài hạn

Có nhiều người cho rằng hoạt động R&D là không cần thiết với cửa hàng phở, nhưng với một mô hình kinh doanh nhiều triển vọng và có định hướng mở rộng ra quốc tế như Phở 24 thì đây là công tác không thể thiếu và cần được đầu tư thích đáng. R&D sẽ giúp Phở 24 nghiên cứu và cải tiến sản phẩm hoặc phát triển sản phẩm mới nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Cũng nhờ hoạt động này mà công ty có thể đánh giá tiềm năng tăng trưởng trong tương lai, khi nào nên tập trung phát triển theo chiều sâu, khi nào có thể bành trướng ra chiều rộng?

Thông thường khi áp dụng hình thức nhượng quyền, bên bán franchise cho phép bên mua sử dụng thương hiệu của mình, giúp họ kinh doanh và phát triển mà không phải trải qua giai đoạn xây dựng lợi thế cạnh tranh. Nhưng vấn đề chỉ mang tính một chiều, phần lớn các bên mua franchise chưa quan tâm nhiều đến việc cùng hợp tác phát triển hệ thống nhượng quyền, và bên bán franchise cũng chỉ tập trung vào việc mở rộng quy mô cho mình. Để phòng tránh nguy cơ này, Phở 24 cần xây dựng một chiến lược kinh doanh dài hạn cho hệ thống chuyển nhượng, đòi hỏi sự cam kết tham gia của cả hai bên vì những mục tiêu lâu dài.

4. Phát triển sản phẩm chú trọng vào nhu cầu của khách hàng

Khi phân tích hoạt động Marketing hỗn hợp của McDonald's, có thể thấy được McDonald's luôn định hướng phải tập trung vào nhu cầu của khách hàng, vào điều mà khách hàng mong muốn ở sản phẩm hơn là vào bản thân sản phẩm. McDonald's nắm bắt rất rõ tâm lý của khách hàng, nhiều khi hãng đưa ra những sản phẩm hoàn toàn mới nhưng lại nhanh chóng phổ biến trên nhiều quốc gia bởi đó chính là khẩu vị chưa được thỏa mãn.

Trong khi đó, ngay từ khi còn là ý tưởng, Phở 24 đã định hướng phát triển một sản phẩm có tính toàn cầu, kết hợp hương vị đặc trưng từ món ăn truyền thống của Việt Nam ở ba miền khác nhau. Tuy vậy, qua năm năm phát triển, các sản phẩm của Phở 24 chưa thể hiện được tính đa dạng và khả năng đáp ứng cao nhu cầu của khách hàng. Một món ăn truyền thống được phục vụ theo phong cách hiện đại, đạt tiêu chuẩn quốc tế về mọi mặt. Đó có thể là bước khởi đầu rất tốt cho một thương hiệu Việt, nhưng để vươn ra tầm quốc tế và trở thành thương hiệu phở số một thế giới, việc luôn luôn đáp ứng và đón đầu mọi nhu cầu của khách hàng là điều kiện tiên quyết mà Phở 24 phải nỗ lực thực hiện.

5. **Xây dựng và quản lý đội ngũ nhân sự cho kế hoạch phát triển dài hạn** Xây dựng và quản lý nguồn nhân lực là việc rất cần thiết trong kinh

doanh, và càng quan trọng hơn trong lĩnh vực nhượng quyền, lĩnh vực đòi hỏi sự hợp tác và tin cậy lẫn nhau của các thành viên tham gia. Vấn đề này nếu được giải quyết hiệu quả sẽ đem lại nội lực cho hoạt động nhượng quyền của Phở 24 trước khi phát triển thành hệ thống.

Xây dựng đội ngũ nhân sự bắt đầu từ việc xây dựng nhân viên quản lý chủ chốt, có đủ năng lực và kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực kinh doanh nhượng quyền, đủ sức cáng đáng cho cả một hệ thống franchise quy mô sau này. Và từ những cán bộ quản lý chủ chốt này sẽ tiếp tục hoàn thiện đội ngũ nhân viên trong toàn bộ hệ thống nhượng quyền. Trước mắt, Phở 24 cần

kiểm tra, rà soát lại lực lượng hiện có của mình đặc biệt là các bộ phận quản trị, tiếp thị, quảng cáo, hành chính nhân sự và kinh doanh. Phải đảm bảo lực lượng này có đủ kiến thức chuyên môn về hoạt động franchising, nếu thiếu thì nhanh chóng bổ sung bằng các khóa học ngắn hạn hoặc đào tạo tại chỗ. Bên cạnh đó, cần đào tạo sẵn một đội ngũ nhân sự có trình độ và kinh nghiệm, sẵn sàng cho kế hoạch mở rộng trong tương lai. Lực lượng quản lý nòng cốt nên được xây dựng dựa trên tính toán tầm vóc công ty muốn phấn đấu ít nhất từ hai đến ba năm sau. Có như thế, công ty mới đáp ứng được nhu cầu nhân sự cho kế hoạch phát triển dài hạn của mình.

Nhìn chung, so với mặt bằng các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, Phở 24 có thể coi là điển hình thành công trong việc khai thác một mô hình kinh doanh mới với một chiến lược phát triển bài bản và có tầm nhìn. Khách hàng đến với Phở 24 ngày một đông hơn và uy tín của thương hiệu cũng dần được nâng cao. Hiện tại chưa thể khẳng định trong tương lai Phở 24 có thể đạt được những mục tiêu phát triển thành một tên tuổi thế giới hay không. Nhưng nếu tiếp tục hoàn thiện chiến lược Marketing và phát huy những lợi thế cạnh tranh của mình, Phở 24 sẽ còn tiến xa, và từng bước đi sâu vào trong văn hóa ẩm thực của Việt Nam.

KẾT LUẬN

Marketing là hoạt động có ý nghĩa hết sức quan trọng, quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp trên thương trường. Với các doanh nghiệp Việt Nam, việc xây dựng một chiến lược Marketing hoàn chỉnh và hợp lý sẽ giúp nâng cao năng lực cạnh tranh, quảng bá hình ảnh và thương hiệu không chỉ trong nước mà trên cả phạm vi toàn cầu. Vì vậy khóa luận được nghiên cứu nhằm tạo dựng những cơ sở lý luận và thực tiễn cho việc đề xuất

các bài học cho Phở 24 từ kinh nghiệm Marketing thành công của McDonald's.

Trước hết khóa luận đã làm rõ những cơ sở lý luận về Marketing quốc tế thông qua các khái niệm, nội dung cơ bản của các chiến lược Marketing. Thông qua đó, có thể thấy, việc kết hợp các thành phần trong Marketing mix hài hòa, hợp lý khi thâm nhập thị trường quốc tế sẽ quyết định doanh nghiệp có đạt được những mục tiêu của mình hay không.

Trên cơ sở đó, khóa luận đi sâu vào phân tích hoạt động Marketing của McDonald's, tìm hiểu những nguyên nhân cho thành công và danh tiếng của thương hiệu này. Mặc dù trong thời gian gần đây, việc kinh doanh của McDonald's phải đối mặt với nhiều thách thức và khó khăn, nhưng vị thế số 1 trong ngành công nghiệp đồ ăn nhanh của hãng là điều không thể phủ nhận. Và việc áp dụng chiến lược Marketing một cách linh hoạt chính là chìa khóa cho thành công của McDonald's. Từ các chính sách sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến bán, McDonald's đều thể hiện mạnh mẽ định hướng kinh doanh của hãng: thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng, xây dựng thương hiệu toàn cầu nhưng thích hợp với tất cả các nền văn hóa khác nhau.

Đó chính là điều Phở 24, một thương hiệu Việt đầy triển vọng cần học tập. Phở 24 đã thành công trong việc đưa món ăn dân tộc phát triển theo cách hiện đại và mang đẳng cấp quốc tế, và công ty cần nhiều hơn nữa những nỗ lực để đưa Phở 24 ra toàn cầu, vinh danh cho nền văn hóa ẩm thực Việt Nam.

Tuy nhiên, đây là vấn đề không phải dễ đạt được trong thời gian ngắn. Các bài học kinh nghiệm đưa ra hoàn toàn theo ý kiến chủ quan của em dựa trên việc tìm hiểu tài liệu và tình hình thực tế. Do còn nhiều hạn chế bởi năng lực và điều kiện nghiên cứu nên không tránh khỏi có nhiều khiếm khuyết. Bởi vậy, em rất mong nhận được các ý kiến đóng góp và hi vọng để phát triển sâu rộng hơn nữa đề tài này.

.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Sách, báo, tạp chí

1. Trường Đại học Ngoại Thương (2000), *Giáo trình Marketing lý thuyết,* Nhà xuất bản giáo dục.

2. Trường Đại học Kinh tế quốc dân (2006), *Giáo trình Marketing cơ bản,* Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân

3. Lý Quý Trung (2006), *Franchise, bí quyết thành công bằng mô hình nhợợng quyền kinh doanh*, Nhà xuất bản Trẻ

4. Gregory L. Miles, *Tailoring a global product, International business (50- 52)*

5. Harold Koontz, Ciril O'Donnel, Heinz Weihrich (January 1990), *Essentials of management*, Mcgraw-Hill College; 5 Sub edition

6. Philip R. Cateora (1997, nineth edition) , Giáo trình *Marketing quốc tế,* Graw-Hil//Irwin

7. Philip Kotler (1/2006), *Marketing management*, Prentice Hall (12th edition), 536.Philip Kotler*, Principles of Marketing*

8. Revised edition (April 23, 2004), *Larousse dictionary*, Larousse

9. Regina Fazio Maruen (3,4/1994), *The right way to go global,* Havard business review, 136.

II. Các trang web

10. Allmypapers.net/research/link.php?linked=www.managementfirst.com

11. VietNamNet - McDonald's, vươn rộng sải tay để xâm lược mọi thị trường.htm

12. http://www.mcdonalds.com

13. http://www.mcdonalds.com/corp/invest/pub/2007_annual_report

14. McDonald's - Wikipedia, the free encyclopedia.htm

15. http://www.monash.edu.au/lls/llonline/writing/business-economics/marketing/3.3.2.xml

16. http://finance.google.com/finance?fstype=bi&q=NYSE:MCD

17. http://www.shareholder.com/mcd/EdgarDetail.cfm?CIK=63908&FID=1193125-08-37220&SID=08-00#D10K_HTM_TOC84398_8

18. http://som.cranfield.ac.uk

19. http://www.mcdonalds.com/corp/about/factsheets.html

20. http://saga.vn/view.aspx?id=2814

21. http://www.associatedcontent.com/article/263943/mcdonalds_strategic_marketing_mix.html

22. http://www.lantabrand.com/cat4news2506.html
23. www.pho24.com.vn
24. http://phienbancu.vtv.vn/vi-vn/VTV1/hoinhapktqt/2006/9/105145.vtv
25. Chân dung doanh nhân - DDDN_com_vn – Diễn đàn của Doanh nhân Việt Nam
26. http://www.e-city.vn/hanoi/shop/detail/723/index.html
27. www.bwportal.com.vn/index.php?cid=4,4&txtid=317 - 33k
28. vietnambranding.com/danh-ba/danh-ba-thuong-hieu/77/McDonalds - 67k
29. www.mcdonalds.ca/en/aboutus/marketing.aspx - 19k
30. www.dddn.com.vn/.../View/SoTay-DoanhNhan/Franchising_va_McDonalds/?print=380576063 - 17k
31. http://en.mimi.hu/marketingweb/selective_distribution.html
32. http://www.hotelschool.cornell.edu/search/search.html?query=mcdonald%27s&target=sha