

## Mô hình kinh doanh khởi nghiệp (Startup) trong lĩnh vực F&B trên địa bàn quận Bình Tân Tp.HCM

Đặng Thế Thịnh<sup>1</sup>, Nguyễn Ri Sing<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Quang Trung, số 327 Đào Tấn, Phường Nhơn Phú, TP. Quy Nhơn, tỉnh Bình Định

<sup>2</sup>Trường Đại học Hùng Vương TP.HCM, số 736 Nguyễn Trãi, Phường 11, Quận 5, TP. Hồ Chí Minh

\* Tác giả liên hệ: [singnr@dhv.edu.vn](mailto:singnr@dhv.edu.vn)

### THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận: 7/3/2025  
Ngày hoàn thiện: 14/3/2025  
Ngày chấp nhận: 22/3/2025  
Ngày đăng: 2/4/2025

### TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến thành công của các startup F&B tại quận Bình Tân, TP.HCM, trong bối cảnh kinh tế số và xu hướng tiêu dùng thay đổi sau đại dịch. Kết quả khảo sát 50 startup và 200 khách hàng cho thấy mô hình cloud kitchen đạt hiệu quả vượt trội với doanh thu trung bình 128,6 triệu đồng/tháng và tỷ suất lợi nhuận 22,4%, cao hơn đáng kể so với mô hình truyền thống. Ứng dụng công nghệ như POS, QR ordering giúp tăng 25-30% doanh thu và giảm 30% thời gian phục vụ. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng vốn đầu tư và digital marketing là hai yếu tố quan trọng nhất quyết định sự thành công, trong khi thiếu vốn và chiến lược marketing kém hiệu quả là nguyên nhân chính dẫn đến thất bại (55% startup ngừng hoạt động sau 2 năm). Dựa trên những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất các giải pháp chiến lược, bao gồm phát triển mô hình cloud kitchen, tăng cường ứng dụng công nghệ và xây dựng chiến lược marketing đa kênh nhằm giúp các startup F&B tối ưu hoạt động và nâng cao khả năng cạnh tranh trong thị trường đầy tiềm năng nhưng cũng nhiều thách thức này.

### TỪ KHÓA

Khởi nghiệp F&B;  
Cloud kitchen;  
Chuyển đổi số;  
Kinh tế chia sẻ;  
Quận Bình Tân.

## Startup Business Model in the F&B sector in Binh Tan district, Ho Chi Minh City

Dang The Thinh<sup>1</sup>, Nguyen Ri Sing<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Quang Trung University, 327 Dao Tan Street, Nhon Phu Ward, Quy Nhon City, Binh Dinh Province, Vietnam

<sup>2</sup>Hung Vuong University, Ho Chi Minh City, 736 Nguyen Trai Street, Ward 11, District 5, Ho Chi Minh City

\*Corresponding Author: [singnr@dhv.edu.vn](mailto:singnr@dhv.edu.vn)

### ARTICLE INFO

Received: Mar 7<sup>th</sup>, 2025  
Revised: Mar 14<sup>th</sup>, 2025  
Accepted: Mar 22<sup>nd</sup>, 2025  
Published: Apr 2<sup>nd</sup>, 2025

### ABSTRACT

This study analyzes the factors influencing the success of F&B startups in Binh Tan District, Ho Chi Minh City, in the context of the digital economy and changing consumer trends post-pandemic. Surveying 50 startups and 200 customers, the results indicate that the cloud kitchen model outperforms traditional models, with an average monthly revenue of VND 128.6 million and a profit margin of 22.4%, significantly higher than conventional setups. The use of technologies such as POS systems and QR ordering has increased revenue by 25–30% and reduced service time by 30%. The study also identifies investment capital and digital marketing as the two most critical success factors, while a lack of funding and ineffective marketing strategies are the leading causes of failure (55% of startups ceased operations within two years). Based on these findings, the study proposes strategic solutions including the development of cloud kitchen models, greater adoption of technology, and the implementation of multi-channel marketing strategies to help F&B startups optimize operations and enhance competitiveness in this high-potential yet challenging market.

### KEYWORDS

Startup F&B;  
Cloud kitchen;  
Digital transformation;  
Sharing economy;  
Binh Tan District.

Doi:

Available online at: <https://js.lhu.edu.vn/index.php/lachong>.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh kinh tế số phát triển mạnh mẽ, lĩnh vực F&B (Food & Beverage) tại Việt Nam đang trở thành ngành hàng hấp dẫn với tốc độ tăng trưởng ấn tượng. Đặc biệt, tại các đô thị lớn như TP.HCM, sự bùng nổ của làn sóng khởi nghiệp F&B đã tạo nên một bức tranh kinh doanh sôi động. Quận Bình Tân - một trong những khu vực có mật độ dân số cao nhất thành phố với khoảng 2.4 triệu dân (Tổng cục Thống kê, 2023), trong đó 35% thuộc nhóm tuổi 18-35 đang trở thành điểm nóng cho các mô hình kinh doanh ẩm thực sáng tạo.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy nghịch lý đáng quan tâm: Dù thị trường tiềm năng, có tới 55% startup F&B tại đây thất bại chỉ sau 2 năm hoạt động (Nielsen, 2023). Nguyên nhân chủ yếu đến từ việc thiếu vốn (45%) và chiến lược marketing chưa hiệu quả (32%). Trong khi đó, xu hướng tiêu dùng đang có sự thay đổi rõ rệt sau đại dịch COVID-19 với sự lên ngôi của mô hình cloud kitchen (tăng 40%) và các sản phẩm healthy food (chiếm 25% thị phần).

Vấn đề đặt ra là làm thế nào các startup F&B tại quận Bình Tân có thể xây dựng được mô hình kinh doanh bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt này? Làm thế nào để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động thông qua việc ứng dụng công nghệ và xây dựng chiến lược phát triển phù hợp? Nghiên cứu này sẽ tập trung phân tích định lượng các mô hình kinh doanh F&B startup tại địa bàn quận Bình Tân, từ đó đề xuất các giải pháp chiến lược thiết thực, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và tỷ lệ thành công cho các doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực đầy tiềm năng nhưng cũng không ít thách thức này.

## 2. MỤC TIÊU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Mục tiêu

#### 2.1.1 Mục tiêu tổng quát

Phân tích và đánh giá các mô hình kinh doanh khởi nghiệp F&B trên địa bàn quận Bình Tân, từ đó đề xuất các chiến lược phát triển phù hợp.

#### 2.1.2 Mục tiêu cụ thể

Đánh giá hiệu quả hoạt động của các mô hình startup F&B (truyền thống, ứng dụng công nghệ, cloud kitchen) thông qua các chỉ số tài chính và mức độ hài lòng của khách hàng.

Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công/thất bại của startup F&B tại địa bàn nghiên cứu.

Đề xuất giải pháp và chiến lược phát triển dựa trên kết quả phân tích định lượng và xu hướng thị trường

### 2.2 Phương pháp

#### 2.2.1 Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp (mixed methods) kết hợp:

+ Nghiên cứu định tính: Phỏng vấn sâu 10 chủ startup F&B.

+ Nghiên cứu định lượng: Khảo sát 200 khách hàng và 50 startup F&B.

#### 2.2.2 Phương pháp thu thập dữ liệu

Bảng hỏi khảo sát: Thiết kế theo thang đo Likert 5 điểm.

Phỏng vấn bán cấu trúc với chủ doanh nghiệp.

Thu thập dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo ngành.

#### 2.2.3 Phương pháp phân tích

Thống kê mô tả: Tần suất, tỷ lệ phần trăm.

Phân tích hồi quy đa biến để xác định các yếu tố ảnh hưởng.

Phân tích SWOT để đánh giá điểm mạnh, yếu, cơ hội và thách thức.

Phân tích case study các mô hình thành công điển hình.

#### 2.2.4 Chỉ tiêu đánh giá

Chỉ số tài chính: ROS, ROA, tốc độ tăng trưởng doanh thu.

Mức độ hài lòng khách hàng (CSAT).

Tỷ lệ thành công sau 2 năm hoạt động.

#### 2.2.5 Phạm vi nghiên cứu

Không gian: Quận Bình Tân, TP.HCM.

Thời gian: Dữ liệu thu thập từ 1/2023 đến 3/2024.

Đối tượng: Các startup F&B hoạt động từ 6 tháng trở lên.

#### 2.2.6 Hạn chế nghiên cứu:

Kích thước mẫu còn hạn chế do nguồn lực nghiên cứu.

Khó khăn trong việc thu thập dữ liệu tài chính chính xác từ các startup.

## 3. KẾT QUẢ

### 3.1 Đặc điểm các mô hình kinh doanh F&B startup

Bảng số liệu 3.1 cung cấp cái nhìn toàn diện về hiệu quả hoạt động của 3 mô hình F&B startup phổ biến tại quận Bình Tân. Dữ liệu được thu thập từ 50 doanh nghiệp (20 truyền thống, 22 ứng dụng CNTT, 8 cloud kitchen) cho thấy sự khác biệt rõ rệt về hiệu quả kinh doanh giữa các mô hình.

Bảng 3.1 So sánh hiệu quả 3 mô hình chính

Chỉ tiêu	Truyền thống (n=20)	Ứng dụng CNTT (n=22)	Cloud kitchen (n=8)	p-value
Doanh thu TB/tháng (triệu VND)	58.2 ± 12.3	102.5 ± 25.7	128.6 ± 32.4	<0.001
Tỷ suất lợi nhuận (%)	13.2 ± 2.1	19.8 ± 3.5	22.4 ± 4.2	<0.001
Vốn đầu tư ban đầu (triệu)	385 ± 120	625 ± 185	485 ± 150	0.002

VND)				
Tỷ lệ thành công sau 2 năm (%)	35	62	75	0.018
Chi phí nhân công/doanh thu (%)	27.5 ± 4.2	20.1 ± 3.8	16.8 ± 3.2	<0.001

Kết quả nghiên cứu từ 50 startup F&B tại quận Bình Tân cho thấy sự khác biệt rõ rệt về hiệu quả hoạt động giữa các mô hình kinh doanh. Đáng chú ý, mô hình cloud kitchen (n=8) thể hiện ưu thế vượt trội với doanh thu trung bình đạt 128.6 ± 32.4 triệu VND/tháng, cao hơn 121% so với mô hình truyền thống (58.2 triệu VND) và 25% so với mô hình ứng dụng CNTT (102.5 triệu VND). Sự chênh lệch này có ý nghĩa thống kê cao (p<0.001). Về tỷ suất lợi nhuận, cloud kitchen cũng dẫn đầu với 22.4%, trong khi các mô hình ứng dụng CNTT và truyền thống lần lượt đạt 19.8% và 13.2%. Đặc biệt, tỷ lệ thành công sau 2 năm của cloud kitchen lên tới 75%, gấp đôi so với mô hình truyền thống (35%). Phân tích sâu hơn cho thấy các mô hình hiện đại giúp giảm đáng kể chi phí nhân công (chỉ còn 16.8% doanh thu so với 27.5% của mô hình truyền thống), nhờ ứng dụng công nghệ trong quản lý và vận hành. Tuy nhiên, mô hình ứng dụng CNTT đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu cao nhất (625 ± 185 triệu VND), trong khi cloud kitchen chỉ cần 485 ± 150 triệu VND. Kết quả này gợi ý rằng các startup F&B mới nên cân nhắc lựa chọn mô hình cloud kitchen để tối ưu hiệu quả đầu tư, đồng thời khẳng định xu hướng chuyển đổi số là yếu tố then chốt giúp nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành F&B hiện đại.

Bảng 3.2 cung cấp những thông tin quan trọng về mức độ ứng dụng công nghệ và hiệu quả mang lại trong các startup F&B tại quận Bình Tân. Số liệu này phản ánh xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ trong ngành ẩm thực, đặc biệt sau đại dịch COVID-19.

**Bảng 3.2** Tỷ lệ áp dụng công nghệ

Công nghệ	Tỷ lệ áp dụng (%)	Tác động đến doanh thu
Hệ thống POS	72	Tăng 15-20%
App đặt hàng riêng	45	Tăng 25-30%
QR ordering	68	Giảm 30% thời gian chờ
AI dự báo nhu cầu	12	Giảm 22% tồn kho

Kết quả nghiên cứu cho thấy các startup F&B tại quận Bình Tân đang tích cực ứng dụng công nghệ vào hoạt động kinh doanh. Trong đó, hệ thống POS được áp dụng phổ biến nhất (72%) với khả năng giúp tăng 15-20% doanh thu nhờ quản lý đơn hàng chính xác và tiết kiệm thời gian tính tiền. Công nghệ QR ordering cũng được 68% startup sử dụng, mang lại hiệu quả rõ rệt khi giảm 30% thời gian chờ đợi và tăng 25-30% lượt phục vụ mỗi ngày. Đáng chú ý, mặc dù app đặt hàng riêng chỉ mới được 45% startup triển khai nhưng lại có tác động mạnh mẽ nhất đến doanh thu (tăng 25-30%) đồng thời giúp giảm

đáng kể chi phí hoa hồng cho các nền tảng bên thứ ba. Trong khi đó, AI dự báo nhu cầu dù mang lại hiệu quả cao (giảm 22% tồn kho) nhưng mới chỉ được 12% startup áp dụng, chủ yếu do rào cản về chi phí triển khai và yêu cầu nhân lực chuyên môn. Điều đáng quan tâm là những startup ứng dụng từ 2 công nghệ trở lên thường đạt doanh thu cao hơn 35-40% và có tỷ lệ thành công sau 2 năm cao hơn 25% so với những đơn vị ít ứng dụng công nghệ. Kết quả này khẳng định vai trò quan trọng của chuyển đổi số trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các startup F&B hiện nay.

### 3.2 Yếu tố ảnh hưởng đến thành công

**Bảng 3.3** Phân tích hồi quy các yếu tố thành công

Yếu tố	Hệ số hồi quy	p-value	Mức độ ảnh hưởng
Vốn đầu tư	0.42	0.003	Mạnh
Digital marketing	0.38	0.008	Trung bình-mạnh
Vị trí	0.25	0.032	Trung bình
Đào tạo nhân sự	0.18	0.047	Yếu-trung bình

**Bảng 3.4** Nguyên nhân thất bại

Nguyên nhân	Tỷ lệ (%)	Mức độ nghiêm trọng (1-5)
Thiếu vốn	45	4.2
Marketing kém hiệu quả	32	3.8
Quản lý nhân sự	18	3.5
Địa điểm không phù hợp	15	3.2

Kết quả phân tích hồi quy bảng 3.3, cho thấy vốn đầu tư là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thành công của các startup F&B với hệ số hồi quy 0.42 (p=0.003). Điều này phản ánh thực tế rằng các doanh nghiệp được đầu tư vốn đầy đủ có khả năng vượt qua giai đoạn khó khăn ban đầu cao hơn đáng kể. Yếu tố digital marketing cũng thể hiện tác động đáng kể với hệ số 0.38 (p=0.008), cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược marketing số trong bối cảnh hiện nay. Trong khi đó, vị trí kinh doanh và công tác đào tạo nhân sự có mức độ ảnh hưởng ở mức trung bình và yếu-trung bình, với hệ số lần lượt là 0.25 (p=0.032) và 0.18 (p=0.047).

Bảng 3.4, số liệu về nguyên nhân thất bại cho thấy sự tương đồng rõ rệt với kết quả phân tích các yếu tố thành công. Thiếu vốn là nguyên nhân chính dẫn đến thất bại (45%), với mức độ nghiêm trọng được đánh giá 4.2/5. Điều này củng cố thêm phát hiện từ phân tích hồi quy về tầm quan trọng của vốn đầu tư. Nguyên nhân thứ hai là marketing kém hiệu quả (32%, mức độ nghiêm trọng 3.8/5), phù hợp với kết quả về ảnh hưởng của digital marketing trong phân tích hồi quy. Các vấn đề về quản lý

nhân sự và địa điểm không phù hợp cũng được ghi nhận nhưng ở mức độ thấp hơn.

Có thể thấy sự tương quan chặt chẽ giữa các yếu tố thành công và nguyên nhân thất bại: Vốn đầu tư (yếu tố thành công quan trọng nhất) tương ứng với thiếu vốn (nguyên nhân thất bại chính); Digital marketing (yếu tố thành công thứ hai) tương ứng với marketing kém hiệu quả (nguyên nhân thất bại thứ hai); Vị trí (yếu tố thành công thứ ba) tương ứng với địa điểm không phù hợp (nguyên nhân thất bại thứ tư).

### 3.3 Xu hướng khách hàng

Nghiên cứu cung cấp những hiểu biết sâu sắc xu hướng của khách hàng về hành vi tiêu dùng của các nhóm tuổi khác nhau tại quận Bình Tân, TP.HCM. Dữ liệu được thu thập từ 200 khách hàng thường xuyên sử dụng dịch vụ F&B cho thấy sự khác biệt rõ rệt trong cách tiếp cận và chi tiêu của từng nhóm tuổi.

**Bảng 3.5 Phân tích hành vi tiêu dùng (n=200)**

Tiêu chí	Nhóm 18-25 tuổi (%)	Nhóm 26-35 tuổi (%)	Nhóm 36-45 tuổi (%)
Ưu tiên giá cả	52	38	45
Quan tâm chất lượng	28	35	42
Đặt hàng qua app	78	65	48
Chi tiêu TB/lần (nghìn VND)	85 ± 25	120 ± 35	150 ± 40

**Bảng 3.6 Xu hướng chi tiêu**

Sản phẩm	Tỷ lệ quan tâm (%)	Mức giá chấp nhận (nghìn VND)
Healthy food	65	120-150
Combo tiết kiệm	78	50-80
Đồ uống cao cấp	35	60-90

Kết quả khảo sát 200 khách hàng tại quận Bình Tân cho thấy sự khác biệt rõ rệt trong hành vi tiêu dùng giữa các nhóm tuổi. Nhóm trẻ 18-25 tuổi thể hiện sự nhạy cảm về giá cao nhất (52%) và có tỷ lệ sử dụng app đặt hàng lên tới 78%, trong khi mức chi tiêu trung bình chỉ đạt 85 nghìn VND/lần. Ngược lại, nhóm 36-45 tuổi quan tâm nhiều hơn đến chất lượng (42%) và sẵn sàng chi trả mức cao hơn (150 nghìn VND/lần), nhưng chỉ 48% sử dụng app đặt hàng. Xu hướng chung cho thấy mức độ quan tâm đến giá cả giảm dần theo tuổi, trong khi yếu tố chất lượng được chú trọng hơn ở nhóm tuổi cao hơn.

Về xu hướng chi tiêu, combo tiết kiệm (50-80 nghìn VND) được 78% người tiêu dùng quan tâm, đặc biệt phù hợp với nhóm trẻ tuổi. Trong khi đó, healthy food tuy có mức giá cao hơn (120-150 nghìn VND) nhưng vẫn nhận

được sự quan tâm của 65% người được hỏi, phản ánh xu hướng sống lành mạnh đang gia tăng. Đồ uống cao cấp chỉ thu hút 35% người tiêu dùng, chủ yếu ở nhóm có thu nhập khá. Những phát hiện này gợi ý rằng các startup F&B cần phát triển chiến lược đa dạng hóa sản phẩm và giá cả để đáp ứng nhu cầu của từng nhóm khách hàng mục tiêu, đồng thời tối ưu hóa kênh phân phối phù hợp với thói quen của từng độ tuổi.

### 3.4 Phân tích SWOT chi tiết

Trong bối cảnh thị trường F&B tại quận Bình Tân đang phát triển mạnh mẽ, việc đánh giá toàn diện các yếu tố nội bộ và bên ngoài là vô cùng quan trọng đối với các startup. Bảng 3.7 cung cấp kết quả đánh giá định lượng các yếu tố SWOT, giúp xác định rõ những điểm mạnh cần phát huy và điểm yếu cần khắc phục, đồng thời nhận diện các cơ hội và thách thức trên thị trường.

**Bảng 3.7 Đánh giá SWOT định lượng**

Yếu tố	Điểm đánh giá (1-5)	Mức độ quan trọng
Linh hoạt menu	4.2	Cao
Ứng dụng công nghệ	3.8	Trung bình-cao
Hạn chế vốn	4.5	Rất cao
Áp lực cạnh tranh	4.1	Cao
Xu hướng healthy food	3.9	Trung bình-cao
Khó khăn nhân sự	4.3	Cao

Kết quả đánh giá SWOT định lượng từ 50 startup F&B tại quận Bình Tân cho thấy những insights quan trọng về thực trạng hoạt động của các doanh nghiệp này. Điểm nổi bật nhất là sự linh hoạt trong thay đổi menu được đánh giá 4.2/5, trở thành lợi thế cạnh tranh chính của các startup. Tuy nhiên, hạn chế về vốn đạt điểm 4.5/5 - cao nhất trong tất cả các yếu tố, phản ánh thách thức lớn nhất mà các doanh nghiệp đang đối mặt. Cùng với đó, khó khăn trong tuyển dụng và quản lý nhân sự cũng ở mức đáng báo động (4.3/5).

Về cơ hội, xu hướng healthy food được đánh giá 3.9/5, cho thấy tiềm năng phát triển các sản phẩm lành mạnh. Đáng chú ý, mặc dù ứng dụng công nghệ là điểm mạnh (3.8/5) nhưng vẫn chưa được khai thác tối đa. Áp lực cạnh tranh từ các chuỗi lớn được xếp ở mức 4.1/5, đòi hỏi các startup cần xây dựng chiến lược kinh doanh khác biệt. Những số liệu này cho thấy, để phát triển bền vững, các startup F&B cần tập trung giải quyết bài toán vốn và nhân sự, đồng thời tận dụng lợi thế linh hoạt để nắm bắt xu hướng healthy food và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý, vận hành.

### 3.5 Các chỉ số hiệu suất chính

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành F&B, việc so sánh các chỉ số hiệu suất kinh doanh (KPI) giữa startup và các chuỗi lớn là vô cùng quan trọng. Bảng 3.8 cung cấp cái nhìn tổng quan về khoảng cách

hiệu quả hoạt động giữa hai nhóm này, giúp các startup nhận diện rõ những điểm cần cải thiện để nâng cao năng lực cạnh tranh.

**Bảng 3.8 KPI trung bình ngành**

Chỉ số	Startup F&B	Chuỗi lớn
ROS (%)	15-20	18-25
Vòng quay vốn	3.2 lần/năm	4.5 lần/năm
Tỷ lệ khách quay lại	35%	45%
Chi phí tiếp thị/doanh thu	12%	8%

Kết quả so sánh các chỉ số KPI ngành F&B cho thấy sự chênh lệch đáng kể giữa các startup và chuỗi lớn. Về hiệu quả tài chính, các startup chỉ đạt tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) 15-20%, thấp hơn 3-5 điểm phần trăm so với các chuỗi lớn (18-25%). Sự khác biệt này xuất phát từ việc các startup chưa tận dụng được lợi thế quy mô và hiệu quả vận hành chưa cao. Đặc biệt, vòng quay vốn của startup chỉ đạt 3.2 lần/năm, thua xa so với 4.5 lần/năm của các chuỗi lớn, phản ánh khả năng quản lý tồn kho và tối ưu dòng tiền còn hạn chế.

Về khía cạnh khách hàng, các startup có tỷ lệ khách quay lại chỉ đạt 35%, thấp hơn 10 điểm phần trăm so với các chuỗi lớn (45%). Điều này cho thấy các thương hiệu nhỏ chưa xây dựng được mối quan hệ bền vững với khách hàng. Hơn nữa, chi phí tiếp thị trên doanh thu của startup lên tới 12%, cao hơn đáng kể so với mức 8% của các chuỗi lớn, chứng tỏ hiệu quả marketing chưa được tối ưu và còn phụ thuộc nhiều vào các chương trình giảm giá.

Những số liệu này chỉ ra rằng các startup F&B cần tập trung vào ba yếu tố then chốt: (1) tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành, (2) cải thiện chất lượng dịch vụ để tăng tỷ lệ khách hàng trung thành, và (3) nâng cao hiệu quả chi tiêu marketing thông qua việc áp dụng các giải pháp công nghệ và xây dựng chiến lược dài hạn. Việc thu hẹp khoảng cách về các chỉ số KPI này sẽ giúp các startup nâng cao năng lực cạnh tranh trong thị trường ngày càng khốc liệt.

**3.6 Phân tích tương quan**

Ma trận tương quan này cung cấp cái nhìn sâu sắc về mối quan hệ giữa các yếu tố then chốt trong hoạt động của startup F&B. Kết quả phân tích giúp xác định những yếu tố có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả kinh doanh, từ đó đưa ra các quyết định đầu tư và phát triển phù hợp.

**Bảng 3.9 Ma trận tương quan giữa các yếu tố**

Yếu tố	Doanh thu	Lợi nhuận	Khách hàng quay lại
Đầu tư công nghệ	0.65**	0.58**	0.42*
Chất lượng NV	0.52**	0.48**	0.61**

Chiến lược giá	0.38*	0.45**	0.29
----------------	-------	--------	------

Ghi chú: (\*p<0.05, \*\*p<0.01)

Kết quả phân tích ma trận tương quan cho thấy đầu tư công nghệ có mối quan hệ mạnh mẽ nhất với doanh thu (r=0.65, p<0.01) và lợi nhuận (r=0.58, p<0.01), đồng thời cũng tác động tích cực đến tỷ lệ khách hàng quay lại (r=0.42, p<0.05). Điều này khẳng định vai trò then chốt của công nghệ trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh. Trong khi đó, chất lượng nhân viên thể hiện tương quan mạnh nhất với khách hàng quay lại (r=0.61, p<0.01), cho thấy yếu tố con người đóng vai trò quyết định trong việc xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Mặc dù chiến lược giá có tác động rõ rệt đến lợi nhuận (r=0.45, p<0.01), nhưng ảnh hưởng của nó đến khách hàng quay lại lại khá hạn chế (r=0.29), điều này gợi ý rằng giá cả không phải là yếu tố chính giữ chân khách hàng lâu dài. Những phát hiện này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng giữa đầu tư công nghệ và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đồng thời cần xây dựng chiến lược giá linh hoạt nhưng không nên xem đó là yếu tố cạnh tranh chính.

**3.7 Phân tích tài chính**

Cơ cấu chi phí là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả tài chính của các startup F&B. Bảng phân tích này so sánh cơ cấu chi phí giữa hai mô hình kinh doanh chính, giúp nhận diện những khác biệt quan trọng trong cách phân bổ nguồn lực và chiến lược tối ưu hóa chi phí.

**Bảng 3.10 Cơ cấu chi phí trung bình**

Khoản mục	Mô hình truyền thống (%)	Mô hình ứng dụng CNTT (%)
Nguyên liệu	38	35
Nhân công	28	20
Mặt bằng	15	12
Công nghệ	2	10
Marketing	12	18
Khác	5	5

Kết quả phân tích cơ cấu chi phí cho thấy sự khác biệt rõ rệt giữa mô hình truyền thống và mô hình ứng dụng công nghệ. Đáng chú ý, chi phí nguyên liệu chiếm tỷ trọng lớn nhất ở cả hai mô hình (38% với truyền thống và 35% với ứng dụng CNTT), tuy nhiên mô hình ứng dụng CNTT đã giảm được 3 điểm phần trăm nhờ tối ưu hóa quy trình đặt hàng và quản lý kho. Sự chênh lệch lớn nhất thể hiện ở chi phí nhân công, với mô hình truyền thống chiếm tới 28% trong khi mô hình ứng dụng CNTT chỉ còn 20%, minh chứng cho hiệu quả của tự động hóa trong việc tiết kiệm nhân lực.

Một điểm đáng chú ý khác là sự dịch chuyển trong cơ cấu đầu tư: chi phí công nghệ tăng mạnh từ 2% lên 10%, trong khi chi phí mặt bằng giảm từ 15% xuống 12%. Điều này phản ánh xu hướng các startup đang chuyển dần sang các mô hình kinh doanh ít phụ thuộc vào mặt bằng vật lý.

Tuy nhiên, chi phí marketing lại tăng đáng kể từ 12% lên 18%, cho thấy sự cạnh tranh khốc liệt trên các nền tảng số và nhu cầu đầu tư mạnh hơn vào digital marketing để tiếp cận khách hàng.

Những thay đổi này cho thấy các startup F&B đang có sự chuyển dịch chiến lược rõ rệt, giảm dần sự phụ thuộc vào các yếu tố truyền thống để tập trung vào các yếu tố công nghệ và digital. Tuy nhiên, bài toán cân đối giữa việc gia tăng chi phí công nghệ/marketing và hiệu quả đầu tư vẫn là thách thức không nhỏ đối với các startup trong giai đoạn đầu hoạt động.

## 4. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

### 4.1 Kết luận

Nghiên cứu này đã cung cấp cái nhìn toàn diện về thực trạng hoạt động của các startup F&B tại quận Bình Tân, TP.HCM. Kết quả phân tích cho thấy:

Về mô hình kinh doanh: Mô hình cloud kitchen thể hiện ưu thế vượt trội với doanh thu trung bình 128.6 triệu đồng/tháng và tỷ suất lợi nhuận 22.4%, cao hơn đáng kể so với các mô hình truyền thống. Ứng dụng công nghệ đã chứng minh hiệu quả rõ rệt trong việc tối ưu hóa chi phí và nâng cao năng suất.

Về yếu tố thành công: Vốn đầu tư (hệ số 0.42) và digital marketing (hệ số 0.38) là hai yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự thành công của startup. Đầu tư công nghệ cho thấy mối tương quan mạnh mẽ với hiệu quả kinh doanh ( $r=0.65$  với doanh thu).

Về hành vi khách hàng: Nghiên cứu ghi nhận sự khác biệt rõ rệt giữa các nhóm tuổi, trong đó nhóm trẻ (18-25 tuổi) nhạy cảm về giá (52%) và ưa chuộng đặt hàng qua app (78%), trong khi nhóm lớn tuổi hơn quan tâm nhiều hơn đến chất lượng (42%) và sẵn sàng chi tiêu cao hơn (150 nghìn VND/lần).

Về thách thức: Các startup đang phải đối mặt với nhiều khó khăn, đặc biệt là hạn chế về vốn (4.5/5 điểm) và khó khăn trong tuyển dụng nhân sự chất lượng (4.3/5 điểm). Chi phí marketing cao (12% doanh thu) nhưng hiệu quả chưa tương xứng.

### 4.2 Kiến nghị

#### 4.2.1 Đối với các startup F&B:

Ưu tiên phát triển mô hình cloud kitchen kết hợp ứng dụng công nghệ để tối ưu chi phí và mở rộng thị trường.

Đa dạng hóa nguồn vốn thông qua các kênh huy động

vốn sáng tạo (crowdfunding, vay ưu đãi...)

Xây dựng chiến lược marketing đa kênh, tập trung vào digital marketing và social commerce.

Phát triển sản phẩm theo xu hướng healthy food (65% nhu cầu) với mức giá 120-150 nghìn VND.

Đầu tư vào đào tạo nhân sự và xây dựng văn hóa doanh nghiệp

#### 4.2.2 Đối với chính quyền địa phương:

Tăng cường các chương trình hỗ trợ vốn và đào tạo cho startup F&B.

Tạo điều kiện về mặt bằng và thủ tục pháp lý cho các mô hình kinh doanh mới.

Tổ chức các sự kiện kết nối giữa startup với nhà cung cấp và nhà đầu tư.

#### 4.2.3 Đối với các tổ chức hỗ trợ:

Phát triển các chương trình đào tạo chuyên sâu về quản trị và công nghệ cho chủ startup.

Hỗ trợ xây dựng hệ sinh thái kết nối giữa các startup F&B.

Cung cấp các dịch vụ tư vấn chiến lược và đo lường hiệu quả kinh doanh.

## 5. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons.
- [2] Nguyễn Đình Thọ (2017). *Nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Lao Động.
- [3] Nielsen Vietnam (2023). *Báo cáo Xu hướng Tiêu dùng F&B sau Đại dịch*.
- [4] Tổng cục Thống kê (2023). *Báo cáo Dân số và Lao động TP.HCM*.
- [5] Vietnam Report (2023). *White Paper về Khởi nghiệp F&B tại Việt Nam*.
- [6] Gupta, S. (2022). "Determinants of Success for Food Startups: Evidence from Emerging Markets", *Journal of Business Venturing Insights*.
- [7] Trần Thị Mai Ly (2021). "Ứng dụng Công nghệ trong FNB: Case study TP.HCM", *Tạp chí Khoa học ĐHQG-HCM*
- [8] The Saigon Entrepreneur (2023). "Why 55% of FNB Startups Fail in Binh Tan District".
- [9] Sở Kế hoạch & Đầu tư TP.HCM (2024). *Dữ liệu kinh tế quận Bình Tân*.