

# CHIẾN LƯỢC MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG CỦA CÁC NHÀ HÀNG Ở NỘI THÀNH HÀ NỘI DƯỚI ẢNH HƯỞNG CỦA DỊCH BỆNH COVID-19

● PHAN THỊ THU HOÀI

## TÓM TẮT:

Từ đầu năm 2020 đến nay, các nhà hàng kinh doanh buffet (có nghĩa là tự chọn hoặc tiệc đứng, là hình thức ăn theo suất, trả tiền trọn gói) bị ảnh hưởng lớn vì đại dịch Covid-19 phải đóng cửa, khách hàng giảm sút, sức mua của khách hàng đi xuống. Vấn đề cấp thiết đặt ra làm thế nào có chiến lược phát triển thị trường thích hợp trong bối cảnh mới để đảm bảo duy trì và phát triển kinh doanh của các nhà hàng, nhất là các nhà hàng kinh doanh buffet. Bài viết đưa ra lý luận và thực trạng các chiến lược mở rộng thị trường của các nhà hàng ở nội thành Hà Nội.

**Từ khóa:** chiến lược mở rộng thị trường, các nhà hàng, nội thành Hà Nội, dịch bệnh Covid-19.

## 1. Cơ sở lý thuyết về mở rộng thị trường sản phẩm của doanh nghiệp

### 1.1. Bối cảnh của phát triển thị trường của sản phẩm của doanh nghiệp

- Các yếu tố môi trường vĩ mô tác động tới dung lượng thị trường và thị trường tiềm năng của sản phẩm.

- Các yếu tố môi trường vi mô tác động tới thị trường sản phẩm và cạnh tranh trên thị trường sản phẩm.

- Các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp về thị trường sản phẩm.

- Xác định các cơ hội phát triển thị trường sản phẩm cho doanh nghiệp: các thị trường hiện tại của doanh nghiệp và các thị trường hay phân đoạn mới xuất hiện.

### 1.2. Các thị trường hiện tại và mục tiêu phát triển thị trường của doanh nghiệp

- Các thị trường sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp: Quy mô thị trường theo khách hàng, theo

khu vực địa lý, theo từng kênh phân phối, theo các phương pháp và kênh bán hàng, theo các phân nhóm và loại sản phẩm.

- *Mục tiêu phát triển thị trường:* Mục tiêu tăng về doanh số trên toàn bộ thị trường hiện tại của doanh nghiệp và mục tiêu phân bổ cho từng thị trường theo khách hàng, theo khu vực địa lý, theo từng kênh phân phối, theo các phương pháp và kênh bán hàng, theo các phân nhóm và loại sản phẩm, các thị trường và/ hoặc tăng về doanh số phân đoạn thị trường mới.

### 1.3. Các chiến lược phát triển thị trường của doanh nghiệp

Để đạt được mục tiêu phát triển thị trường đã đặt ra và khai thác được các cơ hội phát triển thị trường, các doanh nghiệp lựa chọn các chiến lược phát triển thị trường là một hoặc nhiều hướng trong số các hướng sau theo ma trận cặp sản phẩm thị trường của Igo Ansoff: (Bảng 1)

**Bảng 1. Mô hình cặp sản phẩm thị trường Ansoff (Kotler, 2013)**

Sản phẩm \ Thị trường	Thị trường hiện tại	Thị trường mới
Sản phẩm hiện tại	Thâm nhập thị trường	Phát triển thị trường
Sản phẩm mới	Phát triển sản phẩm	Phát triển thị trường đa dạng hóa

### 1.3.1. Chiến lược thâm nhập thị trường

Chiến lược này là mức rủi ro thấp nhất với doanh nghiệp, do họ chỉ cần nỗ lực tăng cường bán các sản phẩm hiện tại của họ vào các thị trường hiện tại qua các nỗ lực marketing hoặc tích hợp hàng ngang. Cụ thể, với việc tăng nỗ lực marketing: tăng cường hệ thống phân phối, các điểm phân phối và các phương pháp bán mới để tiếp cận các khách hàng hiện tại và tiềm năng trên thị trường hiện tại nhiều hơn; áp dụng giá phân biệt với phân đoạn thị trường hiện tại có thu nhập khác nhau hoặc áp dụng khuyến mại về giá bán với các thị trường hiện tại; tăng cường các nỗ lực xúc tiến thương mại để thu hút khách hàng thuộc các thị trường hiện tại mua sản phẩm. Với tích hợp hàng ngang mua lại đối thủ cạnh tranh kinh doanh trên cùng thị trường sản phẩm để có thêm thị trường sản phẩm của đối thủ.

### 1.3.2. Chiến lược phát triển thị trường

Chiến lược này là chiến lược có mức rủi ro thấp thứ hai trong 4 chiến lược, vì doanh nghiệp không cần đầu tư nhiều vào nghiên cứu phát triển, hoặc không cần phải cải tiến và phát triển sản phẩm. Doanh nghiệp tận dụng sản phẩm hiện tại để đưa vào khai thác ở các thị trường mới và phân đoạn thị trường mới. Cụ thể, doanh nghiệp sử dụng sản phẩm hiện tại bán ở các phân đoạn thị trường mới ở các khu vực địa lý hiện tại, các phân đoạn thị trường mới ở các khu vực địa lý mới trên thị trường trong nước, các phân đoạn thị trường mới ở thị trường nước ngoài.

### 1.3.3. Chiến lược phát triển sản phẩm

Chiến lược này là giới thiệu các sản phẩm mới, các sản phẩm cải tiến vào thị trường hiện tại của doanh nghiệp có thể thu hút các khách hàng hiện tại và tiềm năng trên các phân đoạn thị trường hiện tại mua sản phẩm của doanh nghiệp. Phát triển sản phẩm theo các cách sau: có được sản phẩm mới từ hoạt động nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp, xin cấp phép sản xuất hoặc

kinh doanh sản phẩm mới của một doanh nghiệp nào đó, tạo sản phẩm mới bằng cách xây dựng và gắn thương hiệu do doanh nghiệp tạo ra cho sản phẩm không

nhãn chọn đặt hàng hoặc mua từ bên thứ ba sản xuất; mua lại hoặc hợp tác phát triển với doanh nghiệp có các sản phẩm mới có thể phân phối trên các kênh phân phối và bán hàng hiện tại của doanh nghiệp.

### 1.3.4. Chiến lược phát triển đa dạng hóa

Chiến lược này có tính rủi ro cao nhất trong 4 chiến lược thường áp dụng khi các sản phẩm và thị trường hiện tại đã bão hòa, hoặc khi có các cơ hội thị trường, sản phẩm mới và tiềm năng phát triển vượt bậc, hoặc giảm được sự phụ thuộc của doanh nghiệp vào các sản phẩm và thị trường hiện tại.

Đa dạng hóa liên quan - là đưa ra các sản phẩm mới cho thị trường mới, nhưng những sản phẩm dịch vụ này khai thác được hoặc phối hợp cộng hưởng với hoạt động kinh doanh các sản phẩm hiện tại và thị trường hiện tại.

Đa dạng hóa không liên quan - là đưa ra các sản phẩm mới cho thị trường mới nhưng những sản phẩm dịch vụ này không liên quan đến các sản phẩm và thị trường hiện có và không khai thác hoặc cộng hưởng được với các hoạt động kinh doanh hiện tại.

## 2. Thực trạng mở rộng thị trường sản phẩm của các nhà hàng kinh doanh buffet

### 2.1. Bối cảnh thị trường sản phẩm của các nhà hàng kinh doanh buffet

Từ đầu năm 2020, các nhà hàng kinh doanh buffet chịu ảnh hưởng rất lớn vì dịch Covid-19, có các giai đoạn phải đóng cửa hoàn toàn khi giãn cách xã hội, hoặc không được bán ăn tại chỗ. Hơn nữa, do ảnh hưởng dịch bệnh, thu nhập của đại bộ phận khách hàng hiện tại và tiềm năng suy giảm do phải nghỉ làm việc, hoặc giãn việc, hoặc công việc ít. Một số khách hàng làm việc ở nhà, nên giảm nhu cầu ăn ngoài ở các nhà hàng. Trong các hộ gia đình, các học sinh và sinh viên học trực tuyến tại nhà và không đi ra đường. Do đó, nhu cầu thị trường về ăn uống ở các nhà hàng suy giảm nhiều so với trước năm 2020.

Doanh số bán hàng của các nhà hàng tự chọn suy giảm mạnh và phải bù lỗ để duy trì hoạt động, thậm chí phải đóng cửa bớt một số nhà hàng trong chuỗi hoặc trong hệ thống. Tình hình này diễn ra trên toàn bộ thị trường Hà Nội.

## **2.2. Thị trường hiện tại và thực trạng mục tiêu mở rộng thị trường của các nhà hàng**

Cuối năm 2019, với những nhà hàng có hoạt động thị trường hiện tại của họ gồm các phân đoạn như sau: Các khách hàng cá nhân làm việc ở các khu vực lân cận của cửa hàng; Các cá nhân và hộ gia đình không nấu và muốn ăn ngoài; Các nhóm người đi làm hội họp, liên hoan, tổng kết, nhóm bạn bè tụ tập giao lưu; Các đơn vị liên hoan, tổng kết, hoặc mời khách hàng hoặc đối tác chọn ăn uống ở nhà hàng.

Các nhà hàng thường đặt ra mục tiêu duy trì và tăng doanh số trên các phân đoạn thị trường hiện tại, phát triển các khách hàng mới trên các phân đoạn thị trường mục tiêu hiện tại của công ty, tiến tới tận dụng tối đa công suất thiết kế của nhà hàng đã xây dựng.

## **2.3. Thực trạng chiến lược mở rộng thị trường của các nhà hàng**

Giai đoạn trước năm 2020 khi dịch bệnh chưa xảy ra, tình hình kinh doanh của các nhà hàng tương đối có triển vọng, vì bối cảnh và điều kiện kinh tế thuận lợi.

Các nhà hàng thường theo đuổi chiến lược mở rộng thị trường, đó là thâm nhập thị trường và phát triển sản phẩm cải tiến và sản phẩm mới nhằm khai thác tốt hơn các thị trường hiện tại.

Một số nhà hàng có tiềm lực theo đuổi thêm chiến lược phát triển thị trường chính là phát triển thêm các nhà hàng mới có cùng mô hình kinh doanh hiện tại.

Cụ thể, với chiến lược thâm nhập thị trường, các nhà hàng tăng cường các nỗ lực marketing để thu hút các khách hàng mới chấp nhận đến nhà hàng lần đầu, với khách hàng hiện tại thì tăng tần số đến với nhà hàng và tăng tổng chi tiêu của khách hàng cho mỗi một lần đến nhà hàng.

Với chiến lược cải tiến và phát triển sản phẩm các nhà hàng thường cải tiến, sáng tạo đưa ra các món mới, hoặc phát triển thêm các món đặc trưng của nhà hàng nhằm tạo sự khác biệt với các đối thủ và thu hút khách hàng. Tuy nhiên, giữa chiến

lược thâm nhập và chiến lược cải tiến và phát triển sản phẩm, họ thiên nhiều hơn về chiến lược thâm nhập thị trường để mở rộng thị trường của nhà hàng.

Để thâm nhập thị trường và phát triển sản phẩm mới, họ đã tăng cường các nỗ lực marketing về tăng cường truyền thông marketing về các dịch vụ và về các đặc trưng của nhà hàng, về điểm nổi bật của nhà hàng, những đặc điểm mới hoặc món mới của nhà hàng với các khách hàng hiện tại và các khách hàng tiềm năng. Một số nhà hàng đã có mở rộng kênh phân phối bằng cách liên kết với các đơn vị chuyển hàng, với các sàn về đồ ăn để cung ứng giao hàng tại nhà và tăng độ phủ về địa bàn phân phối tới các khu vực và các khách hàng ở quá xa không thể tiếp cận được vị trí của nhà hàng.

Nhìn chung, các kết quả thâm nhập thị trường và phát triển thị trường của các nhà hàng tương đối tốt trước đại dịch Covid-19, nhất là với những nhà hàng có khả năng tăng năng lực cung ứng hoặc đang có công suất cung ứng đồ ăn chưa được khai thác hết.

## **3. Đề xuất chiến lược mở rộng thị trường sản phẩm của các nhà hàng buffet trong bối cảnh ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 và giai đoạn bình thường mới**

### **3.1. Bối cảnh thị trường sản phẩm của các nhà hàng hiện nay và trong thời gian tới**

Từ năm 2020 đến năm 2021, thị trường của các nhà hàng suy giảm nghiêm trọng. Các cá nhân và các hộ gia đình làm việc tại nhà không đi ra ngoài và thu nhập giảm, vì vậy nhu cầu có khả năng chi trả với các bữa ăn cao cấp cũng giảm đi. Với các tổ chức cơ quan và người làm việc do cũng phải làm tại nhà, nên không có nhu cầu liên hoan tổng kết tập thể. Do đó, thị trường của các nhà hàng suy giảm nghiêm trọng, nhiều nhà hàng không trụ được qua đại dịch cho đến thời điểm này vì không có khả năng bù lỗ.

Về khách hàng và hành vi của khách hàng có những thay đổi, có nhiều cá nhân và gia đình không muốn nấu hoặc không có thời gian nấu, nhưng lại muốn ăn ở nhà hoặc cơ quan. Về cơ bản, sức mua của các khách hàng giảm mạnh trong thời kỳ dịch bệnh.

Từ tháng 3/2022 đến nay, Hà Nội đã đi vào trạng thái bình thường mới, người lao động và học sinh đi làm bình thường, sức mua của khách hàng cũng đang dần dần được gia tăng do bắt đầu có việc làm và khối lượng công việc nhiều hơn, các nhà hàng được mở cửa trở lại. Vì vậy, vấn đề đặt ra cho các nhà hàng là cần làm thế nào để mở rộng thị trường của mình thích ứng với trạng thái bình thường mới.

### **3.2. Xác định thị trường hiện tại và thị trường tiềm năng của các nhà hàng**

Ở giai đoạn bình thường mới, thị trường hiện tại của nhà hàng là các khách hàng hiện tại vẫn có nhu cầu và có khả năng thanh toán; thị trường tiềm năng là các khách hàng cũ của nhà hàng nhưng khả năng thanh toán ở mức rất thấp hoặc không còn khả năng thanh toán, các khách hàng cũ của nhà hàng vẫn có nhu cầu nhưng nhu cầu thay đổi cần tới các sản phẩm dịch vụ cải tiến hoặc nhu cầu thay đổi do khả năng thanh toán bị suy giảm, các khách hàng tiềm năng có nhu cầu có khả năng thanh toán có khả năng tiếp cận được các dịch vụ của nhà hàng theo các phương thức nhà hàng chào bán.

Cụ thể, khách hàng mục tiêu của các nhà hàng vẫn tiếp tục là các phân đoạn hiện tại, gồm khách hàng trên các phân đoạn các cá nhân làm việc và sinh sống ở các khu vực lân cận của nhà hàng; Các cá nhân và hộ gia đình không nấu và muốn ăn ngoài; Các nhóm người đi làm hội họp, liên hoan, tổng kết, nhóm bạn bè tụ tập giao lưu; Các đơn vị liên hoan, tổng kết, hoặc mời khách hoặc đối tác. Các phân đoạn thị trường mới làm và thêm phân đoạn thị trường là các cá nhân và hộ gia đình không nấu và muốn ăn tại nhà và phân đoạn các khách hàng trên các phân đoạn các cá nhân làm việc và sinh sống không ở các khu vực lân cận của nhà hàng.

Các nhà hàng thường đặt ra mục tiêu duy trì và tăng doanh số trên các phân đoạn thị trường hiện tại, phát triển các khách hàng mới trên các phân đoạn thị trường mục tiêu hiện tại của công ty, tiến tới tận dụng tối đa công suất thiết kế của nhà hàng đã xây dựng. Song song với khai thác các thị trường hiện tại, cần phải có kế hoạch và phát triển các phân đoạn thị trường mới, cũng như có những thay đổi và đáp ứng với thị trường quốc tế.

### **3.3. Đề xuất chiến lược mở rộng thị trường của các nhà hàng trong thời gian tới**

Với bối cảnh bình thường mới, các nhà hàng vẫn phải tiếp tục theo đuổi chiến lược để mở rộng thị trường của nhà hàng theo các chiến lược của Ansoft đưa ra. Cụ thể là theo đuổi một hoặc nhiều trong 4 nhóm chiến lược sau - tùy theo năng lực và mục tiêu của từng nhà hàng.

*Thứ nhất*, chiến lược thâm nhập thị trường với các phân đoạn thị trường hiện tại của các nhà hàng. Với chiến lược này, cần tăng cường các nỗ lực marketing với khách hàng không thay đổi nhu cầu và khả năng chi trả.

*Thứ hai*, chiến lược phát triển thị trường về địa lý và phát triển thị trường về phân đoạn thị trường mới xuất hiện đã được đề cập ở trên là những người không nấu và muốn ăn tại nhà và phân đoạn các khách hàng trên các phân đoạn các cá nhân làm việc và sinh sống không ở các khu vực lân cận của nhà hàng. Các nhà hàng sẽ bổ sung chào hàng không cung ứng tại chỗ nhà hàng, mà chào hàng tại nơi khách hàng yêu cầu (có thể là nhà ở hoặc cơ quan công tác, hoặc nơi nào khác, và đúng thời điểm khách hàng yêu cầu). Nhà hàng còn phải điều chỉnh các món ăn, hoặc các gói món ăn có thể đóng gói và chuyển tới tay khách hàng.

*Thứ ba*, nhà hàng cần theo đuổi chiến lược cải tiến và phát triển sản phẩm mới áp dụng với khách hàng hiện tại có phát sinh nhu cầu mới nằm trong khả năng cung của nhà hàng và có nhu cầu về các sản phẩm mới giá phải chăng hơn để phù hợp với sức mua suy giảm của thị trường. Dựa trên nhu cầu mới, hoặc các khách mới có nhu cầu mới so với các sản phẩm hiện có, nhà hàng phải có thiết kế các món mới hoặc các gói món ăn mới để đáp ứng nhu cầu mới.

*Thứ tư*, một số nhà hàng có thể theo đuổi chiến lược phát triển đa dạng hóa liên quan, đưa ra các sản phẩm mới cùng loại hoặc liên quan tới sản phẩm hiện tại tới các phân đoạn thị trường mới đang có tiềm năng phát triển. Nghiên cứu các phân đoạn và các khách hàng mới để xây dựng các gói sản phẩm đáp ứng các nhu cầu mới của khách hàng này mà các sản phẩm hiện tại chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Nhiều nhà hàng đang thay đổi đưa ra các món ăn sơ chế, chế biến được đóng gói và /hoặc đông lạnh, được chuyển tới địa

điểm và thời điểm khách hàng yêu cầu, cộng thêm các hướng dẫn chế biến, sử dụng đối với sản phẩm.

Như vậy, với bối cảnh mới, tùy theo chiến lược và khả năng và điều kiện thị trường, các nhà hàng

có thể chọn 1 hoặc nhiều hơn trong số 4 chiến lược thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm và phát triển đa dạng hóa có liên quan với sản phẩm dịch vụ hiện tại ■

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Kotker và Keller (2013), *Quản trị marketing*, NXB Lao động Xã hội.
2. Kovandová Sylvia. (2014). *Marketing strategy for new market development*. California, United States: LAP Lambert Academic Publishing (December 17, 2014)
3. Peelen E.&Beltman R. (2016). *Customer Relationship Management, 2nd Edition*. London, United Kingdom: Pearson.

**Ngày nhận bài: 16/4/2022**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 26/4/2022**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 16/5/2022**

*Thông tin tác giả:*

**PGS.TS. PHAN THỊ THU HOÀI**

**Trường Đại học Thương mại**

## **THE MARKET EXPANSION STRATEGIES OF RESTAURANTS IN THE INNER CITY OF HANOI IN THE CONTEXT OF COVID-19 PANDEMIC**

● Assoc.Prof.Ph.D **PHAN THI THU HOAI**

Thuongmai University

### **ABSTRACT:**

Since 2020, buffet restaurants have been greatly affected by the COVID-19 pandemic. As a result, many buffet restaurants have been forced to close, the market has experienced a decrease in the number of customers, and the purchasing power of customers has lowered. It is necessary for restaurants in general and buffet restaurants in particular to have appropriate business strategies to survive and grow in the “new normal”. This paper presents theories and current situation of market expansion strategies of restaurants in the inner city of Hanoi.

**Keywords:** market expansion strategy, restaurants, the inner-city area of Hanoi city, the COVID-19 pandemic.