

Ngành bán lẻ Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số - cơ hội và thách thức

Đặng Văn Mỹ

Trường Đại học Tài chính – Marketing

Email liên hệ: dvanmy@gmail.com

Tóm tắt: Nghiên cứu này phân tích bức tranh hình thành và phát triển ngành bán lẻ, các mô hình kinh doanh bán lẻ, trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu trong và ngoài nước, kế thừa và tập trung chính yếu vào quá trình chuyển đổi số ngành bán lẻ nhằm chỉ ra những con đường chiến lược cho quyết định chuyển đổi số ở các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam. Ngành bán lẻ Việt Nam đang có nhiều cơ hội và thách thức trong bối cảnh chuyển đổi số gắn với sự phát triển của cách mạng công nghiệp 4.0. Kết quả nghiên cứu là nguồn tham khảo quan trọng cho nghiên cứu và vận dụng vào thực tiễn nhằm phát triển ngành bán lẻ trong quá trình chuyển đổi số.

Từ khóa: mô hình kinh doanh, bán lẻ, chuyển đổi số, chuyển đổi số bán lẻ

Vietnam's retail industry in digital transformation - opportunities and challenges

Abstract: This study outlines the picture of the formation and development of the retail industry, the retail business model, based on a synthesis of domestic and foreign studies, inheriting and focusing mainly on the digital transformation of the industry to indicate strategies for digital transformation decision making in retail businesses in Vietnam. The retail industry in Vietnam is facing many opportunities and challenges of digital transformation under the industrial revolution 4.0. Research results are an important reference source for research and practical application for the retail industry in digital transformation.

Keywords: business model, retail business, digital transformation, retail digital transformation

Ngày nhận bài: 13/12/2023 **Ngày phản biện:** 20/12/2023 **Ngày duyệt đăng:** 10/2/2024

1. Đặt vấn đề

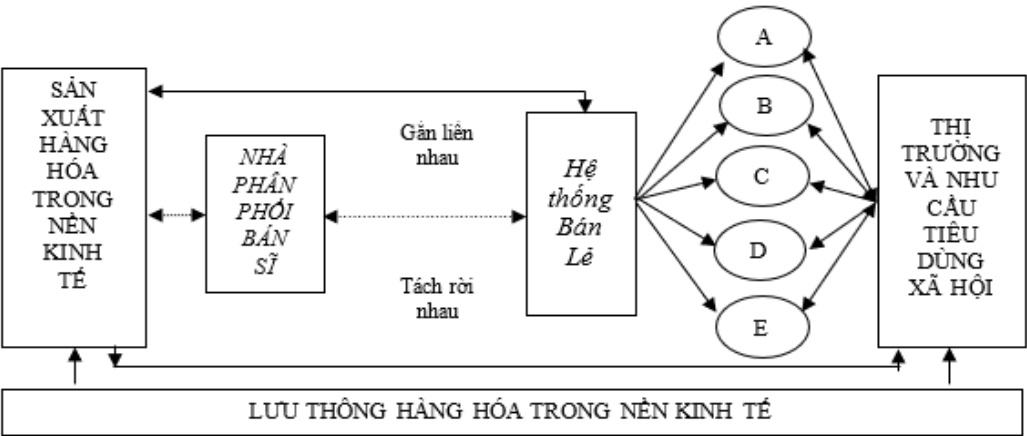
Ngành công nghiệp bán lẻ phát triển cùng quá trình đô thị hóa và sự tăng trưởng dân số ở các địa phương trong một quốc gia. Sự tham gia mạnh mẽ của các chủ thể kinh doanh trong và ngoài nước trên cùng một không gian thị trường, sự hình thành các mô hình kinh doanh mới, các hình thức kinh doanh bán lẻ hiện đại, kinh doanh bán lẻ theo chuỗi đã và đang làm chuyển biến cả hình thức và nội dung của ngành công nghiệp bán lẻ. Trước xu thế phát triển của cách mạng khoa học và công nghệ 4.0, các tổ chức bán lẻ đã nhanh chóng điều chỉnh chiến lược phát triển kinh doanh của mình, trên cơ sở chuyển đổi mô hình kinh doanh, lấy quá trình số hóa làm trung tâm nhằm gia tăng khả năng mở rộng thị trường bán hàng, kiện toàn quản trị kinh doanh trên nền tảng số, gia tăng khả năng cạnh tranh và tiếp cận tốt hơn với khách hàng. Vậy sự phát triển của ngành công nghiệp bán lẻ ở Việt Nam những năm gần đây như thế nào? Tác động của kỹ thuật, công nghệ và những đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi số trong ngành bán lẻ ra sao? Đây là những thuận lợi và thách thức cho quá trình chuyển đổi số và sự phát triển của ngành công nghiệp này? Bài viết này tập trung phân tích và tổng hợp những vấn đề liên quan đến ngành công nghiệp bán lẻ được nghiên cứu trong và ngoài nước thời gian qua; đánh giá thực trạng phát triển ngành công nghiệp bán lẻ ở Việt Nam thời gian qua gắn với vấn đề chuyển đổi số.

2. Tổng quan ngành công nghiệp bán lẻ và mô hình kinh doanh bán lẻ

2.1. Ngành công nghiệp bán lẻ

Sự hình thành và phát triển ngành công nghiệp bán lẻ được ghi nhận khi có sự phát triển các hình thức kinh doanh bán lẻ hiện đại, nhất là các siêu thị và đại siêu thị thay thế cho các chợ truyền thống ở các quốc gia phát triển. Đặc biệt, sự chuyển dịch quyền lực lưu thông phân phối từ nhà sản xuất (SX) sang các nhà phân phối (PP) và các nhà bán lẻ, ở đó các hình thức bán lẻ qui mô lớn, hiện đại, bán lẻ theo chuỗi (Đặng Văn Mỹ, 2014). Ngành công nghiệp bán lẻ biểu hiện sự tập hợp các tổ chức kinh doanh bán lẻ hiện hữu trong từng địa phương,

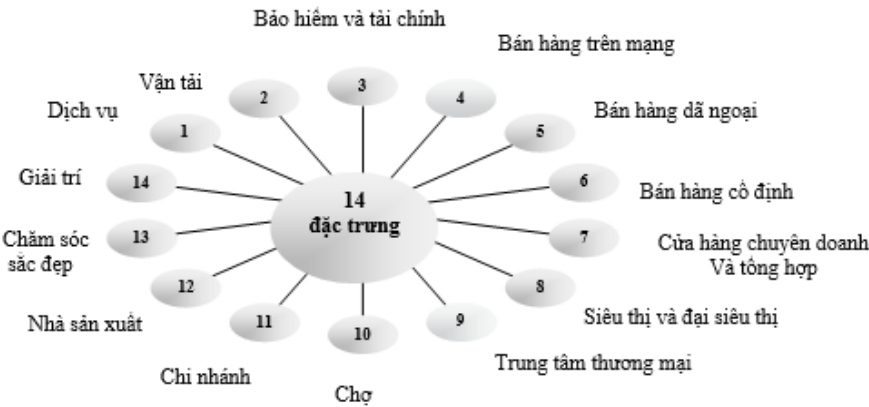
từng vùng và của quốc gia; sự gia nhập của các tổ chức kinh doanh và kết cấu của ngành công nghiệp bán lẻ rất đa dạng, từ những cơ sở kinh doanh thương mại bán lẻ đến các cơ sở cung cấp dịch vụ bán lẻ thuộc các ngành kinh tế khác nhau. Tổng hợp các yếu tố cấu thành nên ngành công nghiệp bán lẻ được thể hiện trong sơ đồ 2.



Ghi chú: A, B, C, D, E là các tổ chức kinh doanh bán lẻ thuộc các ngành nghề khác nhau

Sơ đồ 1. Mô hình hoá quá trình lưu thông hàng hoá và sự phát triển

Nguồn: Đặng Văn Mỹ (2014)



Sơ đồ 2. Các yếu tố cấu thành của ngành công nghiệp bán lẻ

Nguồn: Gaulin (1993)

Các đặc trưng của ngành công nghiệp bán lẻ thể hiện chủ yếu ở lực lượng kinh doanh bán lẻ, vấn đề tổ chức và quản lý cũng như vấn đề cạnh tranh trong nội bộ ngành (bảng 1).

Bảng 1. Tổng hợp các đặc trưng của ngành công nghiệp

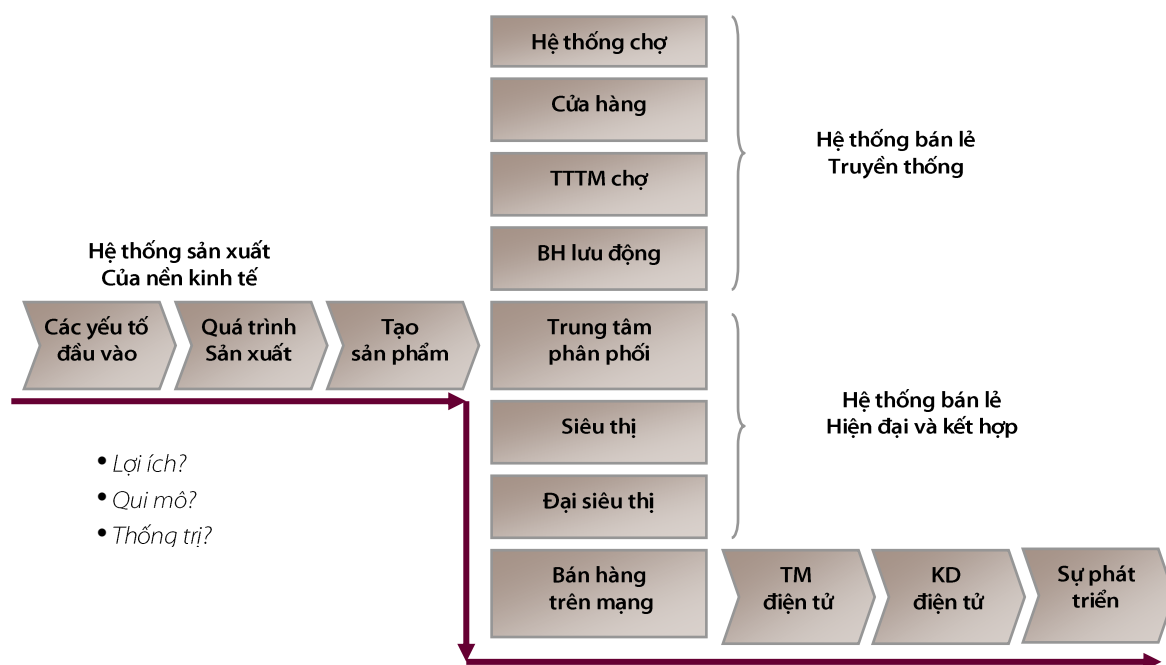
Qui mô của các tổ chức trong ngành	Vấn đề tổ chức và quản lý trong ngành	Vấn đề cạnh tranh và lợi ích khách hàng
* Qui mô các cơ sở kinh doanh bán lẻ * Sự hình thành và phát triển * Trình độ tổ chức và quản lý * Việc áp dụng tiến bộ kỹ thuật * Chu kỳ và sự phát triển bán lẻ	* Pháp luật về thương mại và cạnh tranh * Quản lý nhà nước của ngành * Qui hoạch đô thị và mạng lưới thương mại * Định hướng phát triển * Các qui định kỹ thuật	* Luật cạnh tranh trong thương mại bán lẻ * Vấn đề giá cả và niêm yết * Các tổ chức của người tiêu dùng * Lợi ích và bảo vệ lợi ích khách hàng * Các dịch vụ cung cấp

Nguồn: Đặng Văn Mỹ (2014)

Ngành công nghiệp bán lẻ duy trì và phát triển gắn liền với sự phát triển của thị trường và khách hàng là các cư dân và các hộ gia đình, với các yếu tố cơ sở hạ tầng cho sự hoạt động của ngành công nghiệp này sẽ là điều kiện quan trọng thúc đẩy sự phát triển của thương mại nói chung và sự phát triển của lĩnh vực bán lẻ nói riêng (Đặng Văn Mỹ, 2014).

Các dấu hiệu cơ bản đánh giá sự phát triển của ngành công nghiệp bán lẻ như là:

- Sự phát triển về số lượng các cơ sở bán lẻ trong từng địa phương và quốc gia
- Chất lượng của mạng lưới bán lẻ được cải thiện cả về nội dung lẫn hình thức
- Cơ cấu và các loại hình bán lẻ ngày càng phát triển đa dạng, thích ứng cho từng nhóm hàng và mặt hàng trong kinh doanh
- Cơ cấu hàng hóa lưu chuyển ngày càng phong phú và đa dạng, đáp ứng đầy đủ và tối ưu nhu cầu mua sắm và sử dụng của đại bộ phận dân cư trong xã hội
- Hệ thống dịch vụ bán lẻ dần dần được tổ chức chuyên nghiệp có khả năng cung cấp cho mọi đối tượng khách hàng
- Các chuẩn mực về pháp lý, kinh tế và kỹ thuật của ngành kinh doanh dần được bổ sung và hoàn chỉnh
- Cạnh tranh lành mạnh trên tất cả các thị trường và tất cả các loại hình bán lẻ, đảm bảo môi trường pháp lý tốt nhất cho sự hiện diện của các loại hình kinh doanh.



Sơ đồ 3. Mô hình phát triển của ngành công nghiệp bán lẻ Việt Nam

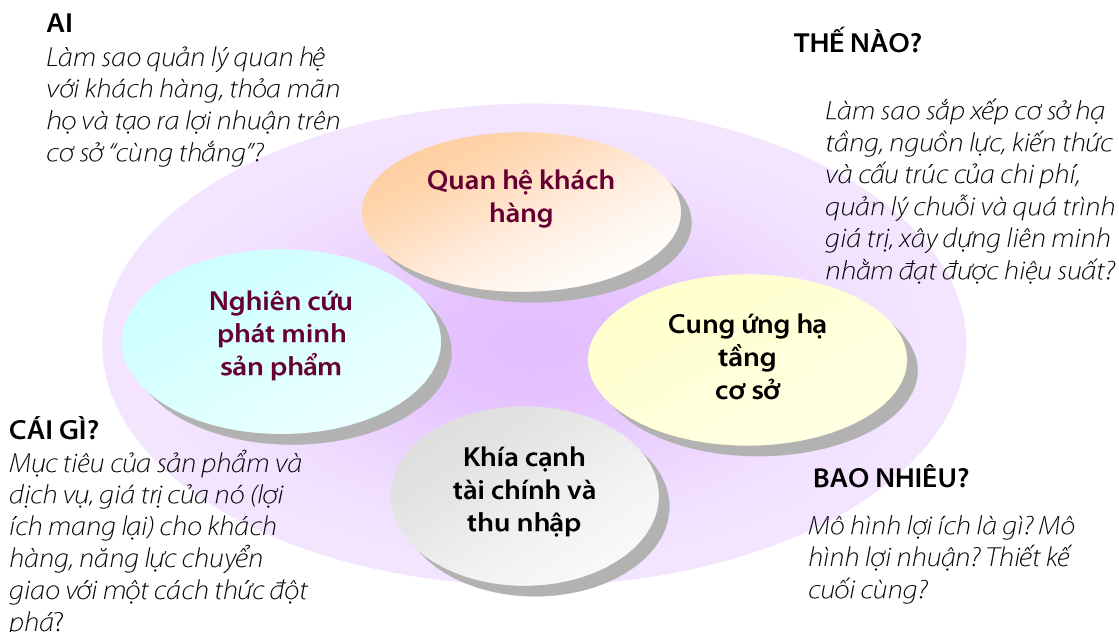
Nguồn: Đặng Văn Mỹ, (2014)

2.2. Mô hình kinh doanh bán lẻ

Các cơ sở lý thuyết về sự hình thành và phát triển của MHKD được ghi nhận trong thời đại bùng nổ internet và công nghệ thông tin, thúc đẩy ra đời thương mại điện tử và tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh (KD) của tổ chức cả về phương diện chiến lược và cách thức KD (Đặng Văn Mỹ, 2014; Daniel và cộng sự, 2017).

Mô hình kinh doanh (MHKD) có thể được định nghĩa là một hình thức biểu thị những nhận thức logic kinh doanh hoặc triết lý kinh doanh của một công ty, tập hợp các yếu tố để triển khai kinh doanh và mối quan hệ giữa chúng để đưa ra các giá trị sản phẩm hoặc dịch vụ cho một hoặc vài phân đoạn thị trường khách hàng, mô tả cấu trúc và mối quan hệ với đối tác để tạo ra dòng thu nhập (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Mô hình kinh doanh bán lẻ là kiểu MHKD đặc thù trong ngành kinh doanh bán lẻ và chứa đựng các yếu tố mang tính định hướng chiến lược triển khai trên thị trường tiêu dùng và có quan hệ mật thiết với các thị trường cung cấp và phân phối sản phẩm (Đặng Văn Mỹ, 2012). Các yếu tố của MHKD về cơ bản gồm: yếu tố sản phẩm, dịch vụ; yếu tố thị trường và khách hàng; yếu tố hạ tầng và hậu cần kinh doanh và yếu tố chi phí và thu nhập.



Sơ đồ 4. Các thành phần của mô hình kinh doanh

Nguồn: Osterwalder & Pigneur, 2010

3. Thực trạng ngành công nghiệp bán lẻ Việt Nam

3.1. Bối cảnh phát triển ngành bán lẻ

Ngành công nghiệp bán lẻ được nhiều chuyên gia đánh giá là ngành kinh tế quan trọng, có qui mô và tốc độ phát triển đáng kể, ước đạt 150 tỷ đô la vào năm 2020, tốc độ tăng trưởng gấp đôi tốc độ tăng trưởng GDP cả nước. Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng quý IV/2020 ước tính đạt 1.387,6 nghìn tỷ đồng, tăng 6,4% so với quý trước và tăng 8% so với cùng kỳ năm trước. Năm 2020, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng đạt 5.059,8 nghìn tỷ đồng, tăng 2,6% so với năm trước, nếu loại trừ yếu tố giá giảm 1,2% (năm 2019 tăng 9,5%) (CSI, 2020).

Tốc độ tăng trưởng GDP thời gian qua Ổn định từ 6,8% năm 2017 đến 7,02% năm 2019, làm tăng qui mô thị trường bán lẻ đạt trên 140 tỷ đô la, đóng góp vào 59% GDP cả nước (CSI, 2020). Tốc độ tăng trưởng ngành bán lẻ bình quân 2017-2020 đạt trên 13% mỗi năm, cao gấp 2 lần tăng trưởng GDP (Tổng cục Thống kê, 2022).

Qui mô dân số năm 2019 đạt 96 triệu người, xếp thứ 3 trong khu vực Đông Nam Á và xếp thứ 15 trên thế giới. Cơ cấu dân số trẻ chiếm trên 50% và có xu hướng tăng trong những năm gần đây, cùng với đó là mức độ giàu có trong dân số cũng tăng nhanh đáng kể, chiếm trên 30% dân số (Boston Consulting Group, 2019)

Quá trình đô thị hóa diễn ra mạnh mẽ, tạo diện mạo và tạo môi trường cho kinh doanh bán lẻ phát triển. Các địa phương trong cả nước đã thu hút giới đầu tư bất động sản làm các dự án đô thị, khu đô thị nhà phố, theo đó mạng lưới bán lẻ hình thành rộng khắp. Khu vực nông thôn đặc biệt là quá trình xây dựng nông thôn mới vẫn chỉ dừng lại ở việc thúc đẩy các hình thức bán lẻ truyền thống như chợ, cửa hàng tạp hóa.

Xu hướng đầu tư vào mạng lưới bán lẻ phát triển mạnh, nhiều nghiên cứu cho rằng Việt Nam là thị trường hấp dẫn cho các nhà đầu tư trong và ngoài nước, đặc biệt là đầu tư vào các chuỗi bán lẻ hiện đại phân bố trên các vị trí đặc địa tại các trung tâm và khu dân cư, gắn với quá trình phát triển thương hiệu và đa dạng hóa các kênh bán hàng, đầu tư phát triển bán lẻ gắn liền với đầu tư Bất động sản trên cơ sở khai thác quỹ đất, chiếm giữ vị trí đất địa trong đô thị,... tạo khả năng thu hút và hấp dẫn khách hàng (CSI, 2020).

3.2. Đa dạng hóa các loại hình bán lẻ trong ngành

Hệ thống chợ đây là loại hình bán lẻ phổ biến hình thành rất lâu đời, gắn liền với đời sống văn hóa của cư dân khắp các vùng miền. Theo tính toán thống kê, bình quân mỗi tỉnh với qui mô dân số từ 1 triệu dân sẽ có ít nhất 120-150 chợ, chưa kể những "chợ tạm", chợ chỉ vài người

trong các hẻm phố, chưa kể các hình thức bán hàng di động theo kiểu chợ, cả nước hiện có trên dưới 8.500 chợ (Tổng cục Thống kê, 2022). Hệ thống các chợ chủ yếu vẫn hoạt động theo mô hình bán lẻ truyền thống, là nơi các thương nhân đến bán hàng.

Hệ thống siêu thị: đây là loại hình bán lẻ hiện đại theo hình thức tự phục vụ, phát triển mạnh những năm gần đây. Đến cuối năm 2020 có tổng số 1.190 siêu thị (Tổng cục Thống kê, 2022), phân bố nhiều nhất ở thành phố Hồ Chí Minh (TPHCM) và Hà Nội (HN). Ngoài một số siêu thị riêng lẻ hình thành ở từng vùng miền, phần lớn các siêu thị phát triển theo chuỗi, trong đó mạnh nhất là hệ thống siêu thị Coopmart và Winmart trong lĩnh vực bán lẻ thực phẩm. Có một sự đa dạng về thương hiệu đối với các siêu thị như Citimart (25 siêu thị), BigC (28 siêu thị), Metro (15 siêu thị), Mega Market (22), Lanchi Mart (25), Lotte Mart, Vin Mart (70).

Cửa hàng tiện lợi, siêu thị mini: Tham gia thị trường cửa hàng tiện lợi và siêu thị mini vừa có các chủ đầu tư độc lập trong nước, từ các siêu thị khi đa dạng hóa mô hình kinh doanh và từ các chủ đầu tư nước ngoài. Số lượng cửa hàng tiện lợi đã đánh dấu mức tăng trưởng đáng kinh ngạc, tăng tới 60% – từ 2.495 cửa hàng trong năm 2019 lên 5.228 cửa hàng trong năm 2020 (CSI, 2020), trong đó TPHCM chiếm 39%, HN chiếm 17%. Một số thương hiệu chính như: Winmart+; Bách Hóa Xanh; Circle K; Mini Stop; B's Mart; 7 Eleven...

Trung tâm thương mại: Số lượng trung tâm thương mại cả nước đến năm 2020 là 107, trong đó đáng kể nhất là Vincom – một mô hình trung tâm thương mại mới nổi nhưng có tốc độ phát triển nhanh cùng làn sóng đầu tư Bất động sản nghỉ dưỡng và vui chơi giải trí của mình. Theo sau Vincom là LotteMart với 15 trung tâm thương mại. Số lượng các trung tâm TM phân bố rộng khắp cả nước, mỗi địa phương ít nhất 01 trung tâm thương mại.

Hệ thống cửa hàng độc lập theo thương hiệu riêng: Hệ thống cửa hàng này hình thành ở các đô thị như hệ thống cửa hàng tiện lợi nhưng chuyên doanh những nhóm hàng, mặt hàng của riêng mình theo thương hiệu chính của nhà sản xuất. Các cửa hàng này đều có mức tăng nhẹ thị trường bán lẻ Việt Nam 2020, với con số 163 cửa hàng vào năm 2019 lên 170 vào năm 2020. “Thống trị” bảng xếp hạng này không ai khác ngoài cái tên quen thuộc Miniso với 47 cửa hàng trên toàn quốc, theo sau là Mumuso (37) và Ilahui (34).

Hệ thống cửa hàng thuốc: Hệ thống các cửa hàng thuốc hay còn gọi là Drug Store chuyên doanh nhiều mặt hàng như thuốc, sản phẩm chăm sóc, mỹ phẩm, thực phẩm chức năng. Tổng số cửa hàng thuốc cả nước đến năm 2020 đạt trên 700 cửa hàng tăng 38% so với năm 2019, trong đó HCM chiếm 70%; Hà Nội chiếm 25%. Những thương hiệu chính như: Pharmacy (293); Guardian (100); Long Châu (89); Medicare (85); Phano Pharmacy (62)...

Chuỗi siêu thị điện máy: Hệ thống các siêu thị này cũng phát triển mạnh mẽ, tốc độ tăng 11% của năm 2020 so với năm 2019 với tổng số 3141 siêu thị, trong đó chủ yếu là Điện Máy Xanh và Thế giới di động chiếm trên 90% (CSI, 2020). Có thể nói, sự hình thành các chuỗi siêu thị điện máy một mặt là chiến lược bao phủ thị trường của các thương hiệu siêu thị điện máy, mặt khác thay thế cho mô hình KD điện máy truyền thống theo dạng cửa hàng, tạo cơ sở khai thác lợi thế theo qui mô trong kinh doanh và ứng dụng công nghệ trong toàn bộ quá trình kinh doanh.

Chuỗi cửa hàng thời trang: Tổng số cửa hàng thời trang cả nước theo thống kê năm 2020 là 2.227 cửa hàng, trong đó TPHCM chiếm 25%, HN chiếm 14%, còn lại phân bố trên các địa phương cả nước. Những tên tuổi chính như: Việt Tiến (467 cửa hàng); Nem (87 cửa hàng); Ninomax (66 cửa hàng); Blue Exchange (325 cửa hàng); Biti's (195 cửa hàng); An Phước (147 cửa hàng); Canifa (124 cửa hàng); Elise (106 cửa hàng)...(CSI, 2020). Hệ thống các cửa hàng thời trang này chuyên doanh theo thương hiệu của các nhà sản xuất, mỗi nhà sản xuất thiết lập hệ thống chuỗi các cửa hàng để bán trực tiếp các sản phẩm thời trang cho khách hàng.

Chuỗi cửa hàng cà phê: Với sự đa dạng các kiểu kinh doanh từ cà phê cóc, đến cà phê phố, đến các cửa hàng cà phê chuyên nghiệp bằng các chiến lược thành lập mới, nhượng quyền kinh doanh hoặc mở chuỗi cửa hàng. Trong năm 2020 này, số lượng chuỗi cửa hàng cà phê ghi nhận mức tăng 17%, từ 758 (2019) lên 993 cửa hàng (chưa tính những cửa hàng cà phê vô danh), con số này chủ yếu đến từ khu vực TPHCM cũng như các tiểu khu khác. Trong lĩnh vực này, Highland đang là cái tên dẫn đầu với 311 cửa hàng trên khắp cả nước, tiếp theo là The Coffee House với 152 cửa hàng và Trung Nguyên với 93 cửa hàng (CSI, 2020).

Chuỗi cửa hàng trà sữa: Trong năm 2020, dù ghi nhận số lượng cửa hàng trà sữa tăng tuy nhiên nó đến từ các tiểu khu là chủ yếu, trong khi tại các thành phố lớn thì số lượng cửa hàng có dấu hiệu giảm sút. Bobapop là thương hiệu trà sữa đi đầu hiện nay với 144 cửa hàng trên khắp cả nước, tập trung lớn tại TPHCM và những khu vực khác. Với các thương hiệu khác, số lượng cửa hàng có phần cân bằng hơn, những thương hiệu lớn sẽ luôn duy trì ở mức trung bình là 30 cửa hàng, những thương hiệu nhỏ hơn sẽ khoảng 15 cửa hàng và ít hơn (CSI, 2020).

Chuỗi nhà hàng ăn uống: Mô hình kinh doanh cửa hàng ăn uống khá phổ biến trong đời sống xã hội ở nước ta, ngoài những cửa hàng ăn tự phát do cá nhân và hộ gia đình khai thác, trong thị trường hiện có trên 50 thương hiệu cửa hàng ăn uống cung cấp các thức ăn thuộc các kiểu khác nhau. Một số tên hiệu chính như: Al Fresco (32 cửa hàng); Domino's Pizza (34 cửa hàng); Gigit House (113 cửa hàng); Jolibee (115 cửa hàng); KFC (94 cửa hàng); Kichi-Kichi (86 cửa hàng); King BBQ (99 cửa hàng); Lotteria (151 cửa hàng) ..., tổng số chuỗi nhà hàng ăn uống theo thống kê đạt 1330, trong đó HCM chiếm 45% (CSI, 2020).

3.3. Bán lẻ theo hình thức truyền thống và trực tuyến

Bán lẻ theo hình thức truyền thống: Bán lẻ theo hình thức truyền thống có từ lâu đời và vẫn tiếp tục duy trì gần như ở tất cả các loại hình bán lẻ hiện nay ở Việt Nam gồm các hình thức cửa hàng, chợ, siêu thị hay đại siêu thị với không gian tùy theo từng loại hình. Doanh thu bán lẻ theo hình thức truyền thống vẫn chiếm đa số từ 85-90% trong hệ thống bán lẻ hiện hành (VECOM, 2021). Thời gian qua, do ảnh hưởng của đại dịch COVID-19, nên hình thức bán lẻ truyền thống có giảm sút thay vào đó hình thức bán lẻ phi truyền thống tăng lên, khách hàng ngồi tại nhà để thực hiện việc mua thông qua các dịch vụ trực tuyến trực tiếp và gián tiếp. Tuy nhiên, bán lẻ theo hình thức truyền thống trong tương lai vẫn là hình thức tiếp tục duy trì, một phần do hệ thống bán lẻ đã và đang phát triển mạnh, phân bố rộng khắp ở các đô thị, thuận tiện cho mua sắm của cư dân và cộng đồng. Mặt khác, hình thức mua sắm truyền thống vẫn được đa số khách hàng quan tâm bởi độ tin cậy trong các hình thức bán hàng phi truyền thống chưa đủ lớn và chưa thể thay thế hoàn toàn, trong khi đó việc đi mua sắm không chỉ là thỏa mãn nhu cầu mà còn là hình thức giải trí hấp dẫn.

Bán lẻ theo hình thức trực tuyến: Bán hàng theo hình thức trực tuyến mà đỉnh cao là thương mại điện tử và kinh doanh điện tử xuất hiện từ rất lâu. Bán lẻ theo hình thức trực tuyến cũng rất đa dạng về nội dung, phương thức và cách thức triển khai. Một số chủ thể bán lẻ ứng dụng các công cụ trực tuyến để thực hiện một phần công tác quảng cáo và chiêu thị khách hàng, một số khác đăng tải các món hàng để bán, chỉ một số chuỗi bán lẻ có qui mô lớn đủ điều kiện để thực hiện bán hàng trực tuyến một cách đúng nghĩa. Đây được xem là một định hướng chiến lược quan trọng trong kinh doanh mà các chủ thể trong ngành bán lẻ xác định trong quá trình phát triển kinh doanh của mình. Thực hiện bán lẻ theo hình thức trực tuyến chủ yếu là các đại gia trong ngành bán lẻ như WinMart, Bách Hóa Xanh, FPT shop, Điện Máy Xanh, Coopmart, BigC nhờ lợi thế qui mô và việc trang bị các phương tiện kỹ thuật và đội ngũ dễ dàng để thực hiện chiến lược này. Theo các nghiên cứu tổng hợp của Cục thương mại điện tử, tỷ trọng doanh thu thương mại điện tử trong tổng doanh thu bán lẻ tăng dần qua các năm và đạt gần 10% vào năm 2020, với tốc độ tăng trung bình gần 40% trong vòng 5 năm qua.

3.4. Hoạt động thương mại điện tử trong lĩnh vực bán lẻ

Triển khai website để phát triển thương mại điện tử: Trước tiên, để thực hiện thương mại điện tử (TMĐT), hầu hết các DN chủ động thiết lập trang web - là kênh bán hàng quan trọng khẳng định giá trị thương hiệu và tính bền vững của DN. Tuy nhiên, để duy trì hoạt động của trang web, cập nhật thông tin thường xuyên và triển khai website để bán hàng còn khiêm tốn (tỷ lệ các DN cập nhật thường xuyên là 38% (VECOM, 2021)). Việc lập website thì đơn giản nhưng để duy trì hoạt động và thực hiện toàn bộ việc kinh doanh (KD) và bán hàng trên nền tảng website vẫn còn rất nhiều hạn chế ở Việt Nam.

Kinh doanh trên mạng xã hội: Hình thức kinh doanh trên mạng xã hội này rất phù hợp và đáp ứng nhu cầu của đại đa số KH có điện thoại thông minh và có sử dụng mạng xã hội facebook. Theo Hiệp hội TMĐT Việt Nam, tỷ lệ doanh nghiệp triển khai KD trên mạng xã hội có xu hướng tăng liên tục qua các năm và đạt 72% vào năm 2020. Các hộ kinh doanh, các cửa

hàng bán lẻ thuộc các thành phần và ngành nghề khác nhau đều sử dụng mạng xã hội để quảng bá thương hiệu điểm bán, tương tác với KH và bán hàng.

Kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử: Sàn TMĐT là môi trường được thiết lập tốt, có kỹ thuật và công nghệ đáp ứng các yêu cầu tham gia giao dịch cả về phía người bán và người mua, cho phép truy cập nhiều mà hệ thống đảm bảo vận hành tốt. Một số tên tuổi nổi tiếng được người tiêu dùng biết và sử dụng phổ biến như: Lazada, Shopee, Amazon, Muabanhhanh, Tiki, Sendo, Thagoididong, Dienmayxanh, Bachhoaxanh, Rongbay.... Theo khảo sát của Hiệp hội TMĐT Việt Nam, trong năm 2020 tỷ lệ các doanh nghiệp tham gia các sàn TMĐT chiếm 22%, tăng 5% so với năm 2019 và xu hướng tiếp tục tăng vì tính tiện ích, thích đáng và hiệu quả của các sàn TMĐT này (VECOM, 2021).

Kinh doanh trên nền tảng di động: Hệ thống KD trên nền tảng di động được hiểu là triển khai website phiên bản di động để khách hàng dễ dàng thực hiện các tìm kiếm, lựa chọn mua sắm và thực hiện quá trình mua hàng. Theo khảo sát của Hiệp hội TMĐT Việt Nam, tỷ lệ các DN có ứng dụng bán hàng trên thiết bị di động tăng dần qua các năm và đạt 17% năm 2020, đồng thời tỷ lệ 52% các DN triển khai ứng dụng cho phép người mua thực hiện toàn bộ quá trình mua sắm trên thiết bị di động, có 35% doanh nghiệp thực hiện các chương trình khuyến mãi dành riêng cho KH sử dụng thiết bị di động để mua hàng, có trên 48% DN nhận đơn hàng qua ứng dụng trên thiết bị di động.

Các hình thức quảng cáo website và ứng dụng di động: Quảng cáo là hoạt động không thể thiếu trong kinh doanh và bán hàng, các công cụ chủ yếu là các nhà bán lẻ sử dụng có tính ưu tiên phải kể đến là: Quảng cáo qua các mạng xã hội chiếm 53%, qua các công cụ tìm kiếm chiếm 29%, còn lại là các công cụ khác như báo điện tử, truyền hình, email, ứng dụng di động.. Đặc biệt, các doanh nghiệp kết hợp sử dụng fanpage bán hàng để thực hiện chạy quảng cáo và mức chi cho hoạt động này tăng dần qua các năm và một cách thường xuyên.

3.5. Chỉ số thương mại điện tử về giao dịch giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng

Theo Hiệp hội TMĐT Việt Nam, chỉ số TMĐT B2C được xây dựng dựa trên các nhóm tiêu chí thành phần bao gồm: xây dựng website DN, tần suất cập nhật thông tin trên website, ứng dụng bán hàng qua mạng xã hội; tham gia các sàn giao dịch TMĐT, website phiên bản di động, ứng dụng bán hàng trên thiết bị di động, cho phép người mua thực hiện quá trình mua sắm trên thiết bị di động, tình hình nhận đơn hàng, quảng cáo website/ứng dụng di động, doanh thu từ kênh trực tuyến, thu nhập bình quân đầu người,... Kết quả khảo sát của Hiệp hội TMĐT Việt Nam năm 2021 cho thấy chỉ số TMĐT năm 2020 của TPHCM đạt trên 72%, Hà Nội đạt trên 60%, Đồng Nai và Bình Dương trên 10%, còn lại các địa phương chỉ dao động từ 2% đến 7%.

4. Một số vấn đề về chuyển đổi số trong ngành bán lẻ

4.1. Chuyển đổi số và chuyển đổi số trong ngành bán lẻ

Chuyển đổi số là một trong những mục tiêu được quan tâm hàng đầu của các DN công nghệ tại Việt Nam. Chính phủ Việt Nam cũng đặc biệt quan tâm đến vấn đề chuyển đổi số trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và giao cho Bộ Thông tin & Truyền thông xây dựng Đề án Chuyển đổi số quốc gia và trình Đề án cho Thủ tướng trong năm 2019. Giữa những ảnh hưởng từ dịch COVID-19, thị trường bán lẻ Việt Nam nhanh chóng chuyển đổi MHKD tại điểm bán sang bán hàng trực tuyến. Đặc biệt, ứng dụng mạnh mẽ mô hình bán hàng đa kênh để tiếp cận nhiều khách hàng, dịch vụ giao hàng tận nơi và số hóa các hình thức thanh toán qua ví điện tử, airpay, thẻ tín dụng... Vậy chuyển đổi số là gì và có tầm quan trọng như thế nào trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0?

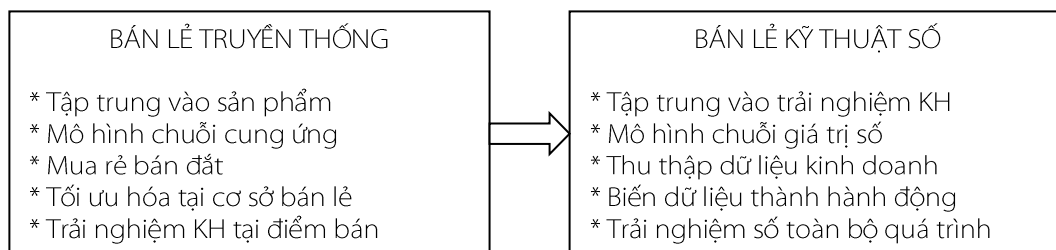
Công cuộc chuyển đổi số thực chất đặc trưng bởi sự hình thành và phát triển quá trình toàn cầu hóa về chuỗi cung ứng (Coughlan và cộng sự, 2006), sự hình thành các MHKD mới - MHKD điện tử; thông tin trở thành nguồn lực chiến lược quan trọng và hiệu ứng mạng lưới chống lại hiện tượng độc quyền (Daniel và cộng sự, 2017; Kettinger và cộng sự, 2010).

Chuyển đổi số (Digital Transformation) là sự tích hợp các công nghệ kỹ thuật số vào tất cả các lĩnh vực của một DN, tận dụng các công nghệ để thay đổi căn bản cách thức vận hành, thay đổi MHKD và cung cấp các giá trị mới cho KH cũng như làm tăng tốc các hoạt động KD (Saul, 2012). Chuyển đổi số cũng là một sự thay đổi về văn hóa của các DN, đòi hỏi các DN phải

liên tục thay đổi, thử nghiệm cái mới và thoải mái chấp nhận các thất bại (Brynjolfsson, 2011; Andal-Ancion, 2003).

Tại Việt Nam, khái niệm “Chuyển đổi số” thường được hiểu theo nghĩa là quá trình thay đổi từ mô hình doanh nghiệp truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet cho vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud)... nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty. “Chuyển đổi số” (Digital Transformation) có thể dễ bị nhầm lẫn với khái niệm “Số hóa” (Digitizing). Để phân biệt hai khái niệm này, có thể hiểu rằng “Số hóa” là quá trình hiện đại hóa, chuyển đổi các hệ thống thường sang hệ thống kỹ thuật số (chẳng hạn như chuyển từ tài liệu dạng giấy sang các file mềm trên máy tính, số hóa truyền hình chuyển từ phát sóng analog sang phát sóng kỹ thuật số...); trong khi đó, “Chuyển đổi số” là khai thác các dữ liệu có được từ quá trình số hóa, rồi áp dụng các công nghệ để phân tích, biến đổi các dữ liệu đó và tạo ra các giá trị mới hơn. Có thể xem “Số hóa” như một phần của quá trình “Chuyển đổi số” (CSI, 2020).

Ngành bán lẻ thực hiện chức năng chính yếu là tập trung hàng hóa và sẵn sàng dịch vụ tại thị trường để cung cấp cho cư dân mua sắm thỏa mãn nhu cầu, và vấn đề đặt ra là làm sao để hàng hóa và dịch vụ được khách hàng tiếp cận nhanh và dễ dàng lựa chọn, tìm kiếm, mua sắm khi có nhu cầu. Bối cảnh kinh doanh và cạnh tranh đặt ra sứ mệnh ngành bán lẻ phải thực hiện quá trình chuyển đổi số của mình (Zhao, 2016; Verica và Zlatko, 2019).



Sơ đồ 5. Sự thay đổi từ bán lẻ truyền thống sang bán lẻ kỹ thuật số

Nguồn: Chuyển đổi số ngành bán lẻ (<https://resources.base.vn/>)

Ngành bán lẻ trực tiếp phục vụ KH cuối cùng là những cư dân sinh sống ở khắp mọi nơi. Bối cảnh thay đổi, thói quen và các hỗ trợ cho người mua đã làm thay đổi, đặc biệt sự thay đổi này diễn ra theo các xu hướng: giảm sử dụng tiền mặt trong chi tiêu thay vào đó là việc sử dụng các hình thức thanh toán khác, sử dụng smart phone để thực hiện các trao đổi, liên lạc và tìm kiếm thông tin mua sắm, đặc biệt là dùng mạng xã hội để thể hiện mình (CSI, 2020).

Không chỉ sự chuyển dịch trong hình thức bán hàng và cung cấp dịch vụ cho khách hàng, hệ thống vận hành và quản lý DN, mà các nhà bán lẻ cũng cần số hóa để đồng bộ về mặt hệ thống và đáp ứng khả năng quản lý hiện đại, tránh những thất thoát thường gặp so với hình thức quản lý truyền thống (Hagberg, 2017; Guoan và Xue, 2019). Khách hàng hiện đại hơn, DN càng phải thông minh hơn, chuyển đổi số chính là con đường tất yếu nếu một DN muốn tiếp cận, bán hàng (Johan, 2016).

Như vậy, chuyển đổi số trong hoạt động KD bán lẻ thực chất là việc chuyển đổi cách thức vận hành, bán hàng và quản lý DN bán lẻ từ hình thức truyền thống sang môi trường số hóa.

Bán lẻ truyền thống là việc nhà cung cấp hàng hóa từ người bán lẻ đến tay người tiêu dùng thông qua các kênh phân phối chính như đại lý, trung tâm thương mại, nhà bán buôn, bán lẻ,... Các kênh phân phối bán lẻ chủ yếu bán hàng tại điểm bán, khách hàng đến các cơ sở bán lẻ để thực hiện việc mua trực tiếp tại điểm bán, do vậy người bán hàng chỉ có thể tiếp cận KH trong một vùng địa lý nhất định, từ đó giới hạn khả năng bán hàng của tổ chức và hạn chế khả năng tiếp cận của KH với cơ sở bán lẻ.

Bán lẻ hiện đại trước tiên là sự ra đời các điểm bán hiện đại theo hình thức siêu thị để KH tự phục vụ và phát triển hơn là ứng dụng công nghệ trong bán hàng và phát triển các kênh bán hàng phi trực tiếp giúp DN có thể tiếp cận nhiều khách hàng hơn, thông qua nhiều kênh internet như Mạng xã hội, Website, sàn TMĐT... ứng dụng thanh toán trực tuyến, dịch vụ giao

hàng tận nơi. Khách hàng có thể ngồi tại nhà, xem thông tin về sản phẩm và đặt mua mà không cần trực tiếp tới điểm bán.

4.2. Những động lực chính thúc đẩy chuyển đổi số trong bán lẻ

* *Động lực chuyển đổi số từ khách hàng*: khách hàng là chủ thể quan trọng và có ảnh hưởng mạnh đến sự thay đổi kinh doanh của các tổ chức bán lẻ. Theo nghiên cứu của Blázquez (2014); Werner (2019); Rafay (2021), các tổ chức bán lẻ sẽ thực hiện quá trình chuyển đổi số nhằm phục vụ tốt hơn cho khách hàng của mình. Những động lực chính thúc đẩy chuyển đổi số trong bán lẻ từ phương diện khách hàng được rút ra từ các nghiên cứu nêu trên như sau: những kỳ vọng đang phát triển từ KH hay còn gọi là người mua kỹ thuật số (digital shopper) hoặc đa kênh (omni-channel), những người thích công nghệ và sử dụng công nghệ để khám phá và trải nghiệm; yêu cầu trải nghiệm khách hàng ngày càng cao, mọi lúc mọi nơi, nhanh chóng và đạt được mục đích mua sắm khi cần; một số ngành kinh doanh được đòi hỏi các trải nghiệm thực tế ảo, trải nghiệm tăng cường trên các nền tảng kỹ thuật hiện có của khách hàng; sự thay đổi về chu trình mua sắm của khách hàng: trước khi mua, trong khi mua và sau khi mua; sự mong đợi của khách hàng về việc mua sắm liền mạch, với nhiều cách thức tiếp cận và diễn ra trên nhiều kênh khác nhau, từ đó hành vi khách hàng mong muốn tìm kiếm những trải nghiệm dễ dàng, nhanh chóng và đạt được mục đích mua sắm; sự tò mò thích khám phá những kỹ thuật mới, những trải nghiệm mới, những đòi hỏi mới thích ứng với sự thay đổi thị hiếu và tập quán tiêu dùng; sự phổ biến về thông tin trên các nền tảng, thúc đẩy khách hàng đòi hỏi tiếp cận nhanh và đầy đủ về thông tin trên các phương tiện cá nhân; phổ biến kỹ thuật số và cá nhân hóa trong bán lẻ thể hiện người mua luôn dùng các thiết bị kết nối internet hoặc 3G để tìm kiếm thông tin, so sánh giá cả giữa các nơi cung cấp, tìm kiếm nơi mua và luôn được sự hỗ trợ tích cực từ người bán. Như vậy, các đòi hỏi của khách hàng nêu trên hoàn toàn thích đáng trong bối cảnh kỷ nguyên số, thúc đẩy các tổ chức bán lẻ.

* *Động lực chuyển đổi số từ yếu tố công nghệ*: Chúng ta đang sống trong một thế giới mà mỗi năm có hàng triệu phát minh mới được cấp bằng sáng chế, sẵn sàng tạo ra những bước ngoặt trong cuộc sống của chúng ta. Nghiên cứu của Daniel (2017) và Blázquez (2014) đã chỉ ra sự phát triển của yếu tố công nghệ và tác động của yếu tố này đến quá trình chuyển đổi số trong kinh doanh của các doanh nghiệp. Vì thế, đòi hỏi các tổ chức kinh doanh nói chung và tổ chức kinh doanh bán lẻ nói riêng cần liên tục thay đổi để thích ứng với bối cảnh kinh doanh và cạnh tranh. Những sự thay đổi này được khái quát ở các điểm sau: Sự ra đời liên tục của các công nghệ mới có tính đột phá, nhất là từ khi có internet, tốc độ số hóa và phân phối thông tin gia tăng rất nhanh; bán lẻ toàn cầu đã và đang thay đổi nhanh chóng nhờ sự phát triển nhanh của internet và các thiết bị kết nối, trong đó thương mại điện tử là nền tảng thay thế cho thương mại truyền thống, sự đột phá của kỹ thuật số và tốc độ áp dụng công nghệ mới; yếu tố thuận tiện ngày càng trở nên quan trọng và giá cả cùng sự đa dạng các hàng hóa trở nên quyết định, cạnh tranh nhanh mọi lúc và mọi thời điểm nhờ các công nghệ số và nền tảng internet, 3G; sự phát triển của các phương tiện truyền thông xã hội ngày càng đóng vai trò tham chiếu quan trọng ảnh hưởng đến các quyết định mua sắm cá nhân nhằm xác thực thương hiệu; các kỹ thuật cho phép thương mại di động là chủ yếu và mua sắm di động trở thành công cụ mua sắm được lựa chọn. Như vậy, yếu tố công nghệ đã và đang tạo nền tảng cho các tổ chức kinh doanh bán lẻ thực hiện quá trình chuyển đổi số, hình thức văn hóa kinh doanh số, thay đổi chiến lược theo quá trình chuyển đổi số để có thể phát triển kinh doanh, gia tăng khả năng cạnh tranh và phục vụ khách hàng.

4.3. Nội dung của quá trình chuyển đổi số

Để thực hiện quá trình chuyển đổi số, doanh nghiệp bán lẻ có nhiều lựa chọn, hoặc là phát triển các kênh bán hàng hiện đại thông qua sử dụng các công cụ số hóa để kết nối giữa doanh nghiệp với khách hàng, hoặc chuyển đổi toàn diện quá trình kinh doanh của doanh nghiệp theo mô hình kinh doanh số hóa (Reinartz và cộng sự, 2019; Hänninen và cộng sự, 2018). Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả này chỉ ra quá trình chuyển đổi số cho các doanh nghiệp bán lẻ như một lộ trình và sự lựa chọn các nội dung cần triển khai: phát triển kênh bán hàng trực tuyến cho phép khách hàng dễ dàng kết nối để tương tác trực tuyến, các hoạt động kinh doanh khác vẫn duy trì ở MHKD bình thường, trong chừng mực này thì việc sử dụng trang

web bán hàng, tham gia các sàn TMĐT, mạng xã hội, zalo.. là phổ biến cho các hộ KD cá thể, các DN bán lẻ qui mô nhỏ; thực hiện quá trình chuyển đổi các kênh bán hàng truyền thống sang các kênh bán hàng mới theo hướng chuyển đổi số, hình thành và bổ sung các gian hàng trên sàn TMĐT, mạng xã hội, website hay còn gọi là siêu thị trên mạng; thực hiện việc cung cấp hoặc cộng tác với các dịch vụ số để chuyển đổi các quy trình vận hành: triển khai các hình thức thanh toán trực tuyến hoặc giảm đơn là cho phép khách hàng thanh toán tại nhà; phát triển hoặc phối hợp các dịch vụ giao hàng tận nơi khách hàng; mở hồ sơ khách hàng trực tuyến để lưu trữ thông tin giao dịch; thực hiện định hướng tác nghiệp quản trị khách hàng và chăm sóc khách hàng tự động: quản lý thông tin khách hàng từ dữ liệu điện toán đám mây (Cloud), tự động chăm sóc khách hàng theo giai đoạn mua hàng, chia sẻ thông tin hữu ích cho khách hàng khi có các chương trình xúc tiến, khuyến mãi; đầu tư các phương tiện và phần mềm vận hành hệ thống kinh doanh và quản trị toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp như: quản lý hàng hóa và xử lý đơn hàng tại kho, điểm bán và các kênh online bằng công cụ số thay vì cách làm truyền thống bằng sổ sách, excel; ứng dụng công nghệ trong tuyển dụng và quản lý nhân sự để tăng chất lượng đầu vào, giảm tỷ lệ biến động nhân sự; quản trị công việc: ứng dụng số hóa để quản lý công việc và tiến độ của nhân viên để tăng năng suất lao động; quản lý tài chính và kế toán: áp dụng xu hướng quản lý tài chính kế toán trên nền tảng Cloud để liên thông dữ liệu với hệ thống bán lẻ tại các điểm bán lẻ và kênh bán hàng online; marketing và bán hàng tự động hóa: ứng dụng Big Data để tiếp cận khách hàng và phân tích dữ liệu theo chân dung khách hàng, bán hàng và marketing.

Các nội dung của quá trình chuyển đổi số cho các doanh nghiệp bán lẻ thực sự rất đa dạng, tùy thuộc vào điều kiện và khả năng mà mỗi doanh nghiệp sẽ có chiến lược và chính sách thực hiện chuyển đổi số riêng, thích nghi với bối cảnh và đặc điểm kinh doanh của mỗi doanh nghiệp. Điều quan trọng là xác định mức độ số hóa và chuyển đổi số cần thiết cho phát triển kinh doanh, theo đuổi dự án chuyển đổi số một cách rõ ràng, có kế hoạch đào tạo đội ngũ thích ứng và đánh giá hiệu quả của quá trình chuyển đổi số đóng góp vào quá trình phát triển kinh doanh của doanh nghiệp.

4.4. Những xu hướng cơ bản trong chuyển đổi số

* *Chuyển đổi mô hình kinh doanh từ truyền thống sang kinh doanh số*: Chuyển đổi số trong bán lẻ là quá trình chuyển dịch từ MHKD tập trung vào sản phẩm theo mô hình chuỗi cung ứng (Supply chain) sang MHKD tập trung vào khách hàng, theo mô hình chuỗi giá trị số (Digital value chain) dựa trên dữ liệu (Sergei, 2019; Zhao, 2016) với các định hướng chính: Thu thập và cập nhật toàn bộ dữ liệu về hệ thống sản phẩm, toàn bộ đối tượng KH, toàn bộ các vị trí, địa điểm bằng cách số hóa việc giao dịch với KH (tư vấn online, bán hàng trên website, thanh toán online, lưu trữ dữ liệu khách hàng với CRM,...); Tối ưu hóa các khâu của quá trình KD dựa trên insight từ dữ liệu: quy trình đặt hàng và quan hệ với nhà SX, quá trình tiếp nhận và xử lý đơn hàng của KH, quy trình vận chuyển giao nhận hàng hóa, quy trình xuất nhập hàng hóa, thông tin cung cấp cho KH cũng như thông tin bên trong; thiết kế lại chuỗi giá trị và MHKD tối ưu, tối thiểu hóa chi phí KD, hướng đến mở rộng các dịch vụ mới nhằm gia tăng giá trị cho KH, kết hợp chặt chẽ với các MHKD khác tạo thành hệ sinh thái KD trên cùng nền tảng, chia sẻ cùng có lợi.

* *Tăng cường trải nghiệm KH bằng việc ứng dụng các công nghệ trong KD*: Trong chuyển đổi số có nhiều công nghệ cho phép nhà bán lẻ dễ dàng thực hiện các trải nghiệm cho KH, khách hàng dễ dàng thực hiện nhanh chóng các truy cập thông tin về sản phẩm và xem các báo cáo mua của KH khác, cũng như giúp KH có thể trải nghiệm tại nhà. Việc ứng dụng công nghệ VR/AR (VR là Virtual Reality - Thực tế ảo & AR là Argumented Reality - Thực tế tăng cường) có thể thay đổi hoàn toàn cách chúng ta tìm kiếm, mua và bán hàng hóa online. Các dữ liệu có được từ công nghệ này sẽ giúp ghi nhận thói quen mua sắm của KH để tạo ra các trải nghiệm cá nhân hóa, đồng thời đem lại nhiều ý tưởng marketing mới. Một số lĩnh vực bán lẻ đang ứng dụng AR/VR nhiều nhất có thể kể đến là: mua sắm nội thất, thời trang, tạp phẩm, cùng các đơn vị đi đầu như IKEA, Walmart, Zara...

* *Phát triển những hình thức thanh toán tiện ích cho khách hàng*: Hiện nay đa số các giao dịch TMĐT vẫn theo hình thức COD và do các phương tiện thanh toán trực tuyến như thẻ Visa

hoặc Master card còn hạn chế trong phát hành của các ngân hàng cũng như các phương tiện cho phép chấp nhận thẻ cũng còn nhiều cản trở. Yêu cầu phát hành các hình thức thanh toán không dùng tiền mặt vẫn đang cấp bách đặt ra cho thị trường nói chung và hoạt động kinh doanh bán lẻ nói riêng. Đa số các nền tảng thương mại điện tử hiện tại như Tiki, Shopee, Lazada đều có tích hợp với dịch vụ thanh toán trực tuyến. Nếu đang chạy cửa hàng offline hay bán hàng qua website/facebook, doanh nghiệp cũng có thể dễ dàng phát triển nhiều hình thức thanh toán tiện ích như: thanh toán qua thẻ quốc tế, qua ví điện tử, chuyển khoản, quét mã, sử dụng thẻ tích điểm,...

** Tối ưu vận hành và nâng cao năng lực cộng tác bên trong tổ chức bán lẻ:* Đỉnh cao của chuyển đổi số là chuyển đổi quá trình vận hành và sự phối hợp bên trong của tổ chức bán lẻ để có thể quản trị tối ưu toàn bộ các hoạt động với mức chi phí tối thiểu, phản ứng nhanh với thị trường và KH thông qua các nỗ lực ban hành chính sách. Những thay đổi về mô hình quản trị KD trên nền tảng số chỉ có thể được thực thi kịp thời với một bộ máy tinh gọn, các quy trình được tối ưu một cách khoa học, hạn chế tối đa ma sát và trì trệ giữa các bộ phận. Việc số hóa các quy trình từ đầu vào đến đầu ra, các công việc cần thực hiện và thông tin bên trong DN là việc vô cùng quan trọng.

5. Định hướng lộ trình chuyển đổi số cho các doanh nghiệp ở Việt Nam

** Nghiên cứu MHKD và thực trạng ứng dụng công nghệ:* Việc nghiên cứu MHKD hiện tại và đánh giá thực trạng ứng dụng công nghệ của các DN bán lẻ để có cơ sở hoạch định chiến lược, mục tiêu và cách thức triển khai chuyển đổi số. Các câu hỏi xác định thực trạng của doanh nghiệp: Hiện nay các bộ phận, quy trình nào đã được ứng dụng số, quản lý thông tin và vận hành trên môi trường số hóa? Điểm gì cần cải tiến hay cần hoàn thiện, sửa đổi? Các hoạt động đang thực hiện theo phương pháp thủ công; cơ sở hạ tầng, kỹ thuật cần để chuyển đổi số đã đáp ứng được bao nhiêu tỷ trọng? Trình độ của đội ngũ nhân viên về công nghệ, nhận thức về chuyển đổi số, kỹ năng ứng dụng công cụ vào công việc?

** Xây dựng những hoạt động cần chuyển đổi số:* Sứ mệnh của tổ chức bán lẻ là bán hàng và cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho khách hàng, đó là việc *gia tăng doanh thu, nâng cao trải nghiệm khách hàng, tự động hóa các quy trình làm việc và hệ thống vận hành, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, hướng đến phục vụ khách hàng một cách tốt hơn và tối ưu hóa các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp*. Tương ứng với từng hoạt động nêu trên, cần nghiên cứu chi tiết hóa và xác định lộ trình để triển khai thực hiện sao cho phù hợp.

Một số tiến trình cần quan tâm trong quá trình chuyển đổi số đối với các doanh nghiệp bán lẻ, đó là: Xác định mức độ ưu tiên trong các hoạt động chuyển đổi số, tùy thuộc vào mục tiêu DN muốn. Việc kết nối kênh bán hàng, hệ thống vận hành, quản trị doanh nghiệp và chăm sóc khách hàng để tối ưu trải nghiệm đều có vai trò quan trọng.

** Thu hút và đào tạo đội ngũ nâng cao trình độ theo quá trình chuyển đổi số:* Để cuộc chuyển đổi số thành công, DN cần tổ chức đào tạo để nâng cao kiến thức, chuyên môn cho nhân viên và nhà quản lý. Thường xuyên trao đổi, chia sẻ kiến thức và chủ động trong việc ứng dụng công nghệ mới trong thực thi công việc. Đặc biệt, với các DN lớn, nên có bộ phận hoặc nhân sự có chuyên môn cao về công nghệ, phân tích dữ liệu để đạt hiệu quả tối ưu trong quá trình chuyển đổi.

** Thực hiện đo lường, kiểm soát và cải tiến trong chuyển đổi số:* Việc đo lường quá trình chuyển đổi số là xác định xem mức độ thực hiện các mục tiêu đã đặt ra trong từng quá trình hay không, phải quan sát và kiểm định thường xuyên liên tục các hoạt động kinh doanh theo kết quả chuyển đổi số, đồng thời kiểm soát sự vận hành của hệ thống bên trong và sự tương tác với khách hàng bên ngoài xem có đáp ứng các yêu cầu và mục tiêu chuyển đổi số đã đặt ra hay không. Đừng quên trên lộ trình chuyển đổi số, DN cần liên tục đo lường, theo dõi hoạt động KD sau chuyển đổi số có chuyển biến tích cực như kỳ vọng hay không? Từ đó có những điều chỉnh kịp thời để tối đa hiệu quả sử dụng nguồn lực tại DN.

6. Cơ hội và thách thức đối với các doanh nghiệp bán lẻ khi chuyển đổi số

Ngành bán lẻ nói chung và các DN bán lẻ nói riêng ở Việt Nam đang đứng trước nhiều cơ hội và nhiều thách thức cho việc chuyển đổi số. Cơ hội lớn nhất đối với các doanh nghiệp nói chung hiện nay là chủ trương và sự khuyến khích của Chính phủ về chuyển đổi số và tăng

cường số hóa toàn bộ nền kinh tế quốc gia, trong đó có các chương trình hỗ trợ cộng đồng doanh nghiệp thực hiện quá trình chuyển đổi số, số hóa quá trình kinh doanh. Tiếp đến là những thành tựu của CMCN 4.0 cho phép các doanh nghiệp bán lẻ dễ dàng tiếp cận các nền tảng chuyển đổi số được cung cấp bởi các tổ chức chuyên môn hóa để thực hiện quá trình chuyển đổi số cho hoạt động kinh doanh của mình. Sự phổ biến của internet và CNTT trên phạm vi toàn cầu và trong từng quốc gia, các thiết bị kết nối được phổ cập trong nền kinh tế... là những yếu tố quan trọng tạo cơ hội thi doanh nghiệp thực thi chiến lược chuyển đổi số của mình. Tuy vậy, những thách thức đặt ra cho ngành bán lẻ nói chung và các DN bán lẻ nói riêng là rất lớn. *Thứ nhất*, ngành bán lẻ vẫn phổ biến các loại hình KD mang tính truyền thống, mang tính cá nhân, mang tính DN vừa và nhỏ, có khi mang tính manh muốn sẽ rất khó khăn để hội nhập và thực hiện quá trình chuyển đổi số. *Thứ hai*, tồn tại nhiều các công nghệ số hóa và công nghệ chuyển đổi số được phát triển tự phát bởi các tổ chức chuyên môn về CNTT mang tính manh muốn, riêng lẻ gây ra nhiều khó khăn cho ngành bán lẻ nói chung và DN bán lẻ nói riêng trong việc lựa chọn, tiếp cận và quyết định triển khai. *Thứ ba*, chi phí thực hiện chuyển đổi số cũng là rào cản, một mặt các doanh nghiệp cần đầu tư trang bị các thiết bị phần cứng, mua các phần mềm quản trị và vận hành nền tảng số. *Thứ tư*, nguồn nhân lực trong ngành bán lẻ còn hạn chế cả về năng lực, kiến thức quản trị và vận hành về chuyển đổi số. Thứ năm, thực trạng KD truyền thống vẫn còn khá phổ biến.

7. Kết luận

Chuyển đổi số là xu hướng tất yếu đã và đang diễn ra mạnh mẽ trong nền kinh tế nói chung và ngành bán lẻ nói riêng. Để thực hiện thành công và phát triển kinh doanh số cũng như chuyển đổi MHKD từ truyền thống sang MHKD dựa trên nền tảng số đòi hỏi phải có những nghiên cứu thích đáng, đảm bảo khai thác tốt các cơ hội thị trường, chinh phục khách hàng và phát triển các hoạt động KD bền vững. Chuyển đổi số trong lĩnh vực bán lẻ chứa đựng nhiều yếu tố khách quan và chủ quan, làm phát sinh chi phí đầu tư nền tảng và ứng dụng các kỹ thuật số hóa. Nhưng quá trình chuyển đổi số thành công sẽ giúp doanh nghiệp bán lẻ thay đổi tư duy kinh doanh, thay đổi văn hóa kinh doanh và hơn hết là gia tăng khả năng cạnh tranh, mở rộng phạm vi địa lý của thị trường, chinh phục và đáp ứng tốt hơn các mong muốn của khách hàng và góp phần cải thiện vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Cần có một kế hoạch chiến lược về chuyển đổi số, thay đổi văn hóa kinh doanh theo chuyển đổi số, làm chủ công nghệ chuyển đổi số và đào tạo đội ngũ nhân viên khai thác tốt công nghệ số để thực hiện tốt quá trình kinh doanh. Nhiều vấn đề đặt ra cho các nhà nghiên cứu và quản lý cần nghiên cứu trong thời gian đến là: Làm sao để thiết kế một MHKD trong kỷ nguyên số thật sự hoàn hảo thích ứng với ngành nghề kinh doanh riêng có của mình? Công nghệ số nào sẽ được sử dụng để vừa vận hành toàn bộ các quá trình KD, quản lý DN và thực hiện sự kết nối và sự tương tác với khách hàng mục tiêu? Các quyết định kinh doanh và marketing kể cả chiến lược và tác nghiệp sẽ thay đổi ra sao trong chuyển đổi số? Nhà quản trị sẽ làm gì và cần có những kiến thức gì để có thể quản trị tốt DN trong tương lai? Các quy trình kinh doanh sẽ thay đổi ra sao khi chuyển đổi số và làm sao kiện toàn quản lý để tối thiểu hóa chi phí? Hành vi của khách hàng trong nền kinh tế số sẽ như thế nào? Làm sao để thu hút, chinh phục khách hàng và phục vụ họ trên quan điểm cùng thắng? Chuyển đổi số sẽ đi đến đâu? Tương lai của ngành bán lẻ sẽ như thế nào? Các quyết định đầu tư và phát triển kinh doanh sẽ theo hướng nào? Thực tiễn chuyển đổi số của nền kinh tế, của các ngành hiện tại và tương lai sẽ như thế nào? Trường đại học sẽ bổ sung các kiến thức nền tảng ra sao cho sinh viên trong thời đại kỷ nguyên số?

Tài liệu tham khảo

Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., & Yip, G. S. (2003). The Digital Transformation of Traditional Businesses. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 44(4).

BASE (2023). *Chuyển đổi số ngành bán lẻ - Những xu hướng chính và bài học từ các doanh nghiệp*. Truy xuất từ <https://resources.base.vn/management/ban-do-chuyen-doi-so-nganh-ban-le-659>, ngày 10/12/2023.

- Blázquez, M. (2014). Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97–116.
- Brynjolfsson, E. (2011). ICT, innovation and the e-economy. *European Investment Bank Papers*, 16(2).
- Bulović, V., & Čović, Z. (2020, September). The impact of digital transformation on sustainability in fashion retail. In *2020 IEEE 18th International Symposium on Intelligent Systems and Informatics (SISY)* (pp. 000149-000154). IEEE.
- Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L., & El-Ansary, A. I. (2006). *Marketing channels*. Pearson Prentice Hall.
- CSI (2020). *Báo cáo thị trường bán lẻ Việt Nam*. Truy xuất từ <https://vncsi.com.vn/>, ngày 10/12/2022.
- Đặng Văn Mỹ (2014). *Quản trị thương mại bán lẻ*. Nxb Giáo dục.
- Đặng Văn Mỹ. (2012). Mô hình kinh doanh: cơ sở lý thuyết và định hướng đối với siêu thị bán lẻ. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kế toán*.
- Guan Zhu, & Xue Gao (2019). The Digital Sales Transformation Featured by Precise Retail Marketing Strategy. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), 72-76.
- Hagberg, J., Jonsson, A., & Egels-Zandén, N. (2017). Retail Digitalization: Implications for Physical Stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39, 264-269.
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712.
- Hänninen, M., Smedlund, A., Mitronen, L. (2018). Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation. *Baltic Journal of Management*, 13, 152-168.
- Kettinger, W.J., Marchand, D.A., & Davis, J.M. (2010). Designing Enterprise IT Architectures to Optimize Flexibility and Standardization in Global Business. *MIS Quarterly Executive*, 9(2).
- Krymov, S., Kolgan, M., Suvorova, S., & Martynenko, O. (2019, March). Digital technologies and transformation of modern retail. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 497, No. 1, p. 012126). IOP Publishing.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The Impact of Digital Transformation on the Retailing Value Chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 350-366.
- Saul J. Berman. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24. doi 10.1108/10878571211209314.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. *International journal of innovation management*, 21(08), 1740014.
- Tổng cục Thống kê (2020). *Dữ liệu và số liệu thống kê*. Truy xuất từ <https://www.gso.gov.vn>, ngày 10/12/2022.
- VECOM (2020). *Báo cáo chỉ số thương mại điện tử*. Truy xuất từ <https://vecom.vn/>, ngày 10/12/2022.
- VECOM (2021). *Báo cáo chỉ số thương mại điện tử Việt Nam*. Truy xuất từ <https://vecom.vn/>, ngày 10/12/2022.
- Werner, R., Nico, W., Monika, I. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International of Research in Marketing*, 36, 350-366.
- Zhao, F. (2016). Digital transformation of service retail enterprises. *Digital Communication World*, S1, 48-49.
- Zhao, F. (2016). Digital transformation of service retail enterprises. *Digital Communication World*, S1, 48-49.