

SỰ ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA NGÀNH BÁN LẺ VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Bùi Thị Thanh Nhân

Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hải Phòng

Email: nhanbtt89@dhhp.edu.vn

Ngày nhận bài: 04/12/2025

Ngày nhận bài sửa: 22/12/2025

Ngày duyệt đăng: 20/01/2026

Tóm tắt: Trước tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0, việc điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo hướng số hóa đã trở thành yêu cầu thiết yếu đối với các doanh nghiệp. Nghiên cứu này phân tích sự dịch chuyển chiến lược của ngành bán lẻ Việt Nam dưới ảnh hưởng của chuyển đổi số. Kết quả cho thấy các doanh nghiệp bán lẻ đang tái cấu trúc chiến lược theo ba hướng chủ đạo: tăng cường định hướng khách hàng thông qua khai thác dữ liệu, chuyển sang mô hình bán lẻ đa kênh nhằm tạo trải nghiệm mua sắm liền mạch, và phát triển hệ sinh thái số để tối ưu hóa vận hành. Những kết luận này cho thấy chuyển đổi số không chỉ gắn với công nghệ mà còn thúc đẩy việc đổi mới mô hình kinh doanh và năng lực cạnh tranh của toàn ngành. Bài viết tiếp cận chuyển đổi số từ góc độ chiến lược, nhấn mạnh sự thay đổi tư duy và cấu trúc quản trị. Từ đó, đề xuất các giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp bán lẻ triển khai chiến lược số hóa theo hướng hiệu quả và bền vững.

Từ khóa: Chiến lược kinh doanh, chuyển đổi số, doanh nghiệp bán lẻ.

BUSINESS STRATEGY ADJUSTMENT IN VIETNAM'S RETAIL SECTOR IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract: In the context of the Fourth Industrial Revolution, adjusting business strategies toward digitalization has become an essential requirement for enterprises. This study examines how digital transformation is reshaping the business strategies of Vietnam's retail sector. The findings indicate that retail firms are restructuring their strategies along three main directions: enhancing customer-centric orientation through data utilization, transitioning toward omni-channel retail models to deliver seamless shopping experiences, and developing digital ecosystems to enhance operational efficiency. These results demonstrate that digital transformation is not merely associated with technological adoption but also serves as a catalyst for renewing business models and improving the industry's competitive capacity. Adopting a

strategic perspective, the paper emphasizes changes in managerial thinking and organizational structures. Based on these insights, the study proposes several recommendations to support retail enterprises in implementing digitalization strategies effectively and sustainably.

Key words: Business strategy, digital transformation, retail business.

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đang tái định hình sâu sắc phương thức vận hành và cạnh tranh của ngành bán lẻ, buộc các doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh nhằm đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng về sự tiện lợi, cá nhân hóa và trải nghiệm liền mạch. Sự phát triển của thương mại điện tử, nền tảng số và dữ liệu lớn khiến các chiến lược truyền thống dựa trên sản phẩm và kênh bán hàng đơn lẻ dần bộc lộ hạn chế, thúc đẩy doanh nghiệp chuyển dịch sang các mô hình chiến lược linh hoạt hơn, tích hợp công nghệ và lấy khách hàng làm trung tâm. Quá trình này không chỉ dừng ở việc ứng dụng công nghệ số mà còn kéo theo sự tái cấu trúc mô hình kinh doanh, chuỗi giá trị và định vị chiến lược cạnh tranh theo hướng hệ sinh thái và trải nghiệm.

Mặc dù chuyển đổi số trong ngành bán lẻ đã được đề cập trong nhiều nghiên cứu, phần lớn các công trình hiện có chủ yếu tập trung vào tác động công nghệ đối với hiệu quả hoạt động hoặc hành vi tiêu dùng, trong khi các nghiên cứu phân tích một cách hệ thống mối quan hệ giữa chuyển đổi số và sự dịch chuyển định hướng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam vẫn còn hạn chế. Điều này đặt ra câu hỏi về cách thức chuyển đổi số đang định hình lại tư duy và lựa chọn chiến lược của các doanh

nh nghiệp bán lẻ trong bối cảnh Việt Nam, cũng như những thách thức phát sinh trong quá trình này.

Trên cơ sở đó, bài viết tập trung phân tích sự chuyển dịch chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam dưới tác động của chuyển đổi số thông qua việc tổng hợp và phân tích dữ liệu thứ cấp. Kết quả nghiên cứu nhằm làm rõ các xu hướng điều chỉnh chiến lược chủ yếu, đồng thời nhận diện những hạn chế và thách thức, qua đó đề xuất một số giải pháp định hướng cho quá trình điều chỉnh chiến lược theo hướng hiệu quả và bền vững trong môi trường số hóa.

2. Tổng quan nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Chuyển đổi số trong những năm gần đây đã trở thành một chủ đề thu hút sự quan tâm rộng rãi của giới học thuật và các nhà hoạch định chính sách cả trong và ngoài nước. Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã làm rõ vai trò của chuyển đổi số như một động lực thay đổi mô hình kinh doanh, phương thức vận hành và cấu trúc cạnh tranh trong ngành bán lẻ.

Trong nghiên cứu “Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda” của Verhoef và cộng sự (2021) chỉ rõ sự khác nhau giữa số hóa, số hóa quy trình và chuyển đổi số, từ đó cho thấy chuyển đổi

số là quá trình tái cấu trúc toàn diện doanh nghiệp thông qua việc tích hợp các công nghệ số vào tất cả các khía cạnh của hoạt động kinh doanh, từ chuỗi cung ứng, kênh phân phối đến quản trị trải nghiệm khách hàng. Tác giả này cũng nhấn mạnh rằng, trong ngành bán lẻ, chuyển đổi số không chỉ cải thiện hiệu quả vận hành mà còn tạo ra những hình thức giá trị mới cho người tiêu dùng thông qua cá nhân hóa và tương tác thời gian thực.

Tại Việt Nam, chủ đề này cũng thu hút sự quan tâm đáng kể trong giới nghiên cứu và thực tiễn quản trị. Trong nghiên cứu của Phạm Thúy Hồng (2020) phân tích sự thay đổi hành vi tiêu dùng trong môi trường số và chỉ ra rằng người tiêu dùng Việt Nam ngày càng ưu tiên các kênh mua sắm trực tuyến, ứng dụng di động và trải nghiệm đa kênh.

Hồ Thị Mai Sương (2022) nghiên cứu chuyển đổi số trong hoạt động bán lẻ của doanh nghiệp Việt Nam, tập trung vào thực trạng và mức độ ứng dụng công nghệ số, đặc biệt ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Kết quả phân tích dữ liệu thứ cấp cho thấy phần lớn doanh nghiệp mới tiếp cận chuyển đổi số ở giai đoạn sơ khởi, trong khi việc triển khai các giải pháp công nghệ nền tảng và phân tích dữ liệu còn hạn chế, đồng thời chỉ ra những rào cản và định hướng ưu tiên trong chiến lược chuyển đổi số của ngành bán lẻ.

Trong một nghiên cứu mới đây của Lâm Tuấn Hưng và Đặng Thanh Phương (2024) về chuyển đổi số trong doanh nghiệp bán lẻ tập trung vào việc chỉ ra những thuận lợi và khó khăn trong việc triển khai chuyển đổi số tại các doanh

nghiệp bán lẻ Việt Nam, từ đó tác giả đề xuất giải pháp giúp doanh nghiệp vượt qua các thách thức, bao gồm việc đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực, xây dựng cơ sở hạ tầng công nghệ, và áp dụng các chính sách hỗ trợ từ nhà nước.

Đa số các công trình dừng lại ở cấp độ mô tả hiện tượng, tập trung vào các yếu tố kỹ thuật hoặc hành vi tiêu dùng mà chưa đi sâu vào phân tích bản chất chiến lược của quá trình chuyển đổi số trong các doanh nghiệp bán lẻ. Do đó, bài viết này tiếp cận vấn đề từ góc nhìn chiến lược, nhằm phân tích sự thay đổi trong định hướng kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam dưới tác động của chuyển đổi số, có vai trò quyết định đến khả năng tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp này trong kỷ nguyên số.

2.2. Cơ sở lý thuyết

Ngành bán lẻ được hiểu là lĩnh vực kinh tế liên quan đến các hoạt động phân phối hàng hóa và dịch vụ trực tiếp đến người tiêu dùng cuối cùng. Theo Kotler và Keller (2016), bán lẻ không chỉ bao gồm các cửa hàng vật lý mà còn mở rộng ra các nền tảng thương mại điện tử, kênh trực tuyến và dịch vụ kỹ thuật số. Trong chuỗi cung ứng, ngành bán lẻ đóng vai trò là cầu nối cuối cùng giữa nhà sản xuất và khách hàng, đồng thời giữ vai trò điều tiết nhu cầu thị trường thông qua việc tổ chức phân phối, trưng bày sản phẩm và tạo dựng trải nghiệm tiêu dùng. Với tính chất cạnh tranh cao và phụ thuộc lớn vào xu hướng tiêu dùng, ngành bán lẻ không ngừng đổi mới để thích nghi với sự thay đổi của công nghệ, hành vi khách hàng và bối cảnh kinh tế - xã hội.

Theo lý thuyết Chuyển đổi số (Digital Transformation Theory) của Westerman và cộng sự (2011), chuyển đổi số trong doanh nghiệp là quá trình chuyển đổi sâu rộng bao gồm ba yếu tố chính là trải nghiệm khách hàng, tối ưu hóa quy trình nội bộ và phát triển mô hình kinh doanh mới. Thứ nhất, doanh nghiệp chú trọng cải thiện trải nghiệm khách hàng thông qua việc tăng cường sự tương tác trên các kênh số, nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện tính tiện ích và cá nhân hóa các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu từng khách hàng. Thứ hai, doanh nghiệp thực hiện tối ưu hóa các quy trình nội bộ bằng cách áp dụng công nghệ số, đặc biệt là tự động hóa quy trình, khai thác dữ liệu lớn (big data) và sử dụng các công cụ phân tích nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và giảm thiểu chi phí. Thứ ba, doanh nghiệp chủ động phát triển các mô hình kinh doanh mới bằng cách thay đổi phương thức cung cấp sản phẩm và dịch vụ, từ đó mở rộng thị phần và tạo ra các cơ hội kinh doanh mới trong môi trường số hóa.

Theo Verhoef (2021), chuyển đổi số trong ngành bán lẻ được hiểu là quá trình tích hợp toàn diện các công nghệ kỹ thuật số vào hoạt động kinh doanh bán lẻ, nhằm đổi mới mô hình vận hành, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Quá trình này thường bao gồm các yếu tố như ứng dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo, thương mại điện tử, điện toán đám mây, và các hệ thống quản trị khách hàng, từ đó cho phép doanh nghiệp bán lẻ chuyển dịch từ mô hình kinh doanh truyền thống sang mô hình đa kênh tích hợp (omni-channel), cá nhân hóa và linh hoạt hơn.

Thực chất chuyển đổi số không thể được triển khai một cách rời rạc hoặc thuần túy kỹ thuật, mà là cả một quy trình cần được tích hợp vào tầm nhìn và định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Trong ngành bán lẻ, điều này thể hiện qua việc tái cấu trúc chuỗi cung ứng, cải tiến sản phẩm dịch vụ, đổi mới mô hình kinh doanh (như từ offline sang online), và đặc biệt là xây dựng chiến lược quản trị dữ liệu và quan hệ khách hàng dài hạn. Do đó, cần tiếp cận chuyển đổi số trong ngành bán lẻ dưới góc độ là một quá trình thay đổi chiến lược mang tính hệ thống và bền vững.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

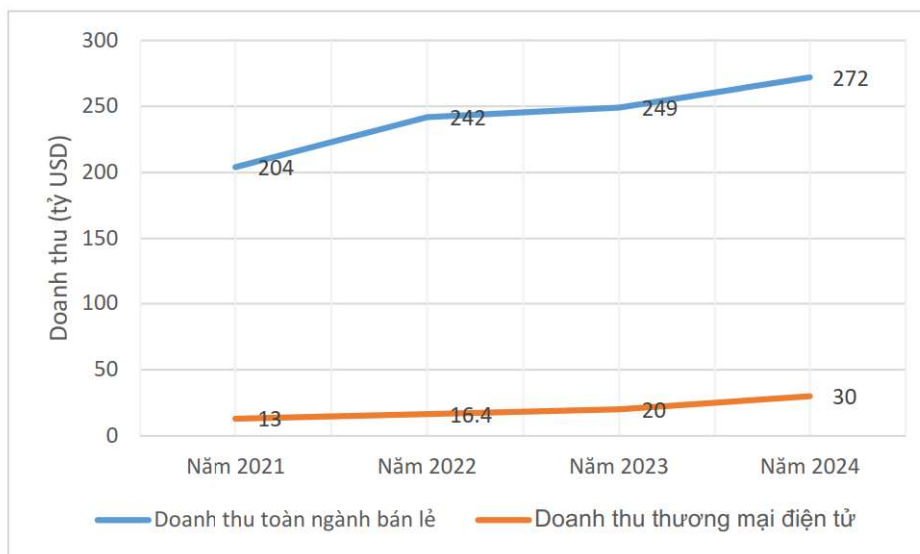
Nghiên cứu được thực hiện theo cách tiếp cận định tính dựa trên phân tích và tổng hợp dữ liệu thứ cấp như báo cáo thường niên, tài liệu nội bộ công khai, và các nghiên cứu học thuật liên quan, nhằm làm rõ mối quan hệ giữa chuyển đổi số và sự dịch chuyển chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam.

Các dữ liệu sau khi thu thập được xử lý và phân tích theo hướng so sánh, đối chiếu và khái quát hóa, qua đó làm rõ các khuynh hướng chuyển đổi chiến lược tiêu biểu, những kết quả đạt được cũng như các hạn chế và thách thức đặt ra trong quá trình triển khai.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Thực trạng chuyển đổi số của ngành bán lẻ Việt Nam

Theo Bộ Công Thương, quy mô thị trường bán lẻ Việt Nam tăng dần qua các năm 2021-2024 và dự báo sẽ tăng lên 350 tỷ USD vào năm 2025, đóng góp tới 59% GDP quốc gia.



*Hình 1. Quy mô thị trường bán lẻ Việt Nam giai đoạn 2021-2024
(Nguồn: Tổng cục thống kê)*

Việt Nam được đánh giá là một trong những thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất Đông Nam Á, nằm trong top 3 thị trường bán lẻ lớn nhất ASEAN, cùng với Thái Lan và Indonesia với dân số trẻ, tỷ lệ người dùng Internet và điện thoại thông minh cao, là những điều kiện thuận lợi để triển khai các nền tảng số trong lĩnh vực bán lẻ.

Cùng với sự tăng trưởng chung của toàn ngành bán lẻ thì giai đoạn 2021-2024 chứng kiến sự tăng trưởng mạnh mẽ của thương mại điện tử trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam phục hồi và chuyển đổi số diễn ra sâu rộng. Năm 2021, doanh thu thương mại điện tử đạt khoảng 13 tỷ USD, chiếm 6,4% tổng doanh thu ngành bán lẻ (204 tỷ USD). Năm 2022 và 2023 tăng dần đều lên 16,4 tỷ USD và 20 tỷ USD tương ứng với 6,8% và 8,0% trong tổng doanh thu của ngành bán lẻ. Đến năm 2024, con số này đã tăng lên 30 tỷ USD, tương đương 11% tổng doanh thu bán lẻ (272 tỷ USD). Tốc độ tăng trưởng bình

quân hàng năm trong giai đoạn này của thương mại điện tử lên đến 30–50%, cao hơn nhiều lần so với tốc độ tăng trưởng 3–9%/năm của tổng doanh thu bán lẻ. Điều này phản ánh sự thay đổi rõ nét trong hành vi tiêu dùng: người tiêu dùng đang ngày càng ưa chuộng mua sắm trực tuyến nhờ sự tiện lợi, đa dạng về sản phẩm và sự phát triển mạnh mẽ của các nền tảng thương mại điện tử.

3.2. Sự điều chỉnh chiến lược kinh doanh của ngành bán lẻ Việt Nam

3.2.1. Chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm

Trong ngành bán lẻ, việc chuyển từ chiến lược sản phẩm sang chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm đang trở thành một xu hướng quan trọng để các doanh nghiệp duy trì và phát triển bền vững. Điều này không chỉ giúp doanh nghiệp tạo sự khác biệt so với đối thủ mà còn xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng.

Trước đây, nhiều doanh nghiệp bán lẻ tập trung vào việc cung cấp sản phẩm

với chất lượng cao, giá cả cạnh tranh hoặc sự đổi mới sản phẩm. Mục tiêu chính là thu hút khách hàng thông qua các sản phẩm hấp dẫn. Trong khi đó, hiện nay trọng tâm chiến lược đang chuyển sang hiểu rõ khách hàng, các doanh nghiệp không chỉ cung cấp sản phẩm mà còn tạo ra trải nghiệm mua sắm tuyệt vời cho khách hàng. Họ tập trung vào việc thu thập và phân tích dữ liệu khách hàng để hiểu rõ hành vi, sở thích, nhu cầu và kỳ vọng của họ, từ đó cá nhân hóa các sản phẩm, dịch vụ và chiến lược tiếp cận. Bên cạnh đó, việc tạo ra một trải nghiệm khách hàng vượt trội là rất quan trọng, không chỉ giới hạn ở việc sử dụng sản phẩm mà còn bao gồm dịch vụ chăm sóc, hỗ trợ và tương tác sau bán hàng. Doanh nghiệp còn hướng đến việc duy trì sự liên lạc liên tục với khách hàng qua nhiều kênh khác nhau, nhằm tạo ra sự kết nối bền vững. Hiện nay, rất nhiều doanh nghiệp bán lẻ đang thực hiện rất tốt chiến lược này như Thế giới di động, Tiki, Winmart, Shopee. Việc triển khai hệ thống quản trị khách hàng tích hợp để phân nhóm và chăm sóc khách hàng hiệu quả hơn, góp phần nâng tỷ lệ quay lại mua hàng của Thế giới di động đạt trên 60% trong năm 2023.

Để thực hiện chiến lược này, các doanh nghiệp cần sự hỗ trợ của nhiều công cụ và nền tảng công nghệ hiện đại như hệ thống quản lý quan hệ khách hàng CRM (Customer Relationship Management) giúp doanh nghiệp quản lý toàn diện thông tin, lịch sử giao dịch và hành vi của khách hàng, các nền tảng dữ liệu khách hàng CDP (Customer Data

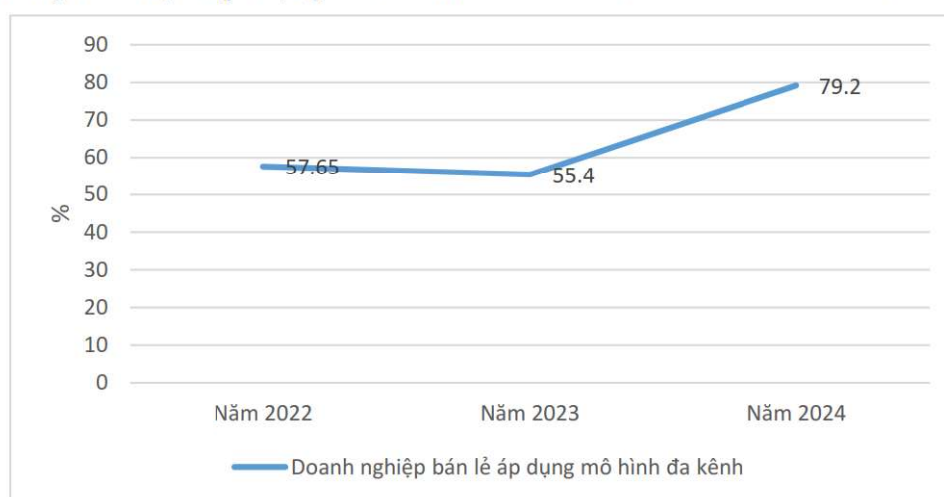
Platform) cho phép tích hợp dữ liệu từ nhiều nguồn nhằm tạo nên cái nhìn toàn diện về khách hàng, công nghệ trí tuệ nhân tạo AI/ML (Artificial Intelligence/Machine Learning) giúp đề xuất sản phẩm thông minh, dựa trên hành vi và sở thích của từng người tiêu dùng, chatbot và hệ thống livechat giúp chăm sóc khách hàng 24/7, Google Forms hỗ trợ thu thập và phân tích phản hồi khách hàng. Việc tích hợp và đồng bộ các công cụ này không chỉ nâng cao hiệu quả vận hành mà còn giúp doanh nghiệp thấu hiểu, phục vụ và giữ chân khách hàng một cách hiệu quả hơn.

Có thể thấy, định hướng lấy khách hàng làm trung tâm tuy đang được xem là xu thế chủ đạo trong ngành bán lẻ, song không mang tính áp dụng phổ quát cho mọi loại hình doanh nghiệp. Việc hiện thực hóa chiến lược này đòi hỏi sự đầu tư đáng kể về hạ tầng công nghệ, năng lực phân tích dữ liệu và cơ chế quản trị tích hợp, từ đó tạo ra những rào cản nhất định đối với các doanh nghiệp có quy mô và nguồn lực hạn chế. Đồng thời, mức độ cá nhân hóa ngày càng sâu nếu không đi kèm các nguyên tắc quản trị dữ liệu và bảo vệ quyền riêng tư phù hợp có thể làm phát sinh rủi ro về niềm tin của khách hàng. Trên cơ sở đó, tính hiệu quả và bền vững của chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm không nằm ở việc đơn thuần ứng dụng các công cụ công nghệ số, mà phụ thuộc chủ yếu vào mức độ gắn kết giữa công nghệ, quy trình vận hành và văn hóa tổ chức, qua đó tạo lập giá trị lâu dài cho doanh nghiệp và khách hàng.

3.2.2. Chuyển từ mô hình bán lẻ đơn kênh sang mô hình đa kênh tích hợp (Omni-channel)

Trong bối cảnh chuyển đổi số và sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng, chiến lược chuyển đổi sang mô hình Omni-Channel trở thành một yêu cầu cấp thiết đối với ngành bán lẻ. Khách hàng ngày nay không còn chỉ mua sắm qua một kênh duy nhất, mà họ mong muốn một trải nghiệm mua sắm mượt mà, linh hoạt và đồng nhất giữa các kênh trực tuyến và ngoại tuyến. Việc áp dụng mô hình

Omni-Channel giúp các doanh nghiệp tạo ra sự liên kết giữa cửa hàng vật lý, website, ứng dụng di động và các kênh bán hàng khác thông qua mạng xã hội như Facebook, Zalo, Tiktok,... Điều này không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng của khách hàng mà còn tăng trưởng doanh thu nhờ khả năng tiếp cận rộng rãi hơn. Bên cạnh đó, chiến lược Omni-Channel cho phép các doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình vận hành và quản lý dữ liệu khách hàng, từ đó cải thiện hiệu quả marketing và cá nhân hóa sản phẩm.



Hình 2. Tỷ lệ doanh nghiệp bán lẻ áp dụng mô hình đa kênh
(Nguồn: Khảo sát của Sapo)

Từ năm 2022 đến 2024, tỷ lệ doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam áp dụng mô hình bán hàng đa kênh đã tăng lên đáng kể. Năm 2023, khoảng 55,4% doanh nghiệp bán lẻ triển khai bán hàng trên ít nhất hai kênh, bao gồm cả cửa hàng truyền thống, các nền tảng trực tuyến như sàn thương mại điện tử, mạng xã hội hay video ngắn. Đến năm 2024, con số này tăng nhẹ lên 55,7%. Dự báo đến năm 2025, một khảo sát cho thấy 79,2% doanh nghiệp trong ngành đã triển khai hoặc có

kế hoạch triển khai mô hình này, phản ánh rõ nét vai trò ngày càng quan trọng của đa kênh trong chiến lược phát triển dài hạn của ngành bán lẻ.

Việc gia tăng tỷ lệ doanh nghiệp bán lẻ áp dụng mô hình bán hàng đa kênh phản ánh xu hướng thích ứng chủ động của các doanh nghiệp bán lẻ sự thay đổi nhanh chóng trong hành vi tiêu dùng. Điều này cho thấy Omni-channel không còn là giải pháp mang tính thử nghiệm, mà đã trở thành một thành tố quan trọng trong chiến

lược kinh doanh của ngành bán lẻ. Từ góc độ chiến lược, việc áp dụng Omni-channel tạo điều kiện cho doanh nghiệp khai thác hiệu quả các điểm tiếp xúc với khách hàng, đồng thời tận dụng dữ liệu đa nguồn để hiểu rõ hơn hành vi và nhu cầu tiêu dùng. Điều này không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động marketing và cá nhân hóa sản phẩm, mà còn hỗ trợ

doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình vận hành, cải thiện khả năng dự báo nhu cầu và nâng cao năng lực cạnh tranh trong dài hạn. Do đó, sự gia tăng về tỷ lệ doanh nghiệp triển khai Omni-channel có thể được xem là một tín hiệu tích cực, phản ánh quá trình chuyển đổi chiến lược theo hướng hiện đại, linh hoạt và bền vững của ngành bán lẻ Việt Nam.

Bảng 1. Tỷ lệ doanh thu qua kênh online của một số doanh nghiệp năm 2023-2024

Doanh nghiệp	Năm 2023			Năm 2024			So sánh 2024/2023
	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	Doanh thu online (tỷ đồng)	Tỷ lệ doanh thu online (%)	Tổng doanh thu (tỷ đồng)	Doanh thu online (tỷ đồng)	Tỷ lệ doanh thu online (%)	Doanh thu online (%)
Thế Giới Di Động (MWG)	118.279	17.000	14	134.341	14.000	11,4	-17,65
FPT Retail (FPT Shop)	31.850	5.842	18	40.104	7.165	17,9	22,64
Bách hóa xanh	31.600	900	2,8	41.000	925	2,3	0,28

(Nguồn: Báo cáo tài chính của các doanh nghiệp)

Từ bảng trên cho thấy đóng góp của kênh online vào tổng doanh thu của các doanh nghiệp không hề nhỏ, khẳng định vai trò ngày càng quan trọng của online trong cơ cấu doanh thu.. Tỷ lệ doanh thu qua kênh online của FPT Retail duy trì ở mức cao trong cả hai năm 2023-2024 tầm 18% cho thấy doanh nghiệp đang tập trung đẩy mạnh thành thức kinh doanh online, tăng cường hợp tác với các nền tảng thương mại điện tử. Điều này phản

ánh xu hướng coi kênh online như một cấu phần hỗ trợ cho hệ thống bán lẻ truyền thống, thay vì một kênh thay thế hoàn toàn. Mặc dù doanh thu online có dấu hiệu giảm trong năm 2024 ở cả ba doanh nghiệp nêu trên, nhưng điều này không đồng nghĩa với việc mô hình đa kênh trở nên kém hiệu quả, điều này có thể phản ánh quá trình điều chỉnh chiến lược nhằm tái cân bằng giữa kênh trực tuyến và cửa hàng vật lý trong bối cảnh chi phí vận

hành và hành vi tiêu dùng có nhiều biến động. Việc các doanh nghiệp tiếp tục duy trì đồng thời các kênh bán hàng trực tuyến và cửa hàng vật lý cho thấy mô hình đa kênh đang được định vị như một công cụ chiến lược nhằm mở rộng và đa dạng hóa các điểm tiếp xúc với khách hàng, qua đó nâng cao khả năng thích ứng trước những biến động của thị trường. Trên cơ sở đó, tác giả cho rằng giá trị cốt lõi của mô hình đa kênh không nằm ở việc tối đa hóa doanh thu của riêng kênh online trong ngắn hạn, mà ở khả năng tạo lập trải nghiệm mua sắm liền mạch, gia tăng mức độ gắn kết và nâng cao giá trị vòng đời khách hàng, từ đó góp phần tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh và củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp trong dài hạn.

3.2.3. Chiến lược phát triển hệ sinh thái

Chuyển hướng từ mô hình hoạt động độc lập sang xây dựng một hệ sinh thái bán lẻ tích hợp cũng là một trong những chiến lược quan trọng mà các doanh nghiệp bán lẻ đang có xu hướng thực hiện. Họ thực hiện việc liên kết chặt chẽ các yếu tố như bán hàng, logistics, thanh toán và dịch vụ chăm sóc khách hàng thành một hệ thống tổng thể. Mỗi quan hệ hợp tác với các đối tác logistics cho phép doanh nghiệp quản lý hiệu quả quá trình vận chuyển và giao hàng, từ đó cải thiện hiệu suất và giảm chi phí. Các giải pháp thanh toán trực tuyến và điện tử không chỉ đảm bảo tính linh hoạt mà còn đáp ứng yêu cầu bảo mật và tiện lợi. Dịch vụ chăm sóc khách hàng được tích hợp xuyên suốt vào hệ sinh thái, cho phép

phản hồi nhanh chóng và giải quyết các vấn đề của khách hàng một cách hiệu quả. Chiến lược này giúp doanh nghiệp không chỉ nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn củng cố vị thế cạnh tranh, đáp ứng linh hoạt nhu cầu của khách hàng trong môi trường thị trường ngày càng phức tạp.

Các tập đoàn lớn như Masan Group, Công ty cổ phần đầu tư Thế giới di động, là những minh chứng điển hình cho chiến lược xây dựng hệ sinh thái bán lẻ tích hợp này. Các doanh nghiệp này hướng đến tối ưu hóa quy trình, từ quản lý kho bãi, giao hàng nhanh chóng đến cung cấp các phương thức thanh toán đa dạng như ví điện tử, thẻ tín dụng hay trả sau. Masan Group phát triển hệ sinh thái bán lẻ tích hợp gồm: WinCommerce, Masan Consumer Holdings, Masan MEATLife, Phúc Long Heritage, Techcombank, Reddi cung cấp viễn thông di động ảo; và Supra - hệ thống logistics ứng dụng AI quản lý chuỗi cung ứng. Hệ sinh thái này kết nối qua chương trình hội viên WIN, phục vụ 10 triệu thành viên với trải nghiệm mua sắm đa kênh.

Thực tế cho thấy, việc áp dụng mô hình này mang lại lợi thế đáng kể về dữ liệu khách hàng và khả năng khai thác chéo dịch vụ, song đồng thời cũng làm gia tăng mức độ phức tạp trong quản trị và chi phí vận hành. Như vậy, chiến lược này đòi hỏi năng lực quản trị cao, nguồn lực tài chính lớn và khả năng điều phối chiến lược nhất quán. Do đó, chiến lược phát triển hệ sinh thái chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được triển khai có trọng tâm, phù hợp với năng lực cốt lõi của doanh nghiệp và định hướng phát triển dài hạn, thay vì mở rộng dàn trải theo xu hướng thị trường.

3.3. Đánh giá sự thay đổi chiến lược kinh doanh ngành bán lẻ trong bối cảnh chuyển đổi số

3.3.1. Ưu điểm

Việc thay đổi chiến lược kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số mang lại nhiều ưu điểm nổi bật, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng thích ứng của doanh nghiệp bán lẻ trước những biến động nhanh chóng của thị trường.

Thứ nhất, việc chuyển từ chiến lược sản phẩm sang lấy khách hàng làm trung tâm giúp doanh nghiệp bán lẻ hiểu rõ hơn nhu cầu, sở thích và kỳ vọng của người tiêu dùng, từ đó thiết kế sản phẩm, dịch vụ và trải nghiệm mua sắm phù hợp hơn. Điều này góp phần gia tăng mức độ hài lòng, củng cố lòng trung thành của khách hàng và nâng cao giá trị vòng đời khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Thứ hai, mở rộng và đa dạng hóa các điểm tiếp xúc với khách hàng thông qua mô hình bán lẻ đa kênh. Chiến lược Omni-channel cho phép doanh nghiệp kết nối hiệu quả giữa các kênh trực tuyến và ngoại tuyến, tạo ra trải nghiệm mua sắm liền mạch và linh hoạt. Nhờ đó, doanh nghiệp không chỉ mở rộng phạm vi tiếp cận thị trường mà còn khai thác tốt hơn dữ liệu khách hàng đa nguồn, nâng cao hiệu quả hoạt động marketing và hỗ trợ cá nhân hóa dịch vụ.

Thứ ba, chiến lược xây dựng hệ sinh thái giúp các doanh nghiệp bán lẻ mở rộng không gian tạo giá trị, tăng cường khả năng khai thác chéo dịch vụ và củng cố mối quan hệ với khách hàng và đối tác. Điều

này không chỉ giúp doanh nghiệp giảm phụ thuộc vào một kênh hay một sản phẩm đơn lẻ mà còn nâng cao khả năng chống chịu trước các biến động của thị trường.

3.3.2. Hạn chế

Bên cạnh những ưu điểm thì quá trình thay đổi chiến lược kinh doanh trong ngành bán lẻ cũng đối mặt với không ít thách thức.

Thứ nhất, năng lực quản trị và tích hợp hệ thống giữa các kênh bán hàng và các cấu phần trong hệ sinh thái còn nhiều hạn chế. Mặc dù nhiều doanh nghiệp đã triển khai đồng thời các kênh trực tuyến và cửa hàng vật lý, song mức độ liên thông giữa dữ liệu bán hàng, dữ liệu khách hàng, quản lý tồn kho và dịch vụ hậu mãi vẫn chưa cao. Trong thực tế, các kênh vẫn có xu hướng vận hành tương đối độc lập, làm suy giảm hiệu quả của mô hình Omni-channel và hạn chế khả năng tạo lập trải nghiệm khách hàng liền mạch - yếu tố cốt lõi của chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm và phát triển hệ sinh thái bán lẻ tích hợp.

Thứ hai, rủi ro về bảo mật thông tin và quản lý dữ liệu cũng là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp khi thực hiện điều chỉnh chiến lược kinh doanh sang nền tảng số. Các doanh nghiệp phải đối mặt với nguy cơ tấn công mạng ngày càng tinh vi, có thể dẫn đến việc rò rỉ dữ liệu khách hàng và thông tin nhạy cảm, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín và lòng tin của khách hàng. Thêm vào đó, việc thu thập, lưu trữ và phân tích một lượng lớn dữ liệu đòi hỏi doanh nghiệp phải tuân thủ các quy định pháp lý về bảo

vệ dữ liệu, làm gia tăng gánh nặng về chi phí và nguồn lực.

Thứ ba, việc điều chỉnh mô hình kinh doanh theo hướng tích hợp các công nghệ số vào đòi hỏi nguồn vốn lớn cho hạ tầng kỹ thuật, phần mềm quản lý, đào tạo nhân sự và tái thiết quy trình hoạt động. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đây không chỉ là vấn đề tài chính mà còn là yếu tố làm chậm quá trình chuyển đổi chiến lược, khiến họ gặp khó khăn trong việc bắt kịp tốc độ đổi mới của ngành và duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường.

4. Một số giải pháp và kết luận

4.1. Một số giải pháp thúc đẩy sự thay đổi chiến lược ngành bán lẻ trong bối cảnh chuyển đổi số

Thứ nhất, tăng cường năng lực quản trị tích hợp nhằm nâng cao hiệu quả vận hành của mô hình Omni-channel và hệ sinh thái bán lẻ.

Các doanh nghiệp bán lẻ cần tiếp cận việc tích hợp hệ thống như một quá trình tái cấu trúc chiến lược, trong đó trọng tâm không chỉ nằm ở việc kết nối các nền tảng công nghệ mà còn ở sự thống nhất trong quản trị dữ liệu và điều phối hoạt động giữa các kênh. Việc thiết lập một kiến trúc quản trị thông tin tập trung, cho phép chia sẻ và khai thác dữ liệu xuyên suốt các khâu từ bán hàng, quản lý tồn kho đến dịch vụ sau bán, sẽ góp phần khắc phục tình trạng phân mảnh trong vận hành và nâng cao khả năng nhận diện hành trình khách hàng. Đồng thời, doanh nghiệp cần rà soát và điều chỉnh các quy trình nội bộ theo hướng liên thông, xác lập rõ vai trò và trách nhiệm giữa các bộ phận

liên quan, qua đó bảo đảm sự phối hợp nhất quán trong triển khai chiến lược đa kênh và phát triển hệ sinh thái.

Thứ hai, hoàn thiện cơ chế quản trị dữ liệu và nâng cao mức độ bảo đảm an toàn thông tin trong môi trường kinh doanh số.

Trong bối cảnh dữ liệu khách hàng ngày càng trở thành nguồn lực chiến lược, các doanh nghiệp bán lẻ cần tiếp cận vấn đề bảo mật và quản trị dữ liệu dưới góc độ quản trị tổng thể, thay vì chỉ tập trung vào các biện pháp kỹ thuật đơn lẻ. Việc thiết lập một khung quản trị dữ liệu nhất quán, xác định rõ nguyên tắc thu thập, sử dụng và chia sẻ dữ liệu sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát hiệu quả các rủi ro phát sinh trong quá trình khai thác dữ liệu phục vụ cá nhân hóa và ra quyết định. Bên cạnh đó, việc lồng ghép các yêu cầu về an toàn thông tin và tuân thủ pháp lý vào quy trình vận hành thường nhật, kết hợp với nâng cao nhận thức và trách nhiệm của đội ngũ nhân sự, có ý nghĩa then chốt trong việc bảo vệ dữ liệu khách hàng, qua đó duy trì niềm tin và uy tín của doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi chiến lược sang nền tảng số.

Thứ ba, thực hiện chuyển đổi chiến lược theo lộ trình linh hoạt, gắn với năng lực và quy mô của doanh nghiệp.

Trong điều kiện nguồn lực tài chính và quản trị còn hạn chế, đặc biệt đối với các doanh nghiệp bán lẻ vừa và nhỏ, quá trình chuyển đổi chiến lược cần được triển khai theo hướng có chọn lọc và từng bước, thay vì áp dụng đồng loạt các mô hình và công nghệ mới. Việc xác định rõ các lĩnh

vực then chốt có khả năng tạo ra giá trị gia tăng và tác động lan tỏa sẽ giúp doanh nghiệp phân bổ nguồn lực hiệu quả hơn trong giai đoạn đầu của quá trình chuyển đổi. Đồng thời, doanh nghiệp cần tận dụng các hình thức hợp tác và chia sẻ nguồn lực nhằm giảm áp lực đầu tư ban đầu, qua đó nâng cao khả năng tiếp cận công nghệ và tri thức quản trị hiện đại. Về dài hạn, việc phát triển năng lực nội tại thông qua đào tạo nhân sự và nuôi dưỡng văn hóa đổi mới đóng vai trò nền tảng, bảo đảm cho quá trình chuyển đổi chiến lược diễn ra bền vững và phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng. Việc tham gia các chương trình hỗ trợ như Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025 của Bộ KH&ĐT hay các chính sách ưu đãi tài chính theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP sẽ giúp doanh nghiệp tăng tốc trong quá trình số hóa, đồng thời tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường kinh doanh ngày càng số hóa mạnh mẽ.

4.2. Kết luận

Chuyển đổi số đang tác động mạnh mẽ đến ngành bán lẻ Việt Nam, thúc đẩy các doanh nghiệp điều chỉnh chiến lược từ mô hình truyền thống sang các mô hình linh hoạt, lấy khách hàng làm trung tâm. Kết quả nghiên cứu cho thấy xu hướng gia tăng ứng dụng dữ liệu và xây dựng hệ sinh thái số nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng trên cả kênh trực tuyến và ngoại tuyến, qua đó khẳng định vai trò của chuyển đổi số như một động lực chiến lược tạo lập lợi thế cạnh tranh. Trong bối cảnh này, việc phát triển nền tảng công

nghệ, nâng cao năng lực số của nguồn nhân lực và tận dụng hiệu quả các chính sách hỗ trợ đóng vai trò quan trọng, góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh của ngành bán lẻ Việt Nam trong kỷ nguyên số.

Về mặt lý luận, nghiên cứu góp phần hệ thống hóa và làm rõ cách thức chuyển đổi số gắn với quá trình dịch chuyển định hướng chiến lược trong ngành bán lẻ, thông qua việc phân tích các biểu hiện cụ thể như chuyển sang chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm, phát triển mô hình bán lẻ đa kênh tích hợp và xây dựng hệ sinh thái kinh doanh. Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cung cấp những gợi ý cụ thể cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng nền tảng công nghệ, phát triển năng lực số của nguồn nhân lực, và tận dụng hiệu quả các chính sách hỗ trợ từ Nhà nước. Tuy nhiên, nghiên cứu còn hạn chế việc chưa sử dụng dữ liệu sơ cấp thông qua kỹ thuật khảo sát để nắm bắt mức độ thay đổi chiến lược tại các doanh nghiệp. Các nghiên cứu sau này có thể bổ sung thêm dữ liệu sơ cấp, kết hợp phương pháp định lượng và định tính để phân tích chuyên sâu hơn thực trạng và hiệu quả của việc điều chỉnh chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp bán lẻ trong xu thế chuyển đổi số.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Verhoef, P. C & cs (2021), *Digital transformation in retailing: a framework and research agenda*, *Journal of Retailing*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.

2. Bộ kế hoạch và đầu tư, USAID (2021), *Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số giai đoạn 2021-2022*, <http://digital.business.gov.vn>.
3. Chính phủ (2020), Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Hà Nội.
4. Cục thương mại điện tử và Kinh tế số - Bộ Công Thương (2022), *Sách trắng thương mại điện tử Việt Nam 2021*, <https://vntr.moit.gov.vn/vi/news/sach-trang-thuong-mai-dien-tu-viet-nam-2021>.
5. Hiệp hội thương mại điện tử Việt Nam (2024), *Báo cáo Chỉ số Thương mại điện tử Việt Nam - EBI 2024*, <https://vecom.vn/bao-cao-chi-so-thuong-mai-dien-tu-viet-nam-ebi-2024>.
6. Phạm Thúy Hồng (2020), Xu hướng thay đổi hành vi mua của người tiêu dùng trong nền kinh tế số, *Tạp chí Công thương*, 13.
7. Lâm Tuấn Hưng & Đặng Thanh Phương (2024), Chuyển đổi số trong doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam: cơ hội, thách thức và giải pháp, *Tạp chí Quản lý Nhà nước*, 336.
8. Hồ Thị Mai Sương (2022), Chuyển đổi số trong hoạt động thương mại bán lẻ của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, *Tạp chí Công thương*, 8.