

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN PHAN ANH

QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY
TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

NGUYỄN PHAN ANH

QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP
THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY
TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Chuyên ngành : Kinh doanh thương mại
Mã số : 9340121

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- PGS.TS. Nguyễn Văn Minh
- TS. Chử Bá Quyết

HÀ NỘI, NĂM 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án "**Quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội**" là công trình nghiên cứu do tôi thực hiện và hoàn toàn trung thực. Kết quả nghiên cứu nêu trong luận án chưa được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Hà Nội, tháng 12 năm 2025

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Phan Anh

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, nghiên cứu sinh xin chân thành bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất đến PGS.TS. Nguyễn Văn Minh và TS. Chử Bá Quyết đã tận tình hướng dẫn, giúp đỡ để tôi có thể thực hiện và hoàn thành đề tài luận án một cách đầy đủ và tốt nhất.

Nghiên cứu sinh xin chân thành cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương Mại, Viện đào tạo Sau Đại học cùng toàn thể các Thầy/Cô giáo Khoa Hệ thống thông tin & TMDT, Bộ môn TMDT, các Thầy/Cô, các chuyên gia, các doanh nghiệp đã tạo điều kiện và giúp đỡ em trong suốt quá trình nghiên cứu và thực hiện đề tài luận án.

Cuối cùng, nghiên cứu sinh xin gửi lời cảm ơn đến gia đình, bạn bè đã luôn động viên và giúp đỡ tôi trong suốt thời gian qua để em hoàn thiện đề tài luận án.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Phan Anh

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG	viii
DANH MỤC HÌNH	ix
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	3
3. Khoảng trống nghiên cứu & Câu hỏi nghiên cứu	13
4. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài luận án.....	15
5. Phương pháp luận nghiên cứu & phương pháp nghiên cứu.....	17
6. Những đóng góp mới của luận án	19
7. Kết cấu của luận án	20
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY	21
1.1. Tổng quan về quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy	21
1.1.1. Một số khái niệm.....	21
1.1.2. Khái niệm và đặc điểm của quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy.....	33
1.2. Nội dung của quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy	34
1.2.1. Hoạch định bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại ..	35
1.2.2. Tổ chức bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại.....	44
1.2.3. Lãnh đạo bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại.....	52
1.2.4. Kiểm soát bán lẻ điện tử hàng điện máy của các doanh nghiệp thương mại ..	53

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy trong doanh nghiệp thương mại.....	57
1.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô	57
1.3.2. Các yếu tố môi trường nội bộ.....	62
TÓM TẮT CHƯƠNG 1.....	64
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI.....	65
2.1. Tổng quan về thị trường điện máy và các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	65
2.1.1. Khái quát về thị trường hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	65
2.1.2. Tổng quan các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	69
2.2. Thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	77
2.2.1. Thực trạng hoạch định bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.....	77
2.2.2. Thực trạng tổ chức bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội	102
2.2.3. Thực trạng lãnh đạo bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.....	115
2.2.4. Thực trạng kiểm soát bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội.....	121
2.3. Đánh giá thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	125
2.3.1. Những thành công và nguyên nhân trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	126
2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	131

TÓM TẮT CHƯƠNG 2.....	138
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI.....	139
3.1. Triển vọng và xu hướng quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	139
3.1.1. Triển vọng thị trường bán lẻ điện tử hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội ...	139
3.1.2. Xu hướng quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	142
3.2. Các mục tiêu và quan điểm quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	143
3.2.1. Các mục tiêu quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	143
3.2.2. Các quan điểm quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	147
3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	148
3.3.1. Giải pháp hoạch định bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	149
3.3.2. Giải pháp tổ chức bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	151
3.3.3. Giải pháp lãnh đạo bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy	154
3.3.4. Giải pháp kiểm soát bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội.....	155
3.4. Một số kiến nghị quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội	157
3.4.1. Kiến nghị nhằm hoàn thiện chính sách phát triển bán lẻ điện tử dành cho cơ quan Nhà nước	157

3.4.2. Kiến nghị nhằm phát triển bán lẻ điện tử dành cho Hiệp hội doanh nghiệp Hà Nội.....	164
TÓM TẮT CHƯƠNG 3.....	166
KẾT LUẬN	167
DANH MỤC CÁC BÀI BÁO ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN ĐÀO TẠO	
TIẾN SĨ CỦA NCS LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TT	Từ viết tắt	Nghĩa Tiếng Anh	Nghĩa Tiếng Việt
1	AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ thông minh nhân tạo
2	B2C	Business To Consumer	Giao dịch giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng
3	B2B	Business To Business	Giao dịch doanh nghiệp với doanh nghiệp
4	C2C	Consumer To Consumer	Giao dịch giữa người tiêu dùng với người tiêu dùng
5	CRM	Customer Relationship Management	Quản trị mối quan hệ khách hàng
6	CPC	Central Product Classification	Phân loại sản phẩm trung tâm
7	MBO	Management by Objectives	Quản trị theo mục tiêu
8	MBP	Management by Process	Quản trị theo quy trình
9	KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả
10	SKU	Stock Keeping Unit	Mã sản phẩm lưu kho
10	BLĐT		Bán lẻ điện tử
11	DN		Doanh nghiệp
12	DNTM		Doanh nghiệp thương mại
13	HĐM		Hàng điện máy
14	KH		Khách hàng
15	MXH		Mạng xã hội
16	NTD		Người tiêu dùng
17	NQT		Nhà quản trị
18	SP		Sản phẩm
19	TNKH		Trải nghiệm khách hàng
20	TMĐT		Thương mại điện tử

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Phân loại hàng điện máy.....	24
Bảng 1.2. Phân loại các nhóm sản phẩm/ngành hàng trong hàng điện máy.....	25
Bảng 1.3: Phân loại doanh nghiệp thương mại	26
Bảng 1.4: Các hình thức và đặc điểm của BLĐT tại các DNTM	28
Bảng 1.5. Các góc độ tiếp cận quản trị BLĐT	32
Bảng 1.6. Chiến lược định giá trong BLĐT.....	40
Bảng 1.7. Tiêu chuẩn kiểm soát bán hàng trong BLĐT	55
Bảng 2.1: Doanh thu ước tính HDM toàn quốc & doanh thu ước tính tại Hà Nội...	67
Bảng 2.2. Phân định các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	69
Bảng 2.3: So sánh một số DNTM chuyên doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	70
Bảng 2.4. Doanh thu bán lẻ & BLĐT tại Hà Nội của một số DNTM chuyên kinh doanh HDM (ước tính).....	72
Bảng 2.5. Kết quả khảo sát DNTM chuyên kinh doanh HDM thực hiện hoạch định BLĐT	77
Bảng 2.6. Kết quả khảo sát các tiêu chí trong hoạch định chiến lược BLĐT của DNTM chuyên kinh doanh HDM qua các năm	78
Bảng 2.7: Kết quả khảo sát hoạch định thị trường mục tiêu theo phân khúc HDM Tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội.....	83
Bảng 2.8. Thống kê ước tính số lượng các sản phẩm HDM bán ra trên toàn quốc qua các năm.....	85
Bảng 2.9. Kết quả khảo sát ý kiến KH về sự đa dạng của các loại SP hàng điện máy khi mua hàng trực tuyến.....	86
Bảng 2.10: Kết quả khảo sát KH về giá cả HDM khi mua hàng trực tuyến.....	88
Bảng 2.11. Kết quả khảo sát hoạch định các chương trình xúc tiến bán lẻ điện tử ..	93
Bảng 2.12: Kết quả khảo sát KH về các chương trình quảng cáo điện tử của các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	94
Bảng 2.13: Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá cảm nhận của KH về các chương trình khuyến mại, giảm giá tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM	96

Bảng 2.14: Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá cảm nhận của KH về các chương trình khuyến mại, giảm giá tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM	97
Bảng 2.15: So sánh thực trạng về hoạch định quản lý kho bãi và bảo quản hàng hóa của các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	99
Bảng 2.16: Kết quả khảo sát cơ cấu tổ chức tại DNTM chuyên kinh doanh HDM.....	113
Bảng 2.17: Kết quả khảo sát về hoạt động lãnh đạo bán lẻ điện tử tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội	115
Bảng 2.18: Kết quả khảo sát về tầm quan trọng của chức năng lãnh đạo đối với quản trị BLĐT tại DNTM chuyên kinh doanh HDM	120
Bảng 2.19: Kết quả khảo sát thực trạng đo lường, đánh giá kết quả BLĐT	124

DANH MỤC HÌNH

Hình 0.1: Phương pháp xử lý dữ liệu.....	19
Hình 1.1: Nội dung quản trị BLĐT theo tiếp cận chức năng của quản trị.....	35
Hình 1.2: Cấu trúc phòng chức năng TMĐT (phụ trách BLĐT).....	45
Hình 1.3: Cấu trúc bộ phận bán lẻ trực tuyến (TMĐT) thuộc phòng chức năng.....	45
Hình 1.4: Cấu trúc bộ phận BLĐT (TMĐT) phi tập trung	46
Hình 1.5: Cấu trúc bộ phận BLĐT nằm trong phòng chức năng phân loại theo ngành hàng hoặc nhóm sản phẩm	47
Hình 1.6: Sơ đồ minh họa quy trình kiểm soát bán hàng trong môi trường internet	54
Hình 2.1: Khối lượng tiêu thụ hàng gia dụng tại Việt Nam giai đoạn 2018-2022 và dự báo tiêu thụ năm 2024.....	66
Hình 2.2: Doanh số ngành HDM trên các sàn TMĐT theo năm 2022-2024.....	66
Hình 2.3. Tăng trưởng doanh số của các nhóm ngành HDM theo năm 2022-2024.	66
Hình 2.4. Doanh số bán hàng trên sàn TMĐT Shopee & Sendo của các shop có kho hàng tại Hà Nội năm 2024	69
Hình 2.5. Số lượng gian hàng kinh doanh có kho hàng tại Hà Nội năm 2024	69
Hình 2.6: Kết quả khảo sát về hoạch định mục tiêu theo thời gian tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội	80
Hình 2.7: Kết quả khảo sát về hoạch định mục tiêu theo phương pháp tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	80
Hình 2.8: Kết quả khảo sát hoạch định chiến lược sản phẩm và sản phẩm dành riêng cho BLĐT hàng điện máy của DNTM trên địa bàn Hà Nội.....	84
Hình 2.9: Kết quả khảo sát hoạch định giá BLĐT hàng điện máy tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội	87
Hình 2.10: Kết quả khảo sát về hoạch định chiến lược kênh phân phối sản phẩm HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội.....	89
Hình 2.11: Doanh số bán hàng và sản lượng sản phẩm theo quý năm 2023 và 9 tháng đầu năm 2024 trên 4 sàn TMĐT lớn là Shopee, Lazada, Tiki và Tiktok Shop	91

Hình 2.12: Kết quả khảo sát hoạch định các chương trình giảm giá, khuyến mại dành riêng cho BLĐT và hoạch định các chương trình chăm sóc khách hàng.....	95
Hình 2.13: Kết quả khảo sát DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy về lựa chọn mô hình bán lẻ điện tử.....	102
Hình 2.14. Mô hình BLĐT hỗn hợp của các DNTM chuyên kinh doanh HDM có cửa hàng vật lý	103
Hình 2.15. Quy trình BLĐT của các DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn	104
Hình 2.16. Mô hình nhà BLĐT của DNTM chuyên doanh HDM quy mô vừa và nhỏ với hình thức BLĐT là chủ yếu	105
Hình 2.17. Quy trình BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM có quy mô vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội	106
Hình 2.18: Thực trạng lựa chọn hàng hóa tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội dựa trên danh mục hàng hóa & phân tích nhu cầu KH	107
Hình 2.19: Kết quả khảo sát DNTM tổ chức lựa chọn HDM theo tiêu chí qua các năm.....	109
Hình 2.20. Thực trạng tổ chức các kênh BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	110
Hình 2.21: Doanh thu từ các kênh BLĐT HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội	110
Hình 2.22: Tỷ lệ khách hàng mua HDM qua các kênh BLĐT tại các DNTM	112
Hình 2.23: Thực trạng đào tạo lực lượng BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	117
Hình 2.24: Kết quả khảo sát về nội dung/ kỹ năng đào tạo lực lượng bán lẻ điện tử tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM qua các năm.....	118
Hình 2.25: Thực trạng đãi ngộ và tỷ lệ nghỉ việc của lực lượng BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.....	119
Hình 2.26: Thực trạng thực hiện quy trình trong kiểm soát BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội	121

Hình 2.27: Thực trạng xây dựng và áp dụng các bộ tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HĐM trên địa bàn Hà Nội	123
Hình 2.28: Sơ đồ nghiên cứu thực trạng quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HĐM trên địa bàn Hà Nội	126
Hình 3.1. Khung giải pháp hoàn thiện quản trị BLĐT HĐM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội	148

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Quản trị đóng vai trò then chốt trong việc tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao hiệu quả hoạt động đồng thời tạo nền tảng cho sự đổi mới và thích ứng của DN trong môi trường kinh doanh biến động. Một tiền đề cơ bản của quản trị là tổ chức và phân bổ hợp lý các nguồn lực từ tài chính, nhân lực đến công nghệ nhằm đạt được hiệu quả tối đa. Theo Fayol (1916), quản trị bao gồm các chức năng chính: hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm soát giúp DN xác định mục tiêu rõ ràng và thực thi chiến lược linh hoạt. Bên cạnh đó, quản trị còn thúc đẩy khả năng sáng tạo và cải tiến liên tục để DN duy trì lợi thế cạnh tranh. Mintzberg (1990) nhấn mạnh rằng quản trị không chỉ dừng lại ở việc ra quyết định mà còn khuyến khích văn hóa đổi mới cho phép DN thích nghi nhanh chóng với xu hướng thị trường. Thực tế cho thấy các tập đoàn lớn như Amazon hay BestBuy đã xây dựng mô hình quản trị linh hoạt giúp họ dẫn đầu trong lĩnh vực BLĐT. Từ những tiền đề trên, có thể kết luận rằng quản trị là yếu tố không thể thiếu để DN tồn tại và phát triển bền vững.

Bán lẻ điện tử mang lại lợi ích to lớn cho DN, NTD và xã hội nhờ khả năng tối ưu hóa quy trình kinh doanh và mở rộng phạm vi tiếp cận. Đối với DN, bán lẻ trực tuyến giúp giảm chi phí vận hành nhờ loại bỏ các yêu cầu về mặt bằng vật lý và tăng hiệu quả quản lý hàng tồn kho thông qua công nghệ số. Theo Chaffey (2019), các DN ứng dụng TMĐT có thể tiết kiệm tới 30% chi phí hoạt động so với mô hình truyền thống. Về phía NTD, bán lẻ trực tuyến cung cấp sự tiện lợi trong việc mua sắm mọi lúc, mọi nơi đồng thời mở ra cơ hội tiếp cận đa dạng SP với mức giá cạnh tranh. Xét trên bình diện xã hội, BLĐT thúc đẩy chuyển đổi số tạo việc làm trong lĩnh vực công nghệ và logistics đồng thời góp phần giảm phát thải nhờ tối ưu hóa chuỗi cung ứng. Từ những tiền đề này, có thể kết luận rằng bán lẻ trực tuyến không chỉ là xu hướng mà còn là động lực quan trọng thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội hiện đại.

Thương mại điện tử đã và đang khẳng định vai trò then chốt trong chiến lược tăng trưởng của DN hiện đại. Thực tiễn cho thấy nhiều DN đạt được thành công đáng kể nhờ kịp thời chuyển đổi sang mô hình BLĐT, trong khi không ít đơn vị chậm thích ứng đã dần bị loại khỏi thị trường. Sự bùng nổ của TMĐT trong những năm gần đây không chỉ tạo ra kênh phân phối mới mà còn góp phần tái cấu trúc toàn diện mô hình kinh doanh của DN. Theo McKinsey & Company (2022), doanh số bán lẻ trực tuyến tại Hoa Kỳ đã tăng hơn 40% vào năm 2021 so với năm trước đó phản ánh xu hướng mua sắm đa kênh ngày càng rõ nét. NTD hiện đại không còn giới hạn trong một hình thức mua sắm truyền thống mà ngày càng đòi hỏi những trải nghiệm tích hợp và liền mạch giữa các nền tảng online và offline. Trước thực tế đó, các DN đã chủ động đưa TMĐT vào trung tâm chiến lược tăng trưởng thông qua việc đầu tư vào hạ tầng công nghệ, dữ liệu

NTD và hệ thống chuỗi cung ứng linh hoạt. Việc thích ứng nhanh với quá trình chuyển đổi số không còn là một lựa chọn chiến lược mà đã trở thành yêu cầu tất yếu để DN duy trì năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững. Từ đó có thể khẳng định, chuyển đổi sang BLĐT không chỉ là xu hướng mà là điều kiện sống còn đối với DN trong kỷ nguyên số. Để hiện thực hóa điều này, các DN cần chủ động đầu tư vào hạ tầng số, nâng cao năng lực quản trị và xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với yêu cầu của thời đại.

Việc lựa chọn SP phù hợp là yếu tố then chốt giúp DN thành công trong bán lẻ điện tử, đặc biệt khi thị trường trực tuyến ngày càng cạnh tranh. Amazon (Mỹ) và Tiki (Việt Nam) là một ví dụ điển hình khi khởi đầu bằng việc tập trung vào SP sách, một SP có nhu cầu ổn định, dễ tiêu chuẩn hóa và phù hợp để phân phối trực tuyến. Mặt khác, danh sách các SP bán chạy trong lĩnh vực BLĐT phản ánh rõ xu hướng tiêu dùng hiện đại với sự khác biệt về nhu cầu và mức sống giữa các thị trường khác nhau. Cụ thể tại Mỹ, theo Adobe Digital Insights (2022), các SP công nghệ cao cấp như điện thoại thông minh, laptop, hàng điện tử tiêu dùng, thiết bị gia dụng thông minh và phụ kiện thời trang chiếm ưu thế. Trong khi đó, tại Việt Nam và theo Cục TMĐT và Kinh tế số (2023) cho thấy NTD ưa chuộng các SP giá cả phải chăng nhưng thiết thực, chẳng hạn như điện thoại tầm trung, hàng điện tử, điện máy kích thước nhỏ, mỹ phẩm, quần áo thời trang giá rẻ và đồ chơi giáo dục cho trẻ em.

Đặc điểm của HDM có tác động sâu sắc đến quản trị và quản trị BLĐT, đặc biệt trong bối cảnh TMĐT ngày càng phát triển. Thứ nhất, tính năng công nghệ cao và chu kỳ đổi mới ngắn (Laudon & Laudon, 2020) đòi hỏi DN phải liên tục cập nhật SP và tối ưu hóa quy trình quản lý kho hàng để đáp ứng nhu cầu nâng cấp của NTD. Điều này đặt ra thách thức lớn về quản trị chuỗi cung ứng và kiểm soát chi phí vận hành. Thứ hai, đặc điểm kỹ thuật phức tạp, đặc điểm vật lý có tính tiêu chuẩn hóa cao và yêu cầu lắp đặt chuyên nghiệp yêu cầu các DN bán lẻ điện tử tích hợp dịch vụ hậu mãi như bảo hành, hướng dẫn sử dụng qua nền tảng số, đồng thời xây dựng niềm tin với KH thông qua các chính sách hỗ trợ rõ ràng.

Thêm nữa, các nghiên cứu trước đây chưa chú trọng đến đặc thù của DNTM chuyên kinh doanh HDM, một ngành hàng có những đặc thù riêng, tính chất vật lý, tính chất kinh tế, tính chất kỹ thuật v.v và sự phụ thuộc vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Các nghiên cứu hiện tại chưa quan tâm đến những yếu tố này dẫn đến việc các giải pháp quản trị BLĐT thường mang tính chung chung và khó áp dụng vào thực tế. Nghiên cứu quản trị BLĐT tại các DN chuyên doanh HDM là cấp thiết bởi các đặc điểm riêng biệt của SP như giá trị hàng hóa cao, vòng đời công nghệ ngắn và tính phức tạp trong vận hành. Tiếp cận quản trị theo chức năng bao gồm lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát trong lĩnh vực này đòi hỏi sự tùy chỉnh đặc thù như lập kế hoạch phải dựa trên vòng đời ngắn và sự đổi mới nhanh; tổ chức cần chú trọng chuỗi cung ứng và bảo quản SP kỹ thuật cao; lãnh đạo phải thúc đẩy đội ngũ am hiểu

công nghệ; kiểm soát yêu cầu chính xác để hạn chế rủi ro về hư hỏng và chi phí cao. Điều này khẳng định tầm quan trọng của quản trị chuyên sâu để nâng cao hiệu quả kinh doanh và TNKH.

Tiếp theo, trong bối cảnh địa bàn Hà Nội là nơi tập trung đông dân cư, có mức thu nhập bình quân đầu người cao và tỷ lệ tiếp cận công nghệ thông tin vượt trội so với mặt bằng chung cả nước. Hà Nội là địa phương đứng thứ hai cả nước về chỉ số sẵn sàng TMĐT càng cho thấy tầm quan trọng của việc nghiên cứu chuyên sâu về quản trị BLĐT. Theo Tổng cục Thống kê (2022), Hà Nội là một trong những thị trường tiêu thụ hàng điện máy lớn nhất cả nước với tốc độ tăng trưởng doanh thu từ TMĐT đạt khoảng 20-30% mỗi năm. Tuy nhiên, các DN tại đây vẫn đang đối mặt với nhiều khó khăn trong việc chuyển đổi số và áp dụng các giải pháp quản trị BLĐT hiện đại cho mặt hàng HDM.

Qua khảo sát thực tế cho thấy chỉ 27% DNTM có quy trình hoạch định ngân sách BLĐT bài bản vào năm 2021 một tỷ lệ rất thấp; mặt khác mức độ cạnh tranh ngày càng cao từ các sàn TMĐT như Shopee, TikTok Shop, nơi chiếm tới 25% doanh số ngành HDM (Metric, 2024). Bên cạnh đó, khoảng 50% chưa xây dựng bộ tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT theo chuẩn quốc tế, và 40% còn thiếu bộ phận chuyên trách về TMĐT. Đặc biệt, tỷ lệ nghỉ việc trong lực lượng BLĐT dao động 10-30%, phản ánh sự yếu kém trong công tác lãnh đạo và đãi ngộ; nhiều DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn chỉ chủ yếu tập trung vào các phương thức bán lẻ truyền thống nên có thể sẽ thiếu kinh nghiệm quản trị BLĐT (Levy et al, 2022). Các DNTM có quy mô vừa và nhỏ không có nhiều kinh nghiệm quản trị BLĐT do hạn chế về năng lực tài chính, quy mô nhân sự và công nghệ và kinh nghiệm quản lý. Vì vậy, các DNTM chuyên kinh doanh ngành HDM cần phải tìm ra được thành công, hạn chế và nguyên nhân của quản trị BLĐT, từ đó đề xuất một số giải pháp và kiến nghị quan trọng mang tính thực tiễn cao để quản trị BLĐT. Nếu các DNTM tìm hiểu được nguyên nhân và ứng dụng được các đề xuất để giải quyết các khó khăn của hoạt động BLĐT thì doanh thu cũng như hiệu quả của quản trị BLĐT của các DN chuyên kinh doanh mặt HDM sẽ được cải thiện đáng kể so với hiện tại.

Chính vì tính cấp thiết về lý thuyết và thực tiễn nêu trên, nghiên cứu sinh đã chọn đề tài ***“Quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội”*** để nghiên cứu. Tác giả kỳ vọng những kết quả nghiên cứu của luận án có thể đóng góp cả giá trị về thực tiễn và lý luận đồng thời góp phần nâng cao hiệu quả của BLĐT ngành HDM trên thị trường Việt Nam nói chung và tại thị trường Hà Nội nói riêng.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1 Các công trình nghiên cứu liên quan đến quản trị bán lẻ và quản trị bán lẻ điện tử

Quản trị bán lẻ là một lĩnh vực nghiên cứu liên ngành, hội tụ giữa quản trị kinh doanh, marketing, hành vi người tiêu dùng và công nghệ thông tin. Trong hơn bốn thập

kỷ qua, lĩnh vực này đã trải qua những bước tiến đáng kể, từ mô hình truyền thống tập trung vào quản lý cửa hàng vật lý sang hệ sinh thái bán lẻ đa kênh với sự tác động sâu sắc của số hóa và dữ liệu lớn.

Theo Levy et al., (2023), quản trị bán lẻ bao gồm toàn bộ các hoạt động liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm soát hệ thống bán lẻ nhằm tạo ra giá trị cho khách hàng và lợi nhuận cho doanh nghiệp. Các tác giả nhấn mạnh vai trò trung gian then chốt giữa sản xuất và người tiêu dùng (Levy et al., 2022). Công trình Retailing Management của nhóm tác giả này được xem là giáo trình chuẩn toàn cầu, có tính hệ thống cao và được cập nhật liên tục dựa trên xu hướng thị trường thực tế.

Về mặt hành vi, nghiên cứu kinh điển của Kotler và Keller (2016) với công trình “Marketing Management” cung cấp khung lý thuyết vững chắc về quá trình ra quyết định mua sắm, trong đó nhấn mạnh vai trò của môi trường bán lẻ bao gồm yếu tố vật lý (mặt bằng, thiết kế, chỉ dẫn mua hàng) và yếu tố phi vật lý (chất lượng dịch vụ, hình ảnh thương hiệu) trong việc định hình nhận thức và hành vi người tiêu dùng. Các khái niệm như bầu không khí hoặc môi trường mua sắm (Mehrabian & Russell, 1974) và dịch vụ (Bitner, 1992) tiếp tục được ứng dụng và mở rộng trong bối cảnh bán lẻ hiện đại, đặc biệt trong thiết kế trải nghiệm tại cửa hàng thông minh.

Công nghệ cũng là hướng nghiên cứu then chốt, Brynjolfsson, Hu, và Rahman (2013) đã chứng minh rằng việc tích hợp công nghệ số cụ thể là AI và hệ thống đề xuất cá nhân hóa có thể giúp tăng doanh thu bán lẻ thông qua việc cải thiện tỷ lệ chuyển đổi và lòng trung thành khách hàng.

Về quản trị bán lẻ điện tử, tiếp cận quản trị BLĐT như một hệ thống kỹ thuật và quản trị tích hợp: quản trị BLĐT là sự kết hợp giữa hạ tầng công nghệ và quy trình quản trị, trong đó tính liên kết dữ liệu và khả năng mở rộng hệ thống là hai yếu tố cốt lõi. Công trình nghiên cứu của Laudon và Traver (2022) trong E-commerce 2022: Business, Technology, Society thiết lập khung phân tích “Công nghệ, kinh doanh, xã hội”, khẳng định rằng thành công của một doanh nghiệp bán lẻ điện tử không phụ thuộc vào công nghệ đơn lẻ, mà vào khả năng tích hợp đồng bộ giữa hệ thống quản lý đơn hàng, quản lý quan hệ khách hàng (CRM), và phân tích hành vi. Quan điểm này được củng cố bởi nghiên cứu của Rigby (2011) một trong những công trình được trích dẫn nhiều về bán lẻ điện tử khi đưa ra khái niệm “bán xe bán lẻ điện tử đa kênh”, trong đó lõi trung tâm là hệ thống dữ liệu tập trung, còn các kênh (web, di động, xã hội, yếu tố vật lý) chỉ là lớp tiếp xúc. Rigby (2011) cho rằng các DN đạt mức độ tích hợp dữ liệu cao thì có thể đạt tốc độ tăng trưởng doanh thu cao.

Hall (2022), Agitha & Dahlan (2023), và Zou (2024) tiếp cận từ góc độ chuyển hóa quản trị bán lẻ truyền thống để đáp ứng môi trường BLĐT. Hall (2022) cung cấp khung thực

hành cho việc vận hành cửa hàng trực tuyến, trong đó các chức năng cốt lõi như quản lý tồn kho, định giá, chăm sóc khách hàng và tối ưu danh mục sản phẩm vẫn giữ vai trò trung tâm, nhưng được “số hóa” thông qua các công cụ kỹ thuật số (SEO, email marketing, hệ thống thanh toán tích hợp). Nghiên cứu nhấn mạnh rằng quản trị BLĐT không thay thế mà mở rộng các nguyên tắc quản trị bán lẻ truyền thống sang môi trường phi vật lý. Đồng quan điểm, Agitha và Dahlan (2023) chỉ ra rằng, ngay cả trong môi trường trực tuyến, các yếu tố “phi kỹ thuật” như niềm tin và cảm nhận an toàn vốn là nền tảng của quản trị quan hệ khách hàng trong bán lẻ truyền thống vẫn là yếu tố then chốt quyết định hành vi mua, đặc biệt với sản phẩm có giá trị cao. Trong khi đó, Zou, (2024), qua phân tích bối cảnh Trung Quốc, làm rõ quá trình chuyển đổi mô hình bán hàng từ “tập trung vào cửa hàng” sang “tập trung vào hành trình khách hàng”, trong đó quản trị bán lẻ truyền thống được tái cấu trúc không chỉ về công nghệ mà cả về tư duy chiến lược: định giá linh hoạt theo dữ liệu, tồn kho được điều phối theo thời gian thực, và đội ngũ bán hàng chuyển từ vai trò giao dịch sang đồng hành trải nghiệm (Zou, 2024).

Nadeem (2024), Badrea et al. (2024), và Sagar (2024) đề xuất một mô hình quản trị BLĐT và đa kênh như một hệ thống tích hợp, vượt khỏi logic “bổ sung kênh” để hướng tới sự liền mạch và cá nhân hóa quy mô lớn. Nhóm tác giả thống nhất quan điểm rằng: bán lẻ đa kênh hiệu quả không phải là sự hiện diện đồng thời trên nhiều kênh, mà là khả năng đồng bộ dữ liệu, quy trình và trải nghiệm xuyên kênh (Nadeem, 2024; Badrea et al., 2024). Đặc biệt, Nadeem (2024) và Badrea et al. (2024) cùng nhấn mạnh vai trò của hạ tầng công nghệ (trí tuệ thông minh nhân tạo, dữ liệu lớn, internet kết nối vạn vật) như xương sống của quản trị bán lẻ hiện đại, cho phép phân tích hành vi KH theo thời gian thực, dự báo nhu cầu chính xác, và thiết kế tương tác cá nhân hóa, điều không thể đạt được trong mô hình quản trị phân tán theo kênh. Sagar (2024) bổ sung luận điểm kích thích hành vi, khi chỉ ra rằng chuyển đổi số không chỉ thay đổi cách thức bán, mà còn định hình lại kỳ vọng của người tiêu dùng: tốc độ phản hồi tức thì, dịch vụ chăm sóc khách hàng tự động (chatbot, tự động gợi ý), và trải nghiệm mua sắm gắn với nội dung (livestream, thương mại xã hội) đang trở thành tiêu chuẩn mới, buộc doanh nghiệp phải tích hợp quản trị bán lẻ với quản trị nội dung và khách hàng điện tử (Sagar, 2024).

Tổng quan các công trình trong nước cho thấy xu hướng rõ rệt: từ những nghiên cứu mang tính mô tả ban đầu, dần chuyển sang các phân tích có chiều sâu về cấu trúc quản trị, hệ sinh thái hỗ trợ và phản ứng thích nghi trong bối cảnh đặc thù về quản trị bán lẻ, quản trị bán lẻ điện tử, quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy.

Tiếp cận chức năng quản trị: Quản trị bán lẻ điện tử như một hệ thống vận hành có cấu trúc: bao gồm các công trình của Hoàng Cao Cường (2022) và Phùng Thế Hùng & Ngô Quang Trường (2022), trong đó trọng tâm là việc áp dụng khung chức năng quản trị truyền thống bao gồm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát vào môi trường bán hàng trực tuyến.

Đây là hướng tiếp cận mang tính truyền thống khi đi sâu vào chức năng của quản trị, đồng thời nghiên cứu đối tượng trong bối cảnh bán hàng trực tuyến thông qua các công cụ quản trị đã được kiểm chứng. Cụ thể, Hoàng Cao Cường (2022), trong luận án tiến sĩ về Tập đoàn Viettel - một doanh nghiệp có năng lực công nghệ cao đã hệ thống hóa khái niệm “quản trị bán hàng trực tuyến” như một cấu trúc quản trị chủ động, trong đó:

Nghiên cứu Tổ chức phản ánh qua mô hình “đội đặc nhiệm số” và kiến trúc tổ chức linh hoạt; Lãnh đạo gắn với năng lực lãnh đạo chuyển đổi), đặc biệt trong việc thay đổi tư duy nhân sự từ “bán hàng” sang “tạo trải nghiệm”; Kiểm soát được số hóa thông qua bảng theo dõi theo thời gian thực, phân tích hành vi và cảnh báo rủi ro tự động. Nghiên cứu không chỉ mang tính điển hình, mà còn đề xuất mô hình điều chỉnh chức năng quản trị theo cấp độ trưởng thành số - một đóng góp lý thuyết có giá trị, dù còn hạn chế ở tính khái quát do bối cảnh nghiên cứu tập trung vào một DN là tập đoàn viễn thông lớn, chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của DN bán lẻ có quy mô nhỏ hơn và các ngành nghề bán lẻ khác.

Cùng hướng tiếp cận, Phùng Thế Hùng và Ngô Quang Trường (2022) mở rộng phân tích sang nhóm doanh nghiệp bán lẻ vừa và nhỏ, qua khảo sát tại TP. Hồ Chí Minh và Hà Nội. Nghiên cứu xác nhận rằng: dù nhận thức về vai trò của TMĐT đã cải thiện, phần lớn SMEs vẫn vận hành theo logic “bán hàng trên nền tảng” chứ chưa thực sự xây dựng “chức năng quản trị số”. Mức độ hài lòng của khách hàng không tương quan mạnh với doanh thu, mà phụ thuộc vào khả năng kiểm soát quy trình sau bán (giao hàng, đổi trả, phản hồi) - yếu tố thường bị xem nhẹ trong các mô hình hoạch định ban đầu. Phát hiện này bổ sung quan trọng vào mô hình quản trị tiếp cận chức năng của quản trị, cho thấy trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện nay thì chức năng kiểm soát chứ không phải hoạch định là chức năng then chốt để đạt hiệu quả ban đầu.

Tiếp cận hệ sinh thái hỗ trợ: Quản trị bán lẻ điện tử như một nỗ lực hệ thống, không thể tách rời hạ tầng dịch vụ. Tiếp cận của Chử Bá Quyết (2013), Nguyễn Xuân Thủy (2016), và Phạm Thu Hương (2021) nhấn mạnh rằng hiệu quả quản trị bán lẻ điện tử không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội tại của DN, mà còn bị ràng buộc bởi chất lượng của hệ sinh thái hỗ trợ. Đây là tiếp cận mang tính “thể chế - hạ tầng”, phù hợp với bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển, nơi năng lực cá nhân doanh nghiệp thường bị giới hạn bởi môi trường vĩ mô.

Chử Bá Quyết (2013) là công trình tiên phong tại Việt Nam khi hệ thống hóa bốn trụ cột dịch vụ hỗ trợ: (i) thanh toán điện tử, (ii) logistics số, (iii) dịch vụ tư vấn và CSKH trực tuyến, (iv) marketing số và chứng minh rằng sự phát triển không đồng đều giữa các trụ cột đã tạo ra “nghịch lý TMĐT”: nhiều doanh nghiệp có website, nhưng không thể hoàn tất vòng khép kín “mua, thanh toán, giao hàng & hậu mãi”. Luận án đề xuất mô hình “dịch vụ hỗ trợ theo cấp độ”, trong đó nhà nước đóng vai trò xúc tác ban đầu (thông qua quy chuẩn, hoặc thử nghiệm pháp lý), còn doanh nghiệp tư nhân chủ động cung ứng dịch vụ chuyên sâu. Dù được thực hiện từ năm 2013, nhiều chẩn đoán của tác giả như sự phụ thuộc vào ví điện tử

đơn lẻ, thiếu liên thông dữ liệu vận chuyển vẫn còn đúng đến thời điểm hiện tại.

Nguyễn Xuân Thủy (2016) mở rộng góc nhìn sang khung vùng, khi phân tích TMĐT trong các doanh nghiệp dịch vụ tại khu vực kinh tế trọng điểm miền Trung một vùng có tốc độ số hóa chậm hơn so với hai đầu đất nước. Nghiên cứu chỉ ra rằng rào cản địa lý không còn là yếu tố kỹ thuật, mà là yếu tố hệ sinh thái: thiếu trung tâm logistics tập trung, thiếu đội ngũ kỹ thuật số tại chỗ, và đặc biệt, thiếu các “điểm neo” như trường đại học, trung tâm khởi nghiệp để lan tỏa năng lực số. Đây là một đóng góp quan trọng trong việc làm rõ tính bất đối xứng về hạ tầng số giữa các vùng là yếu tố thường bị bỏ qua trong các mô hình quản trị chuẩn.

Phạm Thu Hương (2021) nghiên cứu về “các nền tảng bán lẻ trực tuyến: thực trạng và một số vấn đề đặt ra”. Bài báo đề cập đến sự lớn mạnh của TMĐT gắn liền với sự kết nối NTD và phát triển của các nền tảng số. Tập trung vào vai trò trung gian của các nền tảng số (Shopee, Lazada, Tiki) như “hệ sinh thái thu nhỏ”, nơi DN vừa và nhỏ có thể tiếp cận hạ tầng công nghệ, thanh toán, logistics và marketing trong một gói tích hợp. Tuy nhiên, nhược điểm là có sự phụ thuộc chiến lược khi DN “thuê toàn bộ hệ sinh thái”, DN mất kiểm soát dữ liệu KH và bị ràng buộc bởi chính sách phí, thuật toán đề xuất, và quy tắc xử phạt của nền tảng.

Tiếp cận bối cảnh chuyển đổi: Quản trị bán lẻ điện tử như một phản ứng thích nghi trong điều kiện bất định gồm Nguyễn Minh Phương & Vũ Xuân Trường (2021), Nguyễn Xuân Minh và cộng sự (2022) tiếp cận quản trị BLĐT như một quá trình học hỏi và thích nghi trong điều kiện cú sốc ngoại sinh, đặc biệt là đại dịch Covid-19. Đây là tiếp cận mang tính “hiện tượng, lịch sử”, khi xem chuyển đổi số không phải là lựa chọn chiến lược, mà là phản ứng sinh tồn tại thời điểm biến động.

Nguyễn Minh Phương và Vũ Xuân Trường (2021) phân tích sự thay đổi tư duy từ “kinh doanh truyền thống và bổ sung online” sang “kinh doanh lấy online làm trung tâm” một bước chuyển về nhận thức mang tính bước ngoặt. Nghiên cứu “giải pháp đẩy mạnh bán hàng trực tuyến ở Việt Nam” đề cập đến tình hình Covid-19 đã làm thay đổi xu hướng tiêu dùng để môi trường kinh doanh trực tuyến bùng nổ. Kinh doanh trực tuyến đã làm thay đổi tư duy của các DN và NTD ở Việt Nam và là động lực hữu ích cho các DN trong thời đại 4.0 nên thay đổi tư duy, hành động để hình thức kinh doanh trực tuyến phát huy được giá trị và bền vững. Tương tự, Nguyễn Xuân Minh và cộng sự (2022) với nghiên cứu “Tiếp cận khách hàng trực tuyến của các doanh nghiệp bán lẻ hàng tiêu dùng tại Thành phố Hồ Chí Minh trong điều kiện đại dịch Covid-19”. Nghiên cứu tập trung phân tích sự thay đổi nhanh chóng trong hành vi tiêu dùng cũng như những điều chỉnh chiến lược của các doanh nghiệp bán lẻ. Kết quả cho thấy sự dịch chuyển mạnh mẽ sang các kênh trực tuyến, qua đó phản ánh vai trò ngày càng quan trọng của các nền tảng số trong việc duy trì tương tác khách hàng và đảm bảo hoạt động kinh doanh trong giai đoạn khủng hoảng.

Ngoài các nghiên cứu khoa học về lý thuyết, các giáo trình,... các tổ chức và cơ quan Nhà nước cũng tiến hành các khảo sát thống kê về phát triển TMĐT, xây dựng kế hoạch phát triển TMĐT. Bộ Công thương (2005, 2010, 2015, 2020, 2024) đã xây dựng các kế hoạch phát triển TMĐT Việt Nam trong các năm 2005, 2010, 2015, 2020 và gần đây nhất là kế hoạch phát triển tổng thể 2026-2030.

2.2. Các công trình nghiên cứu liên quan đến bán lẻ hàng điện máy

Nghiên cứu về bán lẻ HDM và HDM đã chuyển dịch mạnh mẽ trong hai thập kỷ qua, từ tiếp cận truyền thống (giá cả, phân phối, chức năng sản phẩm) sang một hệ sinh thái liên ngành, tích hợp sâu giữa hành vi tiêu dùng số, quản trị chuỗi cung ứng bền vững, và thiết kế thông minh dựa trên công nghệ số.

Một là, hành vi thay thế và nhận thức giá trị: Một số nghiên cứu nền tảng giải thích động lực mua sắm/thay thế HDM xuất phát từ nhu cầu và cảm nhận của NTD, trong đó kỳ vọng về hiệu suất công nghệ và cảm nhận lỗi thời chức năng tác động mạnh hơn tuổi thọ thực tế hay chi phí bảo trì đến quyết định loại bỏ sản phẩm (Offer & Walasek, 2009). Nghiên cứu này đánh dấu bước chuyển từ mô hình kỹ thuật sang mô hình tâm lý hành vi, cho thấy NTD không chỉ phản ứng với hư hỏng, mà với cảm giác lạc hậu, một hiện tượng được gọi là hao mòn tri giác. Hệ quả là vòng đời sản phẩm ngày càng ngắn, bất chấp tiến bộ về độ bền vật lý, tạo áp lực lên hệ thống quản lý chất thải điện tử. Trong bối cảnh này, các nhà nghiên cứu như Duch-Brown et al. (2017) và Agrawal & Gulhane (2024) bổ sung bằng chứng thực nghiệm rằng kênh trực tuyến làm trầm trọng thêm xu hướng này nhờ khả năng so sánh giá, tính năng và đánh giá xã hội thời gian thực khiến người tiêu dùng dễ nhận diện “khoảng cách hiệu suất” giữa sản phẩm hiện có và mẫu mới, dù chênh lệch thực tế có thể không đáng kể. Những nghiên cứu trên đã làm rõ vai trò trung tâm của các yếu tố tâm lý, đặc biệt là cảm nhận lỗi thời chức năng và kỳ vọng hiệu suất trong thúc đẩy hành vi thay thế HDM, đồng thời chỉ ra tác động khuếch đại của môi trường trực tuyến; tuy nhiên, vẫn còn thiếu vắng khung phân tích tích hợp giữa động cơ nhận thức, bối cảnh kênh phân phối (bán lẻ truyền thống vs. BLĐT) và yếu tố văn hóa, thói quen và hành vi tiêu dùng dẫn đến khoảng trống trong việc giải thích sự khác biệt hành vi tiêu dùng giữa các quốc gia.

Hai là, tiếp cận về tài sản thương hiệu và trải nghiệm số: Vai trò trung tâm của môi trường số trong xây dựng lòng trung thành. Trong bối cảnh cạnh tranh gia tăng, tài sản thương hiệu của các hệ thống bán lẻ điện máy được xác định ngày càng bởi trải nghiệm khách hàng trên nền tảng số, chứ không chỉ bởi quy mô cửa hàng hay danh mục sản phẩm. Nguyễn Thu Hương (2020), trong nghiên cứu định tính kết hợp với định lượng tại Việt Nam, đã xác lập mô hình đo lường tài sản thương hiệu siêu thị điện máy dựa trên bốn thành tố cốt lõi: nhận diện thương hiệu, chất lượng cảm nhận, sự liên kết cảm xúc, và lòng trung thành hành vi, trong đó chất lượng dịch vụ trực tuyến (giao diện website, tốc độ phản hồi chatbot, độ minh bạch thông tin kỹ thuật) và mức độ tương tác trên mạng xã hội (tần suất phản hồi, tính cá nhân hóa nội dung) đóng vai trò trung gian quan trọng. Cùng hướng nghiên cứu này, có Etrata et al. (2022), khi chỉ ra

rằng nền tảng như Facebook, TikTok và YouTube không chỉ là kênh tiếp thị, mà là không gian xây dựng mối quan hệ thương hiệu liên tục, nơi người tiêu dùng đánh giá độ “thật” (authenticity) và “gần gũi” (approachability) của thương hiệu qua nội dung do nhân viên hoặc đại sứ thương hiệu tạo ra. Các nghiên cứu này đồng thuận rằng, trong ngành HDM nơi có thông tin bất cân xứng thông tin cao, trải nghiệm số minh bạch, giáo dục và tương tác hai chiều là yếu tố khác biệt hóa then chốt. Các nghiên cứu đã làm rõ vai trò trung gian của trải nghiệm KH đặc biệt qua giao diện, tương tác và nội dung trên MXH; cách thức định hình tài sản thương hiệu và lòng trung thành trong ngành HDM; tuy nhiên, nghiên cứu về thương hiệu tập trung nghiên cứu về tài sản thương hiệu trong ngành HDM và xây dựng thương hiệu thông qua các nền tảng MXH, chứ chưa tập trung vào nghiên cứu về BLĐT hoặc quản trị BLĐT.

Ba là, mô hình bán lẻ đa kênh và công nghệ tiếp thị. Sự chuyển dịch từ đơn kênh sang đa kênh rồi đến toàn kênh đã làm thay đổi bản chất của “định dạng bán lẻ”. Balijsa và Carpenter (2010), dù được thực hiện trong giai đoạn sơ khai của thương mại điện tử, đã cho rằng sự tiện lợi, giá cạnh tranh và khả năng so sánh sản phẩm là ba động lực cốt lõi thúc đẩy người tiêu dùng chuyển sang kênh trực tuyến, đồng tình với kết luận này Duch-Brown et al., (2017) và Agrawal & Gulhane (2024). Tuy nhiên, nghiên cứu mới nhất nhấn mạnh xu hướng tích hợp dịch vụ vào sản phẩm trong đó siêu thị điện máy không còn đơn thuần là nơi giao dịch, mà là cổng vào hệ sinh thái giá trị: lắp đặt, bảo trì định kỳ, nâng cấp phần mềm, và chương trình đổi cũ lấy mới (trade-in). Ramya và Rao (2024); Raden Mas và Puspita (2024) mở rộng khung này qua nghiên cứu về trí tuệ nhân tạo, khi AI không chỉ tối ưu hóa 4P truyền thống (ví dụ: điều chỉnh giá động theo cầu, cá nhân hóa gợi ý sản phẩm), mà còn định hình lại quy trình và trải nghiệm thực tế, ví dụ như chatbot kỹ thuật hỗ trợ lựa chọn thiết bị dựa trên nhu cầu hộ gia đình, hoặc mô phỏng thực tế ảo tăng cường (AR) để xem kích thước lò vi sóng trong không gian bếp thật. Như vậy, HDM ngày nay được định nghĩa không chỉ bởi đặc tính kỹ thuật, mà bởi khả năng tích hợp vào hệ sinh thái dịch vụ thông minh. Các nghiên cứu hiện có đã làm rõ sự tiến hóa của mô hình bán lẻ điện máy từ đơn kênh sang toàn kênh, đồng thời nhấn mạnh vai trò của công nghệ (AI, AR, hệ sinh thái dịch vụ) trong việc tái định nghĩa giá trị khách hàng; tuy nhiên, vẫn còn thiếu vắng nghiên cứu thực nghiệm mang tính bối cảnh, đặc biệt là tại thị trường địa phương như Hà Nội (Việt Nam), về mức độ áp dụng, hiệu quả và rào cản trong quản trị BLĐT bao gồm cả năng lực công nghệ, chuyển đổi tổ chức và hành vi nhân sự trong các DNTM chuyên doanh HDM.

Bốn là, tiếp cận về quản lý vòng đời sản phẩm và kinh tế tuần hoàn: Vai trò trung tâm của nhà bán lẻ trong chuỗi cung ứng ngược. Một số nghiên cứu ngày càng được quan tâm tập trung vào quản lý vòng đời sản phẩm và khả năng hiện thực hóa kinh tế tuần hoàn (trong ngành HDM). Dindarian et al. (2012), qua nghiên cứu điển cứu lò vi sóng tại Anh, chỉ ra một nghịch lý nghiêm trọng: nhiều thiết bị trả lại hoặc loại bỏ vẫn có khả năng tái sử dụng nguyên trạng hoặc sau sửa chữa tối thiểu, nhưng thiếu cơ chế thu gom hiệu quả và khung định giá chất lượng khiến chúng bị chuyển sang tái chế cơ

học chỉ thu hồi dưới 30% giá trị vật liệu. Nghiên cứu chỉ ra rằng, hoạt động tái sử dụng mang tính tự phát và không bền vững. Để giải quyết vấn đề này, Savaskan et al. (2004) đề xuất mô hình “thu gom do nhà bán lẻ quản lý”, trong đó các điểm bán nhờ mật độ phân bố và tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng trở thành nút trung tâm trong chuỗi cung ứng vòng kín. Khi tích hợp với công cụ số (mã QR, blockchain theo dõi SP) và mô hình dịch vụ như lấy và bảo hành, nhà bán lẻ có thể đồng thời nâng cao tài sản thương hiệu, giảm chi phí thu gom ngược (tận dụng logistics hiện có), và tạo doanh thu từ dòng sản phẩm tái sản xuất, điều này được Ferrer & Swaminathan (2009), Guide & Van Wassenhove (2009) chứng minh là khả thi nếu áp dụng phân biệt thương hiệu phụ và bảo hành ngang bằng sản phẩm mới. Các nghiên cứu hiện có đã thiết lập cơ sở lý thuyết và mô hình khả thi cho vai trò trung gian chiến lược của nhà bán lẻ trong chuỗi cung ứng ngược và kinh tế tuần hoàn, đặc biệt qua cơ chế thu gom do nhà bán lẻ dẫn dắt và tích hợp công nghệ số; tuy nhiên, các nghiên cứu này còn thiếu bằng chứng thực nghiệm về mức độ sẵn sàng, khả năng vận hành, khả năng áp dụng cho ngành hàng điện máy tại thị trường đặc thù, dẫn đến khoảng trống trong việc chuyển hóa lý thuyết kinh tế tuần hoàn thành chiến lược quản trị BLĐT khả thi tại địa phương.

Năm là, tiếp cận về bán lẻ đa kênh, với các đóng góp nền tảng từ Verhoef, Kannan và Inman (2015), khi các tác giả này phân tích sự chuyển dịch từ bán lẻ đơn kênh sang đa kênh và sau này là toàn kênh (omnichannel), đồng thời chỉ ra vai trò then chốt của việc tích hợp kênh trong việc tạo giá trị cho KH. Cao và Li (2015) cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động tích cực của tích hợp chéo kênh (cross-channel integration) lên tăng trưởng doanh thu, trong khi Lemon và Verhoef (2016) mở rộng khung lý thuyết về TNKH dọc theo hành trình mua sắm, nhấn mạnh tính động và liên kênh của trải nghiệm này. Nghiên cứu của Neslin và cộng sự (trích dẫn trong Cao & Li, 2015) đã đề xuất ma trận “độ co giãn chéo kênh” như một công cụ phân tích hệ thống ảnh hưởng qua lại giữa các kênh. Về mặt thực tiễn, Keshari, Seth và Jha (2023) tổng hợp kinh nghiệm tại Ấn Độ, cho thấy đa kênh là bước chuyển tiếp thiết yếu trước khi doanh nghiệp tiến tới mô hình toàn kênh; đồng thời, họ phân biệt rõ các mô hình đa kênh, liên kênh (cross-channel) và toàn kênh dựa trên mức độ tích hợp dữ liệu, quản trị tập trung và tính liên mạch trong trải nghiệm. Các nghiên cứu tiếp theo của Chang & Li (2022) tiếp tục phát triển thang đo định lượng về “trải nghiệm liên mạch”, làm rõ hơn bản chất và cấu trúc của giá trị do tích hợp kênh tạo ra. Nhìn chung, dòng nghiên cứu về bán lẻ đa kênh hiện rất đa dạng, nhưng vẫn tồn tại khoảng trống trong bối cảnh đặc thù ngành HDM và khu vực Hà Nội.

Sáu là, tiếp cận nghiên cứu về logistics trong bán lẻ, đặc biệt là logistics điện tử (e logistics) và chuỗi cung ứng HDM có các nghiên cứu nền tảng như Klumpp và Jasper (2008), nhóm tác giả đã xác lập vai trò then chốt của logistics tích hợp trong môi trường TMĐT, nhấn mạnh rằng hiệu quả logistics không chỉ nằm ở tối ưu vận hành mà còn ở khả năng hỗ trợ KH đa kênh. Với đặc thù HDM - sản phẩm công kênh, giá trị cao, yêu cầu lắp đặt và bảo hành phức tạp, nghiên cứu của Wang và Wei (2014) chỉ ra

rằng logistics không chỉ là khâu hậu cần mà là yếu tố cấu thành năng lực dịch vụ cốt lõi, đặc biệt qua các chức năng như giao hàng kèm lắp đặt, đổi trả tại nhà và tích hợp hệ thống thông tin với kênh bán. Trong khi đó, Li-Hsing Shih (2001) nhấn mạnh vai trò của logistics ngược trong ngành này tại Đài Loan để xử lý thiết bị hỏng hóc, bán lại, đáp ứng yêu cầu bền vững và tuân thủ các quy định.

Bây là, tiếp cận về chuyển đổi số: chuyển đổi số đang tái cấu trúc sâu sắc chuỗi giá trị bán lẻ, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng vị thế trung gian truyền thống của các nhà bán lẻ cố định đang bị xói mòn do sự trỗi dậy của các nền tảng số và các nhà sản xuất tích hợp kênh trực tiếp (Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019). Nghiên cứu của Reinartz, Wiegand, & Imschloss, 2019 xây dựng khung phân tích năm nguồn tạo giá trị mới: tự động hóa, cá nhân hóa, công nghệ nhúng, tương tác và minh bạch làm nền tảng cho sự dịch chuyển quyền lực giao tiếp với khách hàng từ nhà bán lẻ sang nền tảng ví dụ như Amazon, Alibaba hoặc thương hiệu (qua thiết bị IoT và ứng dụng). Mặc dù Zhang, Gu, & He (2024) đã chứng minh vai trò trung gian của khả năng tái cấu hình chuỗi cung ứng (SCR) giữa chuyển đổi số và hiệu suất, nhưng chưa kết nối SCR với trải nghiệm khách hàng. Wang và cộng sự (2022) nhấn mạnh phân tích dữ liệu lớn cung cấp nền tảng khả thi cho việc xây dựng cơ chế phối hợp trong chuỗi cung ứng dịch vụ BLĐT, nhất là khi nhu cầu thị trường biến động và tính không chắc chắn cao. Trong ngành hàng điện máy, Suh (2025) đề xuất khung Customer Experience Journey (CEJ) kết hợp với phân tích hành vi tương tác đa chiều (RFV: Recency–Frequency–Volume), sử dụng các thuật toán như NMF và phân cụm phân cấp để phát hiện các phân khúc khách hàng dựa trên dữ liệu xuyên suốt hành trình, từ khám phá, mua sắm đến sử dụng và bảo trì vượt qua giới hạn của RFM truyền thống. Nghiên cứu của Yassine và cộng sự (2019) minh họa cách IoT và big data được ứng dụng trong quản lý năng lượng thiết bị gia dụng thông minh, qua đó mở ra khả năng kết nối dữ liệu vận hành thực tế vào hệ thống quản trị bán lẻ.

Cuối cùng, tiếp cận về khung pháp lý và chính sách điều chỉnh hoạt động TMĐT: BLĐT và HDM cho thấy một khoảng trống đáng kể giữa tốc độ phát triển của mô hình kinh doanh số và tiến độ hoàn thiện hệ thống pháp lý tương ứng. Các nghiên cứu gần đây như Büyüksagis (2022) chỉ ra sự tồn tại của lỗ hổng pháp lý khi người tiêu dùng mua hàng qua nền tảng bán lẻ điện tử đặc biệt từ bên thứ ba gặp rủi ro về an toàn sản phẩm nhưng không thể kiện nhà sản xuất nước ngoài. Đồng thời, Ge (2023) cảnh báo rằng mức độ bảo vệ người tiêu dùng vẫn chưa tương xứng với quy mô giao dịch, đặc biệt khi dữ liệu cá nhân và thanh toán bị rò rỉ do thiếu quy định bắt buộc về an ninh mạng và minh bạch thuật toán. Nghiên cứu của Al Daboubi và Alqhaiwi (2022) nhấn mạnh rằng các quốc gia đang phát triển cần xây dựng chính sách giám sát cửa hàng trực tuyến dựa trên nguyên tắc accountability và traceability, trong đó yêu cầu bắt buộc về sổ sách, đăng ký thương mại điện tử và cơ chế khiếu nại xuyên biên giới là nền tảng thiết yếu.

2.3. Các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị bán lẻ điện tử

Quản trị BLĐT đang trở thành một chủ đề nghiên cứu trung tâm trong lĩnh vực TMĐT và quản trị hiện đại, đặc biệt khi chuyển đổi số làm thay đổi căn bản cấu trúc vận hành, tương tác KH và mô hình cạnh tranh (Verhoef et al., 2021; Rigby, 2011). Việc nhận diện và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị bán lẻ điện tử là nền tảng để DN xây dựng năng lực thích nghi và phát triển bền vững (Lemon & Verhoef, 2016; Zou, 2024).

i) Yếu tố môi trường vĩ mô

Các nghiên cứu quốc tế nhất quán chỉ ra rằng môi trường vĩ mô có tác động hệ thống đến khả năng quản trị BLĐT. Về pháp lý, sự thiếu đồng bộ hoặc chậm trễ trong khung chính sách đặc biệt trong các lĩnh vực như bảo vệ dữ liệu, thuế TMĐT và trách nhiệm nền tảng làm gia tăng rủi ro tuân thủ và hạn chế đầu tư chiến lược (UNCTRAL, 1996; OECD, 1994; Hill, 2013; Abdulhadi M. Alghamdi). Trong bối cảnh Việt Nam, mặc dù hệ thống pháp lý đã được cải thiện qua các văn bản Luật và các Nghị định 52/2013/NĐ-CP, 85/2021/NĐ-CP v.v. vẫn còn khoảng trống trong việc điều chỉnh các mô hình mới như livestream bán hàng, TMĐT xuyên biên giới, hay trách nhiệm xử lý hàng giả, hàng kém chất lượng trên nền tảng số.

Về kinh tế, tăng trưởng GDP, mức độ đô thị hóa và sức mua là động lực quan trọng thúc đẩy TMĐT (Kotler & Keller, 2023; Tổng cục Thống kê, 2024). Tuy nhiên, biến động tỷ giá mạnh, lạm phát và chi phí logistics cũng gây áp lực lên hiệu quả hoạch định giá và kiểm soát chi phí đặc biệt với ngành HDM có chu kỳ công nghệ ngắn và chi phí vận hành trong BLĐT tương đối cao (Duch-Brown et al., 2017).

Về xã hội, sự thay đổi hành vi NTD hậu đại dịch, đặc biệt là xu hướng đa kênh và nhu cầu cá nhân hóa trải nghiệm, đã làm thay đổi logic quản trị từ “bán sản phẩm” sang “quản trị hành trình KH” (Verhoef et al., 2015; Lemon & Verhoef, 2016). Mạng xã hội không chỉ là kênh tiếp thị, mà ngày càng trở thành không gian xây dựng tài sản thương hiệu và tạo dựng lòng trung thành (Etrata et al., 2022; Akriout, 2021).

Về công nghệ: trí tuệ thông minh nhân tạo (AI), dữ liệu lớn và kết nối vạn vật (IoT) không còn là “tùy chọn” mà là điều kiện tiên quyết để DN thực hiện các chức năng quản trị một cách hiệu quả: hoạch định nhu cầu dựa trên hành vi thời gian thực, cá nhân hóa các khuyến nghị, tối ưu tồn kho và tự động hóa chăm sóc KH (Chopra, 2021; Antoniadis et al., 2021; Ramya & Rao, 2024).

Cuối cùng, yếu tố môi trường sinh thái ngày càng chi phối quyết định quản trị, từ việc thiết kế SP tiết kiệm năng lượng đến bao bì tái chế và chuỗi cung ứng xanh (Grant, 2012; Ghulam & Abushammala, 2023). Nghiên cứu của Dindarian et al. (2012) và Savaskan et al. (2004) cho thấy mô hình thu gom ngược do nhà bán lẻ dẫn dắt không chỉ giảm rủi ro môi trường mà còn tạo cơ hội tái sản xuất và nâng cao tài sản thương hiệu một xu hướng chưa được khai thác đầy đủ tại thị trường Việt Nam.

ii) Yếu tố môi trường nội bộ

Trong khi yếu tố vĩ mô định hình nguyên liệu đầu vào, thì yếu tố nội bộ quyết định khả năng chuyển hóa các yếu tố đó thành hiệu quả quản trị.

Năng lực tài chính và quy mô doanh nghiệp được xác định là những yếu tố cấu trúc nền tảng, chi phối mức độ hệ thống hóa và chuyên nghiệp trong quản trị BLĐT. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy DN quy mô lớn, nhờ lợi thế về nguồn lực tài chính và tính ổn định trong dòng tiền, có khả năng triển khai các hệ thống quản trị tích hợp như ERP, CRM và nền tảng phân tích kinh doanh thông minh, qua đó hiện thực hóa chiến lược số một cách chủ động và có tầm nhìn dài hạn (Ennew & Waite, 2007). Ngược lại, các DN vừa và nhỏ thường vận hành theo logic phản ứng (reactive mode), với các quy trình rời rạc, thiếu chuẩn hóa, và phụ thuộc chủ yếu vào các công cụ chi phí thấp hoặc giải pháp thuê ngoài phản ánh giới hạn trong năng lực đầu tư và hoạch định chiến lược (Emerald Publishing, 2023).

Về nhân sự, nguồn lực con người, đặc biệt là năng lực số và tư duy dữ liệu là “nút thắt cổ chai” trong quản trị BLĐT. Bass (1990) và Goleman (2000) nhấn mạnh rằng lãnh đạo chuyển đổi là điều kiện tiên quyết để thúc đẩy đội ngũ thích nghi với thay đổi công nghệ và văn hóa lấy KH làm trung tâm.

Về cơ sở vật chất và quy trình vận hành, Christopher (2016) cho rằng hạ tầng logistics, kho bãi thông minh và hệ thống xử lý đơn hàng tự động không chỉ tác động đến chi phí mà còn trực tiếp định hình trải nghiệm KH. Nghiên cứu của Boysen et al. (2019) và Rushton et al. (2022) chỉ ra rằng DN đạt hiệu quả vận hành cao thường kết hợp giữa công nghệ (WMS, RFID) và quy trình chuẩn hóa.

Cuối cùng, văn hóa tổ chức là nền tảng vô hình nhưng quyết định. Schein (2010) khẳng định rằng văn hóa lấy KH làm trung tâm, đề cao đổi mới và chấp nhận rủi ro là điều kiện để DN chuyển đổi từ “bán lẻ truyền thống” sang BLĐT. Tuy nhiên, nhiều DN Việt Nam vẫn vận hành theo tư duy “doanh số ngắn hạn”, dẫn đến sự chênh lệch giữa hoạch định chiến lược và thực thi (Zou, 2024).

3. Khoảng trống nghiên cứu & Câu hỏi nghiên cứu

3.1. Khoảng trống nghiên cứu

Cho đến thời điểm hiện nay, các nghiên cứu chủ yếu đề cập tới quản trị bán lẻ và quản trị BLĐT ở góc độ TMĐT như tác giả Trần Hoài Nam với luận án tiến sỹ về TMĐT B2B, Chử Bá Quyết với luận án tiến sỹ về dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến; tác giả Nguyễn Thu Hương nghiên cứu về khách thể là “siêu thị điện máy” trên địa bàn Hà Nội nhưng tiếp cận về quản trị thương hiệu và tài sản thương hiệu; Hoàng Cao Cường với nghiên cứu về bán hàng trực tuyến tại một tập đoàn viễn thông lớn tại Việt Nam.

Một số nghiên cứu về BLĐT dưới dạng các bài viết như Agrawal và Gulhane (2024) viết về tác động của thị trường bán lẻ trực tuyến đối với các nhà kinh doanh đồ điện tử tiêu dùng; Etrata và cộng sự (2022), nghiên cứu về tác động của các công cụ mạng xã hội đến hoạt động kinh doanh bán lẻ trực tuyến trong ngành điện tử tiêu dùng,

mới chỉ tập trung vào công cụ mạng xã hội, chưa có hoặc có rất ít nghiên cứu về quản trị BLĐT HDM, Chủ Bá Quyết & ctg nghiên cứu về bán lẻ trực tuyến... Các nghiên cứu đã đề cập tới một số góc độ khác nhau và là các lát cắt nhỏ, chưa đi vào nghiên cứu chuyên sâu cụ thể về quản trị BLĐT và đặc biệt là BLĐT HDM đối với các khách thể nghiên cứu là DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy tại Việt Nam và thị trường Hà Nội nói riêng. Hiện cũng chưa có nghiên cứu nào về quản trị BLĐT HDM tại Việt Nam và Hà Nội.

i) Khoảng trống về lý thuyết nghiên cứu: Luận án tiếp cận nghiên cứu quản trị BLĐT HDM theo các chức năng chính của quản trị, từ đó phân tích và đề xuất một số giải pháp quản trị BLĐT HDM của các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội. Với ngành hàng là HDM có mức doanh số bán lẻ lớn và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng giá trị hàng hóa bán lẻ trên thị trường Việt Nam, kết hợp với thị trường Hà Nội là thị trường trọng điểm với rất nhiều điều kiện để phát triển hoạt động BLĐT đầy đủ và có nhiều đặc điểm lợi thế hơn hẳn ngành hàng hoặc sản phẩm khác về chính sản phẩm HDM. Tiếp đến, hiện chưa có những nghiên cứu một cách có hệ thống dựa trên một khung phân tích dành cho cấp độ DN và ngành hàng, không quá vĩ mô (như hệ sinh thái nền tảng) và không quá vi mô (như hành vi người tiêu dùng), mà tập trung vào quản trị BLĐT với tiếp cận các chức năng của quản trị, điều mà các DNTM có quy mô khác nhau phải đưa ra các quyết định về quản trị BLĐT phù hợp để đạt được các mục tiêu quản trị trong môi trường BLĐT HDM.

Mặt khác, các DNTM có sự phân loại về quy mô bao gồm quy mô lớn và quy mô vừa và nhỏ thì các vấn đề như hoạch định, tổ chức, kiểm soát, lãnh đạo cũng có những sự khác biệt nhất định trong quá trình quản trị BLĐT HDM. Chính vì vậy, việc triển khai và phát triển hoạt động BLĐT vẫn tồn tại rất nhiều vấn đề mà các nhà quản trị cần giải quyết.

ii) Khoảng trống về phương pháp nghiên cứu: Phần lớn các nghiên cứu định lượng hiện có sử dụng tiếp cận định lượng hoặc mô phỏng mô hình cấu trúc (SEM) trên mẫu đại diện toàn quốc hoặc ngành rộng (Nguyễn Thu Hương, 2020; Etrata et al., 2022), trong khi nghiên cứu định lượng thống kê mô tả lại thiên về điển cứu doanh nghiệp lớn hoặc tập đoàn (Hoàng Cao Cường, 2022). Thiếu phương pháp nghiên cứu định lượng thống kê mô tả kết hợp phỏng vấn sâu với phân tích quản trị BLĐT theo các chức năng tại các DNTM chuyên doanh HDM. Mặt khác, chưa có nghiên cứu nào áp dụng phân tích so sánh theo phân khúc quy mô của các DNTM (lớn, vừa và nhỏ) để làm rõ sự khác biệt trong logic quản trị BLĐT giữa DNp lớn và DN quy mô vừa và nhỏ trong cùng một ngành và địa bàn.

iii) Khoảng trống thực nghiệm: Trên thực tế, chưa có nghiên cứu thực nghiệm nào tập trung vào địa bàn Hà Nội một thị trường đặc thù với mật độ dân cư cao, tỷ lệ

tiếp cận internet và thanh toán số vượt trung bình cả nước, cùng sự hiện diện dày đặc của cả chuỗi bán lẻ lớn nhỏ trong lĩnh vực HDM và hệ sinh thái DNTM quy mô lớn, quy mô vừa và nhỏ để đánh giá mức độ triển khai, hiệu quả và rào cản trong quản trị BLĐT HDM. Chưa có nghiên cứu nào thực hiện khảo sát quy mô tương đối lớn về quản trị BLĐT trong ngành HDM tại Hà Nội là một thị trường dẫn đầu ở miền Bắc.

Từ những khoảng trống trên, luận án lựa chọn tiếp cận quản trị bán lẻ điện tử theo bốn chức năng quản trị, trong bối cảnh các DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội, nhằm bổ sung và hoàn thiện bức tranh nghiên cứu hiện có. Do vậy, nghiên cứu về quản trị BLĐT HDM tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM sẽ mang lại cái nhìn tổng quan và có ý nghĩa thiết thực đối với quản trị BLĐT HDM cho các DNTM trên địa bàn Hà Nội và các địa bàn khác trên cả nước.

3.2. Câu hỏi nghiên cứu

- Bản chất và đặc điểm của quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội được thể hiện như thế nào?

- Quản trị bán lẻ điện tử tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội được tiếp cận dựa trên các chức năng quản trị cơ bản (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) như thế nào? Thực trạng triển khai các chức năng này hiện nay ra sao?

- Thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội thông qua việc phân tích các chức năng quản trị (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) đã đạt được những kết quả cụ thể nào? Những khó khăn, hạn chế và nguyên nhân tồn tại là gì?

- Dựa trên thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội, những giải pháp nào có thể được đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả quản trị bán lẻ điện tử, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay?

4. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài luận án

4.1. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án

Mục tiêu nghiên cứu của luận án nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị BLĐT HDM; đề xuất khung nghiên cứu quản trị BLĐT HDM tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.

Luận án phân tích, đánh giá thực trạng một cách khách quan và khoa học, đồng thời đề xuất các giải pháp, kiến nghị mang tính khả thi cao nhằm khắc phục những hạn chế, giải quyết các vấn đề tồn tại trong quản trị BLĐT tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội.

4.2. Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài luận án

Để đạt được mục tiêu trên, luận án tập trung thực hiện các nhiệm vụ cụ thể sau:

- Tổng hợp và phát triển lý luận về quản trị, quản trị BLĐT HDM;

- Đề xuất khung phân tích quản trị BLĐT HDM và kiểm nghiệm khung quản trị BLĐT theo chức năng;

- Phân tích và đánh giá thực trạng quản trị BLĐT HDM của các DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội theo hai nhóm DN để phân tích sự khác biệt giữa hai nhóm DN, xác định các thành tựu đạt được, những tồn tại hạn chế, cũng như nguyên nhân gốc rễ dẫn đến các thành tựu và hạn chế đó.

- Đề xuất hệ thống giải pháp và khuyến nghị đối với DNTM kinh doanh HDM trong hoạt động tổ chức và quản trị BLĐT HDM.

4.3. Đối tượng & phạm vi nghiên cứu

a. Đối tượng nghiên cứu của luận án tập trung vào các vấn đề lý luận và thực tiễn về quản trị BLĐT HDM tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

b. Phạm vi nghiên cứu

- Khách thể nghiên cứu: Các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

- Phạm vi về không gian: Luận án giới hạn nghiên cứu hoạt động quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội. Cụ thể, bao gồm các DN đáp ứng các tiêu chí sau:

- i. Là DN, có đăng ký kinh doanh ngành nghề kinh doanh HDM tại Hà Nội hoặc có chi nhánh tại Hà Nội do Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội cấp phép theo Luật DN;

- ii. Thực hiện nghĩa vụ đóng thuế DN liên tục trong giai đoạn 2021-2023 tại Hà Nội;

- iii. Là các DNTM, chuyên kinh doanh hàng điện máy, với tỷ trọng doanh thu từ HDM chiếm trên 51% tổng doanh thu trở lên (ví dụ: Điện Máy Xanh, Pico, HC, Media Mart, Nguyễn Kim, DigiCity, Eco-Mart, v.v.).

- iv. Theo quy mô DN bao gồm: DN quy mô lớn (sở hữu chuỗi cửa hàng bán lẻ với doanh thu trên 300 tỷ đồng/năm) và các DN quy mô vừa và nhỏ (ít cửa hàng hoặc không có cửa hàng vật lý, bán lẻ qua kho hàng, với doanh thu dưới 300 tỷ đồng/năm), đảm bảo tính đại diện cho nghiên cứu nhờ sự đa dạng về quy mô và đều có hoạt động BLĐT (qua website, MXH, sàn TMĐT hoặc ứng dụng di động).

- v. Tập trung khu trú vào các hoạt động bán lẻ điện tử của các DNTM chuyên kinh doanh HDM (không bao gồm các hoạt động bán buôn và bán buôn trực tuyến).

- vi. Về không gian trên mạng internet, luận án giới hạn ở doanh thu BLĐT của các DN này tại thị trường Việt Nam.

- Phạm vi về thời gian: Luận án tập trung nghiên cứu hoạt động quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội trong giai đoạn 2020-2023, dựa trên dữ liệu sơ cấp thu thập qua khảo sát; dữ liệu thứ cấp được phân tích từ năm 2010 đến nay.

- Phạm vi về nội dung: Nghiên cứu tập trung vào hoạt động BLĐT HDM tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội, đồng thời làm rõ những khó khăn, hạn chế tồn tại. Trên cơ sở đó, đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động BLĐT tại các DNTM theo tiếp cận các chức năng của quản trị.

5. Phương pháp luận nghiên cứu & phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp luận nghiên cứu

Phương pháp luận nghiên cứu luận án là phương pháp tiếp cận hệ thống, biện chứng, logic và lịch sử để xem xét vấn đề nghiên cứu – quản trị bán lẻ điện tử với tiếp cận các chức năng của quản trị bao gồm: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát trong mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng tới hoạt động quản trị BLĐT tại các DNTM. Từ đó, NCS xác lập quan điểm tiếp cận, khung nghiên cứu luận án với tiến trình nghiên cứu xuất phát từ mục đích nghiên cứu và được thể hiện trong phân định nội dung nghiên cứu về lý luận và thực tiễn quản trị BLĐT HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội. Đồng thời lựa chọn và vận dụng thích ứng các phương pháp nghiên cứu cụ thể.

5.2. Các phương pháp nghiên cứu

5.2.1. Các phương pháp nghiên cứu cụ thể

a. Phương pháp nghiên cứu nội dung tại bàn

Phương pháp này bao gồm tổng hợp và phân tích các tài liệu lý luận, bao gồm giáo trình, sách chuyên khảo, công trình khoa học, bài báo học thuật và báo cáo ngành hàng trong và ngoài nước. Mục đích là xây dựng khung lý thuyết vững chắc về quản trị BLĐT, làm nền tảng cho phân tích thực tiễn.

b. Phương pháp nghiên cứu thực địa

Bao gồm phương pháp khảo sát và phỏng vấn, nhằm thu thập dữ liệu trực tiếp từ thực tế.

- Phương pháp phỏng vấn chuyên gia: Luận án áp dụng phương pháp này để phỏng vấn 10 nhà quản trị tại các DNTM với các câu hỏi phỏng vấn có sẵn, nhằm khám phá chức năng quản trị trong bối cảnh BLĐT đang phát triển nhanh chóng tại Hà Nội. Mục đích là thu thập dữ liệu chất lượng cao về yếu tố nội tại, bối cảnh thị trường, xu hướng và giải pháp sáng tạo, định hướng nghiên cứu.

Nội dung thông tin và câu hỏi phiếu phỏng vấn chuyên gia xem thêm tại Phụ lục 4.

- Phương pháp khảo sát: Luận án khảo sát 30 nhà quản trị tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM nhằm thu thập quan điểm nội bộ theo tiếp cận các chức năng của quản trị trong quản trị BLĐT HDM. Các câu hỏi phỏng vấn được thiết kế theo với các nội dung quản trị BLĐT tiếp cận các chức năng cần nghiên cứu. Phương pháp khảo sát nhằm thu thập các dữ liệu và quan điểm về quản trị BLĐT HDM, chiến lược đối với BLĐT HDM, cách thức điều hành lãnh đạo BLĐT HDM... tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội. Kết quả khảo sát được tập hợp, phân tích và sử dụng để đánh giá về quản trị BLĐT HDM được trình bày trong Chương 3.

Nội dung thông tin và câu hỏi khảo sát xem chi tiết tại Phụ lục 2; thông tin về đối tượng khảo sát là các DNTM xem thêm tại Phụ lục 2A.

Mặt khác, luận án khảo sát 500 KH và thu về 448 phiếu hợp lệ là người tiêu dùng mua HDM trực tuyến tập trung vào trải nghiệm người dùng, sự hài lòng và phản hồi về sản phẩm HDM và các dịch vụ BLĐT có liên quan để gián tiếp đánh giá đến hoạt động quản trị BLĐT HDM của các DNTM chuyên kinh doanh HDM; sử dụng thang đo Likert 5 mức độ để hỏi ý kiến NTD. Kết quả khảo sát được tập hợp, phân tích và sử

dụng để hỗ trợ cho việc đánh giá hoạt động quản trị BLĐT HDM được trình bày trong Chương 2.

Nội dung thông tin và câu hỏi khảo sát xem chi tiết tại Phụ lục 3; thông tin về đối tượng lựa chọn thực hiện khảo sát DNTM xem thêm Phụ lục 3A.

c. Phương pháp nghiên cứu nội dung website:

Phương pháp này được tiến hành dựa trên đặc thù của BLĐT HDM diễn ra trên internet thông qua website hoặc một số công cụ MXH phổ biến. Việc nghiên cứu được tiến hành với website bán lẻ của các DNTM chuyên kinh doanh HDM, tham khảo một số website TMĐT trong và ngoài nước khác như Amazon, Shopee, Tiktok Shop, Tiki v.v; một số tài khoản MXH của các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

Nội dung nghiên cứu các website bao gồm các tính năng của website (bao gồm các công cụ điện tử được sử dụng trên website), các quy trình mua bán trên website, công nghệ BLĐT HDM, cách thức mô tả sản phẩm, mức độ hoàn thiện của website TMĐT và gian hàng trực tuyến; tần suất đăng bài trên các trang MXH... của các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

5.2.2. Phương pháp thu thập & xử lý dữ liệu

a. Phương pháp thu thập dữ liệu

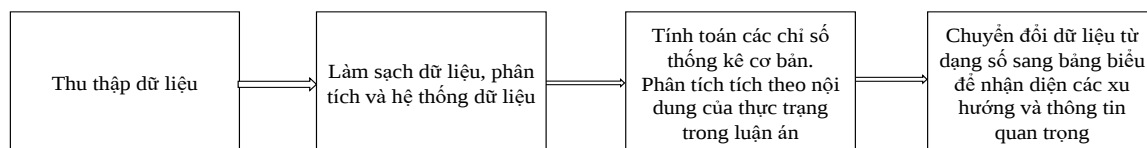
Nghiên cứu sinh tiến hành thu thập dữ liệu thứ cấp và sơ cấp một cách có hệ thống để xây dựng cơ sở lý luận và phân tích thực trạng quản trị BLĐT HDM.

- Dữ liệu thứ cấp: Được thu thập từ các nguồn tài liệu chính thức và đáng tin cậy, bao gồm báo cáo tài chính, báo cáo thường niên của các DN chuyên kinh doanh HDM niêm yết trên sàn chứng khoán (công bố tại Sở Giao dịch Chứng khoán hoặc trên website DN), cũng như báo cáo nội bộ của các công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn. Các dữ liệu này bao quát kế hoạch chiến lược kinh doanh tổng thể và BLĐT cụ thể, cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, quy trình hoạt động BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội. Ngoài ra, dữ liệu thứ cấp còn được khai thác từ các báo cáo thị trường và ngành hàng liên quan, chẳng hạn như ngành "điện tử tiêu dùng", "điện tử tiêu dùng bền lâu", "điện tử điện lạnh" và "điện gia dụng", cùng với các tài liệu từ cơ quan nhà nước có thẩm quyền liên quan đến chủ đề nghiên cứu.

- Dữ liệu sơ cấp: Được thu thập nhằm làm rõ thực trạng quản trị BLĐT tại thị trường Hà Nội thông qua hình thức khảo sát nhà quản trị tại các DN và khảo sát KH là người tiêu dùng mua HDM trực tuyến tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

b. Phương pháp xử lý dữ liệu:

Luận án sử dụng các phương pháp thống kê mô tả bằng phần mềm Microsoft Excel 2019, luận án nghiên cứu khám phá và sử dụng các mô hình đồ thị và biểu đồ để minh họa cho các kết quả nghiên cứu về quản trị BLĐT của các DN chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội. Các đồ thị giúp minh họa, minh chứng, thuyết phục một cách rõ nét các nội dung nghiên cứu của luận án. Dựa vào các đồ thị, nghiên cứu sinh tiến hành phân tích và đưa ra các nhận định về các vấn đề nghiên cứu một cách khoa học và hợp lý.



Hình 0.1: Phương pháp xử lý dữ liệu

Nguồn: Tác giả tổng hợp

6. Những đóng góp mới của luận án

i) Đóng góp về lý luận:

- Luận án đưa ra khái niệm về quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM theo tiếp cận các chức năng quản trị: “*Quản trị BLĐT là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động bán lẻ hàng hóa và dịch vụ qua các nền tảng điện tử như website thương mại điện tử, ứng dụng di động, mạng xã hội và các kênh trực tuyến khác nhằm tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh, gia tăng lợi nhuận, nâng cao trải nghiệm KH và đảm bảo sự vận hành ổn định trong môi trường kinh doanh điện tử của các DNTM*”.

- Xây dựng được khung quản trị BLĐT hàng điện máy tại các DNTM bao gồm các chức năng hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT và kiểm soát BLĐT.

- Đặc điểm về quản trị BLĐT HDM tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM được phản ánh theo các tiếp cận chức năng quản trị gồm hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT và kiểm soát BLĐT hàng điện máy thông qua các khía cạnh về chủ thể, về khách thể, về NTD và các phương tiện điện tử.

- Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM bao gồm các yếu tố môi trường vĩ mô như chính trị - pháp luật, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường tự nhiên và các yếu tố môi trường nội bộ như nguồn tài chính, nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, các yếu tố khác. Các nhân tố vĩ mô và vi mô này có tác động và ảnh hưởng đến hoạt động quản trị BLĐT và tạo ra kết quả thực tiễn của hoạt động BLĐT tại các DNTM.

ii) Đóng góp về thực tiễn:

Trên cơ sở khảo sát đại diện 30 DN chuyên kinh doanh HDM và khảo sát 500 KH mua HDM trực tuyến tại Hà Nội (thu về 448 phiếu hợp lệ) và kết quả trên các góc độ từ DN và NTD để đánh giá thực trạng quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM theo khung lý thuyết quản trị BLĐT đã được xác lập.

+ Hoạch định BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM: hoạch định chiến lược BLĐT, hoạch định mục tiêu trong BLĐT, hoạch định thị trường mục tiêu trong BLĐT, hoạch định chiến lược SP trong BLĐT, hoạch định chiến lược giá bán trong BLĐT, hoạch định chiến lược kênh phân phối trong BLĐT, hoạch định các chương trình xúc tiến BLĐT, hoạch định các hoạt động BLĐT, hoạch định ngân sách BLĐT.

+ Tổ chức BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM: Lựa chọn mô hình BLĐT, lựa chọn hàng hóa và dịch vụ BLĐT, xác định thị trường BLĐT, xác định các kênh BLĐT.

+ Lãnh đạo BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM: Tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và tạo động lực cho lực lượng bán hàng trong BLĐT.

+ Kiểm soát BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM: Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT, đo lường và đánh giá các kết quả BLĐT.

Từ đó nêu được sự thành công trong hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT, kiểm soát BLĐT. Đối với hoạch định BLĐT: i) Chủ động và nhạy bén trong việc thích ứng các yếu tố thị trường và hành vi của NTD; ii) Hoạch định chiến lược 4P; iii) Các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn đa dạng và rõ ràng; iv) Tối ưu hóa chiến lược hoạch định thị trường mục tiêu, KH mục tiêu và các chương trình xúc tiến BLĐT; v) Hoạch định được các hoạt động và ngân sách BLĐT. Đối với tổ chức BLĐT: i) Ứng dụng được các chiến lược linh hoạt phù hợp với quy mô, năng lực từng DN trong tổ chức mô hình BLĐT; ii) Đáp ứng nhu cầu thị trường và tận dụng lợi thế quy mô phù hợp với DN để tổ chức lựa chọn hàng hóa, dịch vụ trong BLĐT; iii) Phân đoạn thị trường hợp lý, tập trung vào KH mục tiêu với chiến lược định vị rõ ràng trong tổ chức thị trường BLĐT của DN; iv) Xây dựng hệ thống đa kênh, tích hợp linh hoạt giữa website, MXH, sàn TMĐT trong tổ chức các kênh BLĐT; v) Cơ cấu tổ chức tại các DNTM chuyên doanh HDM linh hoạt, hiệu quả và phù hợp. Đối với lãnh đạo BLĐT: i) Chiến lược tuyển dụng hiệu quả; ii) Thực hiện các chương trình đào tạo định kỳ, chuyên sâu; iii) Áp dụng chính sách đãi ngộ và các phúc lợi hiệu quả. Đối với kiểm soát BLĐT: i) Áp dụng công nghệ hiện đại giúp tự động hóa quy trình quản lý; ii) Xây dựng quy trình kiểm soát rõ ràng, chuẩn hóa theo các tiêu chuẩn quốc tế. Từ đó đưa ra được các nguyên nhân của thành công này cũng như chỉ ra một số tồn tại trong hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT và kiểm soát BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.

iii) Đóng góp về giải pháp & khuyến nghị

Luận án đưa ra một số giải pháp & khuyến nghị nhằm hoàn thiện quản trị BLĐT HDM tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội bao gồm giải pháp về hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT, kiểm soát BLĐT và một số giải pháp khác. Ngoài ra, luận án còn đưa ra các kiến nghị dành cho cơ quan Nhà nước và Hiệp hội DN Hà Nội nhằm hỗ trợ cho ngành bán lẻ nói chung và BLĐT HDM nói riêng được hiệu quả hơn.

7. Kết cấu của luận án

Luận án được chia thành hai (02) phần và ba (03) chương theo thứ tự như sau:

Phần Mở đầu

Chương 1. Cơ sở lý luận về quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

Chương 2. Thực trạng quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.

Chương 3. Một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.

Kết luận

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY

1.1. Tổng quan về quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy

1.1.1. Một số khái niệm

1.1.1.1 Hàng điện máy

i) Khái niệm

Theo Hoàng Phê (Từ điển Tiếng Việt - 2018), "*điện máy là các thiết bị, dụng cụ sử dụng điện để vận hành, phục vụ cho đời sống sinh hoạt hoặc sản xuất*". Theo đó, thì "hàng điện máy" được hiểu là nhóm hàng hóa thuộc lĩnh vực điện máy, bao gồm các SP như tivi, tủ lạnh, máy giặt, điều hòa, nồi cơm điện, máy tính, thiết bị âm thanh, v.v... Thuật ngữ "hàng điện máy" được sử dụng gắn với tính tập quán, thói quen của NTD. Hiện nay trong các văn bản pháp luật Việt Nam không có định nghĩa về "điện máy" hoặc "hàng điện máy".

Tại Hoa Kỳ, "*các SP hàng điện tử tiêu dùng, bao gồm cả đồ điện tử là bất kỳ vật phẩm nào hoặc bộ phận của nó được sản xuất hoặc phân phối để bán cho NTD sử dụng trong hoặc xung quanh một hộ gia đình hoặc nơi cư trú tạm thời, trường học, trong giải trí hoặc các mục đích khác hoặc để sử dụng cá nhân, tiêu thụ hoặc hưởng thụ của NTD trong hoặc xung quanh một hộ gia đình hoặc nơi cư trú tạm thời, trường học, trong giải trí hoặc các mục đích khác*" (Ủy ban An toàn SP tiêu dùng Hoa Kỳ). Điện tử tiêu dùng được định nghĩa rộng rãi trong các bối cảnh pháp lý khác nhau, thường tập trung vào mục đích sử dụng và bản chất của chúng. Định nghĩa này bao gồm một loạt các SP nhấn mạnh các tiêu chuẩn về khả năng sử dụng và an toàn. Theo Rogers, E. (2016), "*HĐM thường được định nghĩa là các SP điện tử và điện máy phục vụ cho nhu cầu sử dụng hàng ngày, bao gồm tivi, máy tính và các thiết bị gia dụng khác, và chúng đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế tiêu dùng hiện đại*".

Tại Việt Nam, HĐM là một phần quan trọng trong ngành thương mại và sản xuất, đề cập đến tất cả các SP điện tử và máy móc được sử dụng trong các hoạt động sinh hoạt hàng ngày hoặc trong sản xuất công nghiệp có sử dụng điện. Xét trên cả phương diện đóng góp kinh tế, vai trò trong chuỗi giá trị và ảnh hưởng đến tiêu dùng hiện đại. HĐM – bao gồm các sản phẩm điện tử tiêu dùng (tivi, tủ lạnh, máy giặt, điều hòa, quạt điện, máy lọc không khí, thiết bị điện tử dùng trong nhà bếp v.v.) – không chỉ là nhóm hàng hóa thiết yếu trong đời sống mà còn là một trong những ngành công nghiệp chế tạo và phân phối có quy mô lớn, đóng góp đáng kể vào tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu công nghiệp. Theo Tổng cục Thống kê Việt Nam (2023), nhóm hàng hóa "Điện máy, điện lạnh, điện gia dụng" chiếm khoảng 12-15% trong tổng mức bán lẻ hàng hóa tiêu dùng thiết yếu hàng năm, và là một

trong những nhóm có tốc độ tăng trưởng nhanh nhờ vào quá trình đô thị hóa, nâng cao thu nhập và xu hướng chuyển đổi số (Tổng cục Thống kê, 2023).

Thông thường, các DNTM chuyên kinh doanh HDM có thể kinh doanh nhiều mặt hàng như thiết bị điện tử cơ bản được bày bán trong cửa hàng bán lẻ truyền thống và các kênh phân phối điện tử như website, sàn TMĐT, trang MXH v.v... Tùy thuộc vào quy mô DN, loại hình DN và lựa chọn mô hình kinh doanh của DNTM chuyên kinh doanh HDM mà các DN có thể bán nhiều mặt hàng rất đa dạng, ví dụ như Điện Máy Xanh, Pico, HC, Media Mart, Nguyễn Kim, v.v... hoặc bán một hoặc một số mặt hàng thiết bị điện tử cơ bản và truyền thống như tivi, tủ lạnh, điều hòa, bình nóng lạnh, v.v...

Trong luận án này, tác giả sử dụng thuật ngữ *“HDM là tất cả các SP máy móc, thiết bị chạy bằng điện phục vụ nhu cầu sinh hoạt hàng ngày của NTD bao gồm các nhóm điện tử, điện tử tiêu dùng, điện lạnh, điện gia dụng phổ biến mà các DNTM chuyên kinh doanh HDM đang bán tại cửa hàng hoặc các kênh BLĐT”*. Đồng thời, NTD tại Việt Nam cũng thường mua và sử dụng các HDM bao gồm các nhóm SP liệt kê như trên.

ii) Đặc điểm của hàng điện máy bao gồm:

Đặc điểm công nghệ: HDM được đặc trưng bởi tính năng công nghệ cao và sự tích hợp các tiến bộ khoa học kỹ thuật. Hiện nay, các SP hiện nay thường tích hợp nhiều chức năng trong một thiết bị. Ngoài ra, HDM và điện tử tiêu dùng luôn được phát triển dựa trên công nghệ tiên tiến và có chu kỳ đổi mới ngắn. Theo nghiên cứu của Laudon & Laudon (2020), vòng đời SP trong ngành này thường ngắn từ 12-18 tháng do sự tiến bộ vượt bậc của công nghệ bán dẫn, AI và kết nối không dây. Với đặc điểm này khiến cho KH luôn có xu hướng mua và nâng cấp SP mới.

Đặc điểm kỹ thuật: HDM đặc trưng bởi các thông số kỹ thuật như khối lượng, kích thước, mức độ tiêu thụ điện năng, công nghệ cụ thể được áp dụng trong thiết bị điện tử đó (ví dụ như công nghệ làm lạnh nhanh, công nghệ tiết kiệm điện, công nghệ lọc bụi mịn, có khả năng ghi nhớ các chương trình đã được thiết lập từ trước đó...), các SP có tính tiêu chuẩn kỹ thuật cao, đòi hỏi phải được lắp đặt đúng quy cách, lắp đặt và sử dụng đúng kỹ thuật. Sau khi SP được lắp đặt và sử dụng có thể cần các chương trình bảo hành, sửa chữa, vệ sinh thiết bị hoặc nâng cấp phần mềm, phần cứng v.v... để SP có thể sử dụng hiệu quả hơn. HDM thường đi kèm với bảo hành chính hãng hoặc dịch vụ bảo hành từ nhà cung cấp tạo niềm tin cho KH khi mua sắm trực tuyến. TMĐT cho phép tích hợp thông tin bảo hành và hỗ trợ kỹ thuật dễ dàng hơn. Về đặc điểm này thì HDM dễ dàng trình bày và so sánh các thông tin kỹ thuật, tiêu chuẩn kỹ thuật... trên các nền tảng trực tuyến qua hình ảnh, video, bảng thông số kỹ thuật, catalogue điện tử, hướng dẫn lắp đặt và sử dụng SP. NTD có thể hình dung rõ ràng về SP trước khi quyết định mua.

Đặc điểm vật lý của các HDM: Thông thường, các HDM có độ bền cao phụ thuộc vào từng dòng SP. Các thiết bị điện máy, điện tử tiêu dùng thường được thiết kế với độ bền

cơ học và khả năng chịu đựng cao để đáp ứng nhu cầu sử dụng lâu dài. Ví dụ như tủ lạnh, máy giặt, điều hòa thường có tuổi thọ từ 10-15 năm với điều kiện bảo trì tốt. Các SP được thiết kế chú trọng đến vẻ bên ngoài, sử dụng các vật liệu cao cấp như kim loại, kính hoặc nhựa chất lượng cao để tạo cảm giác sang trọng. Nhiều thiết bị điện máy dễ hư hỏng khi không bảo quản đúng cách do nhạy cảm với độ ẩm, nhiệt độ cao hoặc sốc điện dễ hỏng hóc và cần thay thế. Ngoài ra, HDM thường là các SP có kích thước lớn, cồng kềnh (như tivi, tủ lạnh, máy giặt, máy rửa bát, điều hòa, tủ đông...) đòi hỏi tốn nhiều diện tích trưng bày nếu như bán hàng tại cửa hàng truyền thống (Babbitt et al, 2020). Do đó, việc BLĐT các HDM tiết kiệm và tối ưu chi phí so với bán lẻ truyền thống do có thể trình bày hoặc liệt kê hàng chục nghìn SP trên một website mà không tốn diện tích mặt bằng lớn.

Đặc điểm kinh tế: HDM thể hiện tính nhạy cảm với giá cả và giá trị sử dụng. Ngoài ra, sự cạnh tranh gay gắt giữa các thương hiệu thúc đẩy sự đa dạng hóa về mẫu mã và chiến lược giá. Sự phát triển TMĐT cũng thay đổi cách tiếp cận thị trường cho phép NTD so sánh giá và đưa ra quyết định dựa trên thông tin đầy đủ hơn. Mặc dù chất lượng và công nghệ là yếu tố quan trọng nhưng giá cả vẫn là một trong những yếu tố hàng đầu ảnh hưởng đến quyết định mua sắm của NTD. Với đặc điểm này thì hoạt động TMĐT rất phù hợp và đem lại nhiều lợi ích cho NTD vì dễ dàng so sánh được giá cả và áp dụng được nhiều chương trình khuyến mại của nhà BLĐT hàng điện máy (OECD, 1994).

Đặc điểm xã hội: HDM có ảnh hưởng lớn đến lối sống và hành vi tiêu dùng. Với xu hướng đô thị hóa, các gia đình hiện đại ngày càng ưa chuộng các sản phẩm HDM để tiết kiệm thời gian và không gian. Thực tế, doanh thu bán HDM qua các năm từ 2010 đến 2022 đều trong đà tăng trưởng liên tiếp và các dự báo cho thấy doanh thu tiếp tục tăng trưởng trong những năm tiếp theo (VietData, 2022).

Đặc điểm môi trường: Ngành điện máy cũng đối diện với các thách thức môi trường lớn. Điều này thúc đẩy các DN điện máy chuyển đổi sang thiết kế xanh và sản xuất bền vững như sử dụng vật liệu tái chế và công nghệ tiết kiệm năng lượng (Ghulam & Abushammala, 2023).

Đặc điểm về chuỗi cung ứng: Ngành công nghiệp điện tử tiêu dùng mang tính toàn cầu hóa cao. SP được thiết kế tại một quốc gia, sản xuất tại một quốc gia khác và phân phối trên phạm vi toàn cầu. Ví dụ, tivi thiết kế SP tại Mỹ, mang thương hiệu Nhật Bản, sản xuất tại Trung Quốc và bán ra trên toàn thế giới (Dedrick et al., 2011). Điều này làm cho chuỗi cung ứng trở nên phức tạp và đòi hỏi tính linh hoạt cao.

Đặc điểm về quy trình BLĐT về HDM: HDM thường có bao bì chắc chắn và kích thước tiêu chuẩn, dễ dàng vận chuyển và giao hàng một cách nhanh chóng, thuận tiện và đáp ứng được số lượng đơn hàng lớn trong cùng một thời điểm. HDM có tính chuẩn hóa cao, ít yêu cầu tương tác trực tiếp với nhân viên bán hàng, do thông số kỹ thuật được công bố rõ ràng và người mua thường đã có sự chuẩn bị kiến thức trước khi mua. Điều này làm giảm rào cản tâm lý khi mua sắm trực tuyến, một yếu tố then chốt giúp tăng tỷ lệ BLĐT

thành công đơn hàng cho người bán khi bán lẻ điện tử HDM (Aristio và cộng sự, 2019). Theo Laudon & Laudon (2020) thì các đặc điểm riêng của HDM có ảnh hưởng lớn và trực tiếp đến quản trị BLĐT của DNTM trong công tác hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát BLĐT.

iii) Phân loại hàng điện máy

HDM có thể được phân loại và tiếp cận theo một số tiêu chí như nguồn gốc xuất xứ, công nghệ, chế độ hoạt động và chức năng. Dưới đây là các phân loại phổ biến trong HDM theo các tiêu chí trong bảng sau:

Bảng 1.1. Phân loại hàng điện máy

Tiêu chí phân loại	Phân loại	Ví dụ
Nguồn gốc xuất xứ (Thông tư Số: 05/2018/TT-BCT, 2018)	- HDM nội địa	Thương hiệu Việt Nam như Kangaroo, Sun House, Ava...
	- HDM nhập khẩu hoặc sản xuất gia công trong nước	Các thương hiệu nổi tiếng như Samsung, LG, Sony, Panasonic...
Hệ thống hài hòa (HS, 2022)	- Chức năng chính của sản phẩm	Ví dụ máy lạnh, tivi, tủ lạnh
	- Nguyên lý hoạt động: cơ, nhiệt, điện từ...	Bếp điện từ
	- Cấu tạo: có motor, có mạch điều khiển, có kết nối mạng...	Tivi thông minh, tủ lạnh thông minh
Nguồn năng lượng (Levy và cộng sự, 2022)	- HDM chạy bằng điện	Máy giặt, tivi, tủ lạnh, điều hòa
	- HDM có thể chạy bằng pin dùng một lần hoặc pin có thể sạc nhiều lần	Máy tính xách tay, điện thoại di động, loa di động...
Chức năng và mục đích sử dụng (Diana Ürges-Vorsatz et al, 2018)	- HDM cỡ nhỏ: là các thiết bị điện máy có kích thước nhỏ gọn, khối lượng và trọng lượng nhỏ. Giá trị trung bình, tần suất thay thế cao hơn.	Máy xay sinh tố, máy ép trái cây, nồi cơm điện...
	Thiết bị điện tử tiêu dùng: nhạy cảm với công nghệ mới, chu kỳ đổi mới nhanh.	Gồm các sản phẩm giải trí và công nghệ như: tivi, dàn âm thanh, đầu đĩa, loa thông minh.
	- HDM cỡ lớn: là hàng điện máy có kích thước lớn, khối lượng và trọng lượng lớn hơn. Giá trị SP cao, tuổi thọ dài, thường đi kèm dịch vụ lắp đặt và bảo hành.	Tủ lạnh, máy giặt, máy lạnh, điều hòa...

Nguồn: Thông tư số: 05/2018/TT-BCT Bộ Công Thương, Diana Ürges vorsatz et all, 2018, HS 2020

Mặt khác, qua khảo sát tại các cửa hàng bán HDM truyền thống và trên các website, gian hàng TMĐT v.v đồng thời căn cứ vào Quyết định số 27/2018/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ban hành hệ thống ngành kinh tế Việt Nam thì các DNTM chuyên kinh doanh HDM thường kinh doanh các nhóm SP thuộc nhiều nhóm ngành hàng khác nhau được phân

loại theo quy định pháp luật Việt Nam. Dưới đây là các nhóm SP phổ biến và nhóm ngành hàng liên quan đến HDM.

Bảng 1.2. Phân loại các nhóm sản phẩm/ngành hàng trong hàng điện máy

STT	Nhóm SP/ ngành hàng	Mô tả	Nhóm ngành
1	Đồ điện gia dụng	Đồ điện gia dụng là tất cả những thiết bị vận hành bằng năng lượng điện được sử dụng trong nhà ở để phục vụ các nhu cầu cần thiết trong đời sống sinh hoạt của con người như: Tivi, tủ lạnh, máy giặt, điều hòa, lò vi sóng, nồi cơm điện, quạt điện, máy hút bụi, máy sấy tóc, máy xay sinh tố,...	G4759: Bán lẻ đồ điện gia dụng trong các cửa hàng chuyên doanh G4649: Bán buôn đồ điện gia dụng, đèn và bộ đèn điện
2	Điện tử tiêu dùng	Điện tử tiêu dùng chỉ các thiết bị điện tử dành cho sử dụng cá nhân hoặc gia đình với mục đích phục vụ nhu cầu sinh hoạt, giải trí hoặc thông tin liên lạc cá nhân như: Điện thoại di động, máy tính bảng, máy tính xách tay, tai nghe, loa, máy ảnh, thiết bị đeo thông minh, máy chơi game,...	G4741: Bán lẻ máy vi tính, thiết bị ngoại vi, phần mềm và thiết bị viễn thông trong các cửa hàng chuyên doanh. G4651: Bán buôn máy vi tính, thiết bị ngoại vi và phần mềm. G4652: Bán buôn thiết bị và linh kiện điện tử, viễn thông
3	Thiết bị nhà bếp	Thiết bị nhà bếp là những SP hỗ trợ cho việc nấu nướng, chế biến thức ăn hoặc làm sạch thực phẩm như: Bếp từ, bếp hồng ngoại, máy hút mùi, máy rửa bát, máy lọc nước, ấm đun siêu tốc, máy pha cà phê, máy giặt,...	G4759 - nhóm 47591: Bán lẻ thiết bị nhà bếp trong các cửa hàng chuyên doanh
4	Dịch vụ kèm theo	Dịch vụ cung cấp: Sửa chữa thiết bị, bảo trì, lắp đặt, vận chuyển	S9522: Sửa chữa thiết bị điện gia dụng N7730: Cho thuê máy móc và thiết bị không kèm người điều khiển

Nguồn: Quyết định số 27/2018/QĐ-TTg và Tác giả tổng hợp

Luận án sử dụng phương pháp phân loại khoa học theo luật định và phân loại các HDM thành các nhóm ngành hàng theo Bảng 2.2 và không bao gồm các hoạt động bán buôn theo giới hạn phạm vi nghiên cứu của luận án.

1.1.1.2. Doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy

Dựa trên quy định về hoạt động thương mại và các loại hình DN trong Luật DN 2020, có thể hiểu rằng DNTM là một loại hình DN hoạt động trong lĩnh vực thương mại, thực hiện các hoạt động mua bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ nhằm mục tiêu kinh doanh.

DNTM có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau bao gồm phân loại theo tính chất pháp lý, quy mô hoạt động, chuyên môn hóa của DN. Chi tiết bao gồm:

Bảng 1.3: Phân loại doanh nghiệp thương mại

<i>Tiêu chí phân loại</i>	<i>Phân loại doanh nghiệp thương mại</i>
Theo tính chất pháp lý (Luật Doanh nghiệp 2020)	DN tư nhân; công ty trách nhiệm hữu hạn; công ty cổ phần
Theo quy mô hoạt động (Nghị định số 39/2018/NĐ-CP)	DN quy mô lớn, doanh thu trên 300 tỷ đồng/1 năm trở lên; DN quy mô vừa có doanh thu từ 100-300 tỷ đồng/ 1 năm; DNTM quy mô nhỏ có doanh thu dưới 100 tỷ đồng/ 1 năm.
Theo hoạt động của DNTM (Nghị định 09/2018/NĐ-CP)	Bán buôn, bán lẻ
Theo chuyên môn hóa	DN chuyên kinh doanh; DN kinh doanh tổng hợp

Nguồn: Luật Doanh nghiệp 2020, Nghị định số 39/2018/NĐ-CP và Tác giả tổng hợp

Mặt khác, theo Nguyễn Văn Minh (2010), bên cạnh các tiêu chí truyền thống, DNTM cũng có thể được phân loại theo mức độ ứng dụng TMĐT gồm ba nhóm chính: (i) DN TMĐT hỗn hợp - các DN có cửa hàng truyền thống nhưng mở rộng kênh bán hàng trực tuyến, như Điện Máy Xanh; (ii) DN TMĐT thuần túy – hoạt động hoàn toàn trên môi trường trực tuyến mà không có cửa hàng vật lý, điển hình như Tiki, Shopee; và (iii) DNTM hoạt động truyền thống - chỉ kinh doanh tại cửa hàng vật lý, một mô hình ngày càng ít tồn tại do sự phát triển mạnh mẽ của TMĐT.

Trong số các loại hình DNTM, DNTM chuyên kinh doanh là DN tập trung vào một ngành hàng hoặc nhóm SP cụ thể thay vì kinh doanh đa dạng nhiều ngành hàng. Điều này giúp DN tối ưu hóa hoạt động, nâng cao lợi thế cạnh tranh và phục vụ tốt hơn nhu cầu KH. DNTM chuyên kinh doanh thuộc nhóm DNTM chuyên môn hóa, khác với DNTM tổng hợp hoặc DNTM đa dạng hóa. Như vậy, DNTM có thể được phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau, từ tính chất pháp lý, quy mô hoạt động, chuyên môn hóa cho đến mức độ ứng dụng TMĐT.

DNTM chuyên kinh doanh HDM là các DN chuyên mua bán, phân phối các thiết bị điện tử, điện lạnh, điện gia dụng như tivi, tủ lạnh, máy giặt, điều hòa, nồi cơm điện, thiết bị nghe nhìn, v.v. Các DN này phục vụ nhu cầu mua nhỏ lẻ của NTD cá nhân, cửa hàng bán lẻ hoặc DN khác thông qua việc nhập hàng từ nhà sản xuất hoặc nhà cung cấp, quản lý kho hàng, bán hàng cho các KH thông qua các kênh phân phối.

1.1.1.3. Bán lẻ điện tử

“Bán lẻ là hoạt động bán hàng hóa hoặc dịch vụ trực tiếp cho NTD cuối cùng nhằm mục đích sử dụng cá nhân” (Philip Kotler, 2016). Theo khái niệm này thì bán lẻ bao gồm tất

cả các hoạt động liên quan đến việc bán hàng hóa hoặc dịch vụ trực tiếp cho NTD cuối cùng để sử dụng cá nhân, không vì mục đích kinh doanh. Michael Levy và cộng sự (2022) nhấn mạnh *“Bán lẻ bao gồm tập hợp các hoạt động kinh doanh nhằm gia tăng giá trị cho SP và dịch vụ được bán đến tay NTD để sử dụng cá nhân hoặc gia đình”*. Trong bối cảnh công nghệ phát triển mạnh mẽ, Kotler & Giuseppe Stigiliano (2024) đã thảo luận về sự tiến hóa của ngành bán lẻ trong thời đại kỹ thuật số nhấn mạnh sự cần thiết của các nhà bán lẻ trong việc thích nghi với hành vi tiêu dùng và sự phát triển công nghệ.

Dựa trên các quan điểm trên, nghiên cứu sinh thừa nhận quan điểm của Levy và cộng sự (2022) cho khái niệm về bán lẻ và sử dụng xuyên suốt trong luận án này. Bán lẻ được hiểu là một chuỗi các hoạt động thương mại có tổ chức, hướng đến việc tạo ra giá trị gia tăng cho SP và dịch vụ trước khi chúng đến tay NTD cuối cùng.

Hoạt động bán lẻ không chỉ đơn thuần là khâu trung gian phân phối SP từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng, mà còn đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm thông qua nhiều hình thức khác nhau. Theo quan điểm của lý thuyết chuỗi giá trị (Porter, 1985), bán lẻ thuộc nhóm hoạt động hỗ trợ và hoạt động hậu cần, nhưng trong thực tiễn hiện đại, đặc biệt là với sự phát triển của bán lẻ hiện đại và BLĐT, nó đã trở thành một yếu tố chủ động tạo dựng giá trị, chứ không chỉ là khâu truyền thống "chuyển giao sở hữu". Quá trình này không chỉ đơn thuần là phân phối hàng hóa mà còn bao gồm các hoạt động như marketing, trưng bày, tư vấn và chăm sóc KH nhằm đáp ứng nhu cầu cá nhân hoặc hộ gia đình. Bán lẻ đóng vai trò cầu nối quan trọng giữa nhà sản xuất và NTD góp phần tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm và nâng cao giá trị sử dụng của SP trong đời sống.

Trong kỷ nguyên số, bán lẻ đã mở rộng sang môi trường trực tuyến, hình thành khái niệm bán lẻ điện tử. Theo Laudon và Traver (2021), *“BLĐT là hoạt động mua bán hàng hóa, dịch vụ thông qua các kênh kỹ thuật số như website, ứng dụng di động, hoặc nền tảng TMĐT, tập trung vào trải nghiệm khách hàng trực tuyến”*. Theo Turban và cộng sự (2018) cho rằng *“BLĐT là việc bán hàng hóa và dịch vụ qua internet và các kênh điện tử khác đến NTD cá nhân và hộ gia đình”*. Luận án sử dụng định nghĩa của Turban và cộng sự (2018) là nội hàm nghiên cứu của BLĐT. Khái niệm BLĐT nhấn mạnh vào việc sử dụng internet và các kênh điện tử như một phương tiện chính để phân phối hàng hóa và dịch vụ đến NTD cuối cùng, bao gồm cả cá nhân và hộ gia đình. Điều này phản ánh sự chuyển đổi từ mô hình bán lẻ truyền thống sang môi trường số, nơi mà KH có thể mua sắm mọi lúc, mọi nơi với sự hỗ trợ của công nghệ. Các kênh điện tử không chỉ giới hạn ở website mà còn bao gồm ứng dụng di động, MXH, và các sàn TMĐT.

Hiện nay, các DNTM thường triển khai nhiều mô hình BLĐT khác nhau nhằm tiếp cận và phục vụ KH hiệu quả. Các hình thức phổ biến bao gồm cửa hàng trực tuyến, thị trường trực tuyến, BLĐT qua MXH và bán hàng qua ứng dụng di động

(Chaffey, 2019) như bảng dưới đây:

Bảng 1.4: Các hình thức và đặc điểm của BLĐT tại các DNTM

Hình thức	Mô tả	Đặc điểm
Cửa hàng trực tuyến (e-shops, e-stores)	Cửa hàng trực tuyến là một website TMĐT độc lập do DN tự xây dựng và vận hành nhằm mục đích trưng bày, quảng bá và bán sản phẩm/dịch vụ trực tiếp đến NTD. NTD có thể tìm kiếm SP, xem thông tin chi tiết, so sánh giá cả, đọc đánh giá và thực hiện giao dịch thanh toán điện tử ngay trên website.	- Cho phép DN chủ động kiểm soát hình ảnh thương hiệu, trải nghiệm người dùng và dữ liệu KH. - Yêu cầu nguồn lực đáng kể về công nghệ, nhân sự, bảo mật và chi phí vận hành (hosting, bảo trì, cập nhật nội dung). - Phù hợp với các DN có chiến lược phát triển thương hiệu dài hạn và khả năng đầu tư bền vững vào hạ tầng số. - Hiệu quả phụ thuộc vào chiến lược SEO, quảng cáo trực tuyến và khả năng thu hút lưu lượng truy cập tự nhiên.
Sàn giao dịch bán lẻ (e-marketplace)	DN tham gia bán hàng thông qua các nền tảng TMĐT trung gian như Amazon, eBay, Shopee, Lazada, TikTok Shop,... Những sàn giao dịch BLĐT này đóng vai trò kết nối người bán (DN hoặc cá nhân) với người mua, cung cấp hạ tầng thanh toán, vận chuyển và giải quyết khiếu nại.	- Tận dụng hệ sinh thái KH sẵn có của sàn, giúp tiếp cận thị trường nhanh chóng với chi phí ban đầu thấp. - Được hỗ trợ bởi các công cụ marketing, chương trình khuyến mãi và dịch vụ hậu cần tích hợp có sẵn trên sàn. - DN phụ thuộc vào chính sách, thuật toán và phí dịch vụ của bên thứ ba (phí gian hàng, phí hoa hồng, phí quảng cáo). - Khó xây dựng thương hiệu riêng do bị "hòa lẫn" trong môi trường cạnh tranh đa thương hiệu.
BLĐT qua MXH	DN sử dụng các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Instagram, YouTube, Zalo,... để quảng bá sản phẩm, tương tác với khách hàng và thực hiện giao dịch trực tiếp thông qua tính năng bán hàng tích hợp (ví dụ: Facebook Shop, TikTok Shop) hoặc hình thức bán hàng thủ công (inbox, comment, livestream).	- Có tính tương tác cao, tận dụng được sức mạnh lan truyền và chia sẻ nội dung. - Chi phí khởi tạo thấp, dễ tiếp cận đối tượng mục tiêu thông qua định hướng quảng cáo trực tuyến nhắm chọn mục tiêu. - Phù hợp với DN vừa và nhỏ, đặc biệt trong các lĩnh vực bán lẻ và BLĐT - Yêu cầu nguồn lực liên tục cho việc sản xuất nội dung, quản lý tương tác và chạy quảng cáo trên nền tảng MXH - Rủi ro về biến động thuật toán và chính sách nội dung của nền tảng.
Bán hàng qua ứng dụng di động	DN phát triển ứng dụng thương mại điện tử riêng trên nền tảng di động (iOS, Android), cho phép người dùng mua sắm mọi lúc, mọi nơi thông qua kết nối Internet. Ứng dụng di động	- Cung cấp trải nghiệm người dùng liền mạch, cá nhân hóa cao và tối ưu hóa cho thiết bị di động. - Tăng khả năng giữ chân KH thông qua tính năng tích điểm hoặc các chương trình chăm sóc khách hàng tự động và gợi ý SP thông minh theo hành vi của KH.

	thường tích hợp chức năng cá nhân hóa, tích điểm, thông báo đẩy (push notification), ví điện tử và tích hợp AI.	- Yêu cầu đầu tư lớn về phát triển phần mềm, bảo mật dữ liệu, bảo trì và cập nhật phiên bản. - Cần chiến lược marketing để thu hút người dùng tải và sử dụng ứng dụng thường xuyên. - Phù hợp với DN có quy mô lớn hoặc có lượng khách hàng trung thành ổn định.
--	---	--

Nguồn: Chaffey, 2019 & Tác giả tổng hợp

Nhìn chung, BLĐT không chỉ giúp DN mở rộng thị trường mà còn mang lại nhiều lợi ích cho NTD nhờ tính tiện lợi, đa dạng lựa chọn và khả năng tiếp cận SP nhanh chóng. Với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ và thay đổi trong hành vi tiêu dùng, BLĐT đang trở thành một xu hướng tất yếu đóng vai trò quan trọng trong hệ sinh thái bán lẻ hiện đại.

1.1.1.4. Quản trị bán lẻ điện tử

i) Khái niệm quản trị

Quản trị được hiểu là một quá trình bao gồm các chức năng chính: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Theo Henri Fayol (1916), “*quản trị là quá trình trong đó NQT thực hiện việc lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra các hoạt động của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đề ra*”. Quan điểm này nhấn mạnh vai trò của NQT trong việc định hướng và điều hành tổ chức một cách có hệ thống.

Bên cạnh đó, trong khoa học hành vi, Elton Mayo (1933) mở rộng khái niệm quản trị bằng cách nhấn mạnh yếu tố con người trong tổ chức, quản trị không chỉ là sự thực hiện các chức năng hành chính mà còn là quá trình điều hòa và dẫn dắt các mối quan hệ giữa con người nhằm tối ưu hóa hiệu quả làm việc. Quan điểm này đề cao tầm quan trọng của sự tương tác và động lực trong môi trường lao động, phản ánh cách tiếp cận tâm lý và xã hội trong quản trị.

Ngoài ra, Peter Drucker (1954) tiếp cận quản trị dưới góc độ nghệ thuật, nhấn mạnh vai trò của khả năng lãnh đạo và sự linh hoạt trong quản lý. Theo đó, quản trị không chỉ đơn thuần là điều hành mà còn bao gồm việc tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc và phát triển tổ chức bền vững.

Như vậy, các định nghĩa về quản trị phản ánh nhiều góc nhìn khác nhau, từ việc tối ưu hóa nguồn lực, quản lý con người đến sự cần thiết của tính bền vững và sáng tạo trong lãnh đạo. Trong nghiên cứu này, nghiên cứu sinh sử dụng khái niệm: “*Quản trị là việc thực hiện các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát nhằm đạt được các mục tiêu trong một tổ chức*” Henri Fayol (1916) để làm rõ các nội dung của đề tài.

ii) Chức năng của quản trị

Quản trị là một lĩnh vực đa dạng và phức tạp bao gồm nhiều chức năng cốt lõi mà

NQT phải thực hiện để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Các chức năng này được phân chia thành: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát.

- Hoạch định: Hoạch định là chức năng đầu tiên và quan trọng nhất liên quan đến việc xác định đạt được các mục tiêu và phát triển các chiến lược. Theo Drucker (1954), hoạch định không chỉ đơn thuần là việc dự đoán tương lai mà còn là việc tạo ra các phương án hành động cụ thể để đạt được các mục tiêu đó. Theo Mintzberg (1994), hoạch định giúp tổ chức hình dung được những gì cần phải làm trong một khoảng thời gian nhất định đồng thời điều phối các hoạt động của tổ chức để tối ưu hóa nguồn lực

- Tổ chức: Chức năng tổ chức liên quan đến việc sắp xếp các nguồn lực và công việc để thực hiện các kế hoạch đã được đặt ra. Fayol (1916) cho rằng tổ chức là một hoạt động bao gồm việc xây dựng cấu trúc cần thiết để thực hiện công việc. Một cấu trúc tổ chức hiệu quả sẽ cho phép các nguồn lực hoạt động một cách đồng bộ, từ đó nâng cao năng suất và hiệu quả của tổ chức.

- Lãnh đạo: Chức năng lãnh đạo đề cập đến việc hướng dẫn và động viên nhân viên thực hiện công việc nhằm đạt được mục tiêu chung. Bass (1990) cho rằng lãnh đạo không chỉ dừng lại ở việc ra quyết định mà còn là khả năng tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được động viên và cảm thấy có trách nhiệm với công việc

- Kiểm soát: Kiểm soát là chức năng cuối cùng trong quá trình quản trị liên quan đến việc theo dõi và đánh giá việc thực hiện các kế hoạch đã đặt ra. Theo Koontz và Weihrich (2015), kiểm soát là một quá trình để đảm bảo rằng mọi người đều thực hiện công việc của mình theo cách đã được hoạch định. Chức năng này không chỉ bao gồm việc đánh giá kết quả mà còn phải thích ứng với những thay đổi trong môi trường. Như vậy, các chức năng quản trị bao gồm hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát không chỉ là nền tảng cho sự thành công của một tổ chức mà còn tương tác với nhau để tạo ra một hệ thống quản trị hiệu quả. Các nghiên cứu từ quốc tế và Việt Nam đã khẳng định rằng sự kết hợp hài hòa giữa các chức năng này là yếu tố then chốt để tổ chức hiện đại đáp ứng được các thách thức ngày càng phức tạp trong môi trường kinh doanh toàn cầu.

iii) Quản trị bán lẻ

Theo Grewal & Levy (2020), *“Quản trị bán lẻ là một quá trình quản lý thương mại, trong đó bao gồm việc tổ chức, quản lý các hoạt động liên quan đến việc cung cấp hàng hóa và dịch vụ cho NTD, nhằm tối ưu hóa không chỉ lợi nhuận mà còn trải nghiệm của KH”*. Cũng theo Berman & Evans (2018), *“Quản trị bán lẻ là nghệ thuật tạo ra giá trị cho KH thông qua một loạt các quyết định quản trị như lựa chọn SP, phát triển địa điểm, hình thức cửa hàng, và quản lý TNKH”*.

Vậy quản trị bán lẻ theo tiếp cận chức năng của quản trị là một quá trình quản lý có hệ thống, bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động bán lẻ nhằm cung cấp SP và dịch vụ phù hợp đến NTD. Quá trình này không chỉ tối ưu hóa hiệu quả kinh

doanh thông qua việc lựa chọn SP, quản lý TNKH và phát triển các kênh phân phối mà còn hướng đến việc tạo ra giá trị bền vững và gia tăng sự hài lòng của KH. Quản trị bán lẻ trong bối cảnh hiện đại còn đòi hỏi sự tích hợp của các chiến lược marketing, cải tiến dịch vụ và ứng dụng công nghệ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường.

iv) Quản trị bán lẻ điện tử

Theo Laudon và Traver (2021), quản trị BLĐT liên quan đến việc áp dụng các nền tảng TMĐT, phân tích dữ liệu và các công cụ tiếp thị kỹ thuật số để tối ưu hóa chuỗi cung ứng bán lẻ, tương tác với KH và quy trình bán hàng. Nó tập trung vào việc tạo ra trải nghiệm đa kênh liền mạch, nơi các kênh trực tuyến và ngoại tuyến bổ sung cho nhau.

Quản trị BLĐT bao gồm việc quản lý các hoạt động TMĐT, từ việc phát triển chiến lược marketing 4P Mix cho đến quản lý chuỗi cung ứng và dịch vụ KH. Nghiên cứu của Verhoef et al. (2021) chỉ ra rằng sự tích hợp giữa trải nghiệm trực tuyến và các kênh bán lẻ truyền thống là rất quan trọng để tối ưu hóa sự hài lòng của KH. Điều này giúp các NQT đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu, cải thiện hiệu suất và cá nhân hóa TNKH. Mặt khác, theo Antoniadis, I., Paltoglou, S., & Patoulidis, V. (2021) đã xác định các chiến lược marketing số như tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, quảng cáo trên MXH và email marketing là thiết yếu cho việc thu hút và giữ chân KH trong ngành BLĐT. Ở một góc độ khác, Lemon & Verhoef (2016) quản lý TNKH trong môi trường BLĐT không chỉ liên quan đến dịch vụ KH mà còn bao gồm toàn bộ hành trình của khách từ lúc tìm kiếm thông tin đến khi mua hàng và hậu mãi.

Với tiếp cận từ góc độ tác nghiệp, theo Chữ Bá Quyết (2021), *“Quản trị BLĐT là quản trị các hoạt động, các nghiệp vụ của DN, nhà BLĐT. Các tác nghiệp là các hoạt động, nghiệp vụ, các kỹ năng, biện pháp để thực hiện các chức năng trong DN BLĐT”*. Quản trị tác nghiệp BLĐT về bản chất là quản trị các nghiệp vụ của DN nói chung và DNTM chuyên doanh nói riêng nhằm thực hiện hoạt động quản trị BLĐT. Quản trị tác nghiệp TMĐT theo Chữ Bá Quyết bao gồm: Quản trị các hoạt động mua hàng; Quản trị tổ chức bán hàng; Quản trị cơ sở hạ tầng công nghệ; Quản trị thực hiện đơn hàng. Trong bối cảnh này, NQT có trách nhiệm quản lý tất cả các nhân sự liên quan đến việc cung cấp các chức năng thiết yếu của TMĐT.

Với tiếp cận từ góc độ quản trị chiến lược, dựa trên khái niệm về chiến lược của Nguyễn Hoàng Long và Nguyễn Hoàng Việt (2015), quản trị BLĐT có thể hiểu là việc xây dựng, thực hiện và đánh giá các quyết định liên quan đến hoạt động BLĐT cho phép DNTM đạt được mục tiêu đã đề ra. Các nhiệm vụ chính các DN BLĐT phải quản trị bao gồm: Xây dựng tầm nhìn cho DN; Thiết lập các mục tiêu định lượng cho BLĐT; Tạo lập giá trị KH qua BLĐT; Xác định mục tiêu phân khúc thị trường và KH; Lựa chọn, tích hợp kênh bán lẻ; Tạo lập tổ chức cho các hoạt động BLĐT.

Với tiếp cận các chức năng của quản trị, quản trị BLĐT bao gồm các chức năng chính: hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT và kiểm soát BLĐT. Trong đó chức

năng hoạch định BLĐT đóng vai trò quan trọng trong việc xác định mục tiêu và các chiến lược SP, kênh, giá, thị trường, KH mục tiêu và các chương trình xúc tiến BLĐT nhằm thu hút và giữ chân KH. Chức năng tổ chức BLĐT yêu cầu xây dựng cấu trúc hiệu quả để các bộ phận phối hợp nhịp nhàng. Chức năng lãnh đạo chú trọng tới việc phát triển một đội ngũ nhân viên tận tâm và tạo môi trường làm việc tích cực, bao gồm thiết lập các phương thức giao tiếp trực tuyến. Cuối cùng, chức năng kiểm soát liên quan đến việc theo dõi hiệu quả hoạt động bán lẻ trực tuyến và điều chỉnh chiến lược, kế hoạch và tác nghiệp dựa vào phản hồi từ KH và kết quả kinh doanh. Qua đó, quản trị BLĐT không chỉ là bán hàng trực tuyến mà còn là hệ thống phức tạp cần sự kết hợp giữa các chức năng này để đạt thành công.

Dưới đây là các góc độ tiếp cận quản trị BLĐT ở các góc độ khác nhau trong việc tiếp cận khái niệm quản trị BLĐT, thể hiện sự đa dạng và tính toàn diện của lĩnh vực này.

Bảng 1.5. Các góc độ tiếp cận quản trị BLĐT

Góc độ tiếp cận	Mô tả
Góc độ quản trị theo chức năng	Với tiếp cận các chức năng của quản trị, quản trị BLĐT bao gồm các chức năng chính: hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT và kiểm soát BLĐT (Henri Fayol, 1949)
Góc độ TMĐT	Là một lĩnh vực của quản trị TMĐT bao gồm các lĩnh vực phụ như quản trị bán hàng trực tuyến, quản trị công nghệ TMĐT, quản trị truyền thông và quản trị dịch vụ KH điện tử. (Nguyễn Văn Minh, 2010)
Góc độ chiến lược	Tập hợp các chiến lược ứng dụng TMĐT để bán hàng, nơi DN phối hợp các công cụ, nguồn lực và giải pháp nhằm xác lập vị thế cạnh tranh và đạt được các mục tiêu TMĐT dài hạn. (Nguyễn Hoàng Long và Nguyễn Hoàng Việt, 2015)
Góc độ tác nghiệp	Quản trị tác nghiệp BLĐT là việc quản lý các hoạt động vận hành cốt lõi trong hệ thống thương mại điện tử bán lẻ, bao gồm: quản lý đơn hàng, kho vận, logistics, thanh toán, chăm sóc khách hàng, quản lý dữ liệu và ứng dụng công nghệ v.v. Khi tiếp cận quản trị BLĐT từ góc độ quản trị tác nghiệp, NQT tập trung vào các quy trình vận hành nội bộ và khả năng vận hành hiệu quả hoạt động BLĐT của DNTM. (Chữ Bá Quyết, 2021)
Góc độ pháp lý	Phân chia hoạt động bán hàng thành hai loại: bán lẻ và bán buôn. Quản trị BLĐT chỉ bao gồm quản trị các hoạt động bán lẻ trên môi trường Internet và các phương tiện điện tử khác, không bao gồm hoạt động bán buôn hoặc quản trị bán buôn. (Luật Doanh nghiệp, 2020).

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Từ các tiếp cận quản trị TMĐT và quản trị BLĐT, nghiên cứu sinh đưa ra khái niệm về quản trị BLĐT như sau: “*Quản trị BLĐT là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động bán lẻ hàng hóa và dịch vụ qua các nền tảng điện tử như website thương mại điện tử, ứng dụng di động, mạng xã hội và các kênh trực tuyến khác nhằm tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh, gia tăng lợi nhuận, nâng cao trải nghiệm KH và đảm bảo sự vận hành ổn định trong môi trường kinh doanh điện tử của các DNTM*”.

1.1.2. Khái niệm và đặc điểm của quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy

Khái niệm: Từ các tiếp cận về quản trị BLĐT và HDM nghiên cứu sinh đưa ra khái niệm về quản trị BLĐT HDM như sau “*Quản trị BLĐT HDM là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động bán lẻ các SP hàng điện máy bao gồm các thiết bị điện tử, điện lạnh, điện gia dụng phục vụ sinh hoạt hàng ngày qua các nền tảng điện tử như website TMĐT, ứng dụng di động, MXH và kênh trực tuyến khác, nhằm tối ưu hiệu quả kinh doanh, nâng cao trải nghiệm khách hàng và đảm bảo vận hành ổn định trong môi trường điện tử tại các DNTM*”.

Đặc điểm: Quản trị BLĐT HDM có những đặc điểm khác biệt so với các lĩnh vực bán lẻ trực tuyến khác do đặc thù của chủ thể, khách thể, NTD và phương tiện điện tử. Những khác biệt này được phản ánh rõ rệt trong các chức năng quản trị: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát đòi hỏi DN phải có chiến lược linh hoạt và phù hợp với đặc thù ngành.

i) Về chủ thể: là các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy; Hàng điện máy mang tính kỹ thuật cao, giá trị lớn và yêu cầu dịch vụ hậu mãi chặt chẽ, điều này ảnh hưởng đến cách thức quản trị. Tiếp cận theo các chức năng quản trị, các đặc điểm nổi bật bao gồm:

Hoạch định: DNTM tập trung vào chiến lược lựa chọn sản phẩm HDM phù hợp, tối ưu hóa mức giá và xây dựng chương trình khuyến mãi phù hợp với đặc thù kỹ thuật của hàng điện máy.

Tổ chức: Các DNTM tổ chức nguồn lực để đảm bảo tính sẵn có SP, tối đa hóa mô hình BLĐT hỗn hợp và BLĐT thuần túy và cung cấp dịch vụ hỗ trợ KH chuyên nghiệp.

Lãnh đạo: Ban lãnh đạo thúc đẩy đổi mới công nghệ, cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm và nâng cao chất lượng dịch vụ sau bán hàng, yếu tố quan trọng đối với HDM.

Kiểm soát: Giám sát hiệu quả thông qua các chỉ số đo lường hiệu quả (KPI) ví dụ như tỷ lệ BLĐT thành công thành người mua trên website hoặc sàn TMĐT, thời gian phản hồi và mức độ hài lòng của KH đảm bảo đáp ứng kỳ vọng về chất lượng và dịch vụ v.v.

ii) Về khách thể: Khách thể của quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM chính là HDM. HDM sở hữu những đặc điểm riêng biệt, bao gồm tính công nghệ cao, tính kỹ thuật phức tạp, đặc điểm vật lý SP có kích thước tiêu chuẩn, giá trị kinh tế

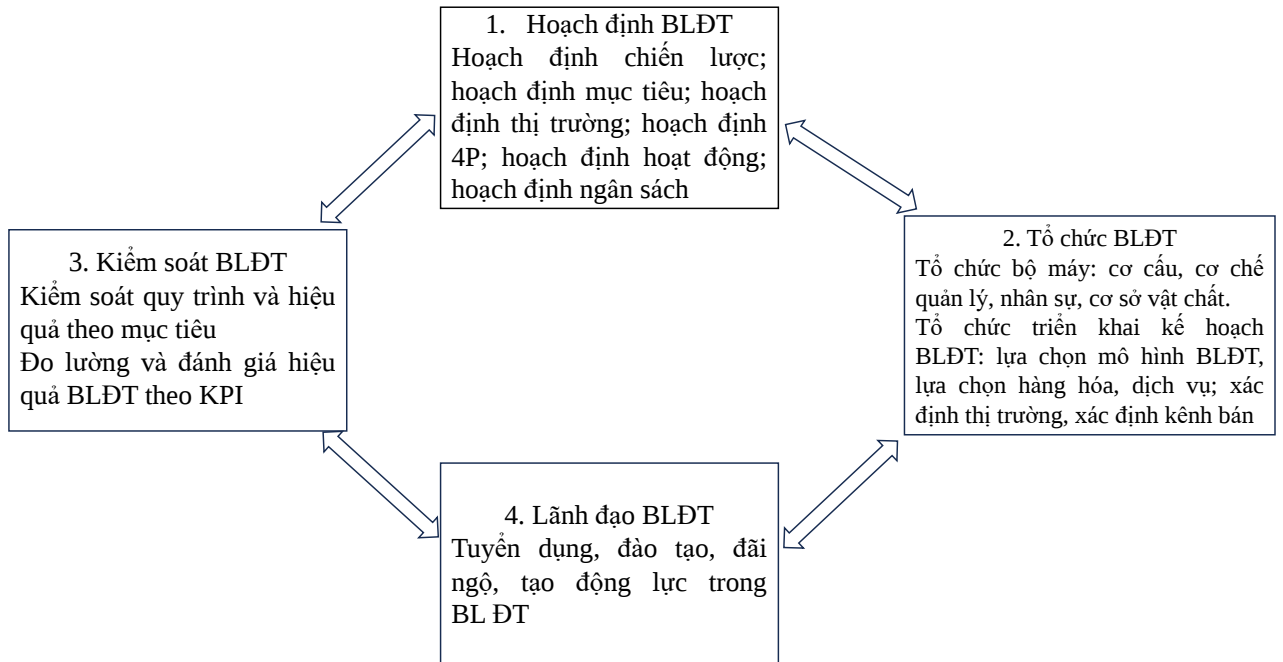
- xã hội đặc trưng, đặc điểm về chuỗi cung ứng và quy trình vận hành. Sự đa dạng và phức tạp của SP HDM cùng với chu kỳ đổi mới công nghệ nhanh chóng đặt ra những thách thức khác biệt trong quản trị BLĐT. Các yếu tố này đòi hỏi DNTM phải tập trung vào việc quản lý tồn kho hiệu quả, tối ưu hóa chiến lược giá cả và khuyến mãi đồng thời đảm bảo chất lượng dịch vụ hậu mãi và chính sách bảo hành. Đặc biệt, tính tiêu chuẩn hóa, kỹ thuật cao và khả năng lắp đặt dễ dàng khiến HDM trở thành nhóm SP phù hợp với các kênh BLĐT. Những đặc điểm này không chỉ định hình cách thức quản trị mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của DNTM trong môi trường BLĐT.

iii) Về người tiêu dùng: Trong bối cảnh BLĐT hàng điện máy, NTD mua hàng điện máy thể hiện những đặc điểm rõ rệt so với các ngành hàng khác. Đầu tiên, tần suất mua sắm của KH trong ngành hàng điện máy thường thấp, bởi các SP như tủ lạnh, máy giặt hay máy điều hòa có chu kỳ thay thế dài (3-5 năm). Thứ hai, giá trị giao dịch của SP HDM thường cao, khiến KH cần cân nhắc kỹ lưỡng về chất lượng, tính năng và giá trị sử dụng lâu dài. Các nghiên cứu chỉ ra rằng NTD điện máy rất nhạy cảm với giá và thường xuyên so sánh giá trước khi ra quyết định mua (Singh et al., 2019). Thứ ba, trước khi quyết định mua, NTD sẽ tìm kiếm và nghiên cứu SP trực tuyến. Cuối cùng, các yếu tố nhân khẩu học như độ tuổi, thu nhập và giới tính ảnh hưởng mạnh mẽ đến quyết định mua sắm. Những đặc điểm này tạo nên một bức tranh tổng thể về hành vi tiêu dùng trong lĩnh vực BLĐT HDM.

iv) Về các phương tiện điện tử: Các phương tiện điện tử có vai trò quan trọng trong BLĐT nói chung và BLĐT hàng điện máy nói riêng vì NTD bắt buộc phải sử dụng một hay nhiều các phương tiện điện tử để thực hiện hoạt động mua HDM. Đối với BLĐT hàng điện máy, các kênh website, MXH và sàn TMĐT thường được KH sử dụng phổ biến để mua HDM trực tuyến. NTD chủ yếu sử dụng công cụ tìm kiếm như Google, Youtube để tìm kiếm thông tin về SP HDM, tiếp đến là truy cập vào một số nền tảng TMĐT như Lazada, Shopee, Tiktok Shop để tìm kiếm thông tin và so sánh giá cả. Các ứng dụng hoặc trang MXH như Facebook, Tiktok và Youtube hỗ trợ tìm kiếm SP, quảng bá và tương tác trực tiếp với KH (Singh et al., 2019).

1.2. Nội dung của quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy

Theo tiếp cận các chức năng quản trị, quản trị BLĐT bao gồm các chức năng sau đây: Hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT và kiểm soát BLĐT.



Hình 1.1: Nội dung quản trị BLĐT theo tiếp cận chức năng của quản trị

Nguồn: Fayol (1916), Mintzberg (1994), John Pearce & Richard Robinson (2013)...

& Tác giả tổng hợp

Bảng chi tiết hóa các nội dung của quản trị BLĐT theo tiếp cận chức năng của quản trị được trình bày tổng hợp chi tiết tại Phụ lục 5.

1.2.1. Hoạch định bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại

Hoạch định là một trong các chức năng cơ bản của quản trị. Theo các học giả, hoạch định được hiểu là quá trình xác định mục tiêu, lựa chọn các chiến lược và lập kế hoạch để đạt được các mục tiêu đó. Theo Mintzberg (1994), hoạch định không chỉ là việc xác định những gì cần làm mà còn liên quan đến việc thẩm định những ai sẽ thực hiện các hoạt động đó và tại sao các hoạt động này lại quan trọng cho sự phát triển bền vững của tổ chức. Ngoài ra, theo nghĩa rộng, hoạch định giúp cung cấp một nền tảng cho các chức năng quản trị khác. Robbins và Coulter (2018) chỉ ra rằng, thông qua hoạch định, tổ chức không chỉ thiết lập mục tiêu mà còn xác định cách thức phân bổ tài nguyên và sắp xếp nhân sự phù hợp để đạt được mục tiêu đó, đảm bảo tính hiệu quả và hiệu suất trong hoạt động của tổ chức. Một khía cạnh khác của hoạch định là khả năng tạo ra những kế hoạch linh hoạt và có khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường bên ngoài.

1.2.1.1. Hoạch định chiến lược bán lẻ điện tử

Theo John Pearce & Richard Robinson (2013), hoạch định chiến lược là quá trình phân tích môi trường nội bộ và bên ngoài của tổ chức, thiết lập mục tiêu dài hạn, lựa chọn chiến lược để đạt được các mục tiêu đó và triển khai các hành động cụ thể để thực hiện chiến lược. Theo Levy và cộng sự (2022), “chiến lược bán lẻ là tập hợp các quyết định dài hạn nhằm xác định cách thức hoạt động của một DN bán lẻ để đạt được lợi thế cạnh

tranh bền vững. Nó bao gồm việc lựa chọn thị trường mục tiêu, phát triển các đề xuất giá trị độc đáo và thiết kế các chiến thuật thực thi phù hợp với mục tiêu tổng thể của công ty”.

Vậy hoạch định chiến lược BLĐT là quá trình phân tích môi trường kinh doanh nội bộ và bên ngoài của một DN có thực hiện BLĐT, thiết lập mục tiêu dài hạn, lựa chọn các chiến lược cụ thể để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trên môi trường số thông qua các kênh BLĐT và triển khai các kế hoạch chi tiết nhằm tối ưu hóa trải nghiệm và sự hài lòng khi mua hàng của KH thông qua các phương tiện điện tử. Quá trình này nhằm mục tiêu xác định và thiết lập các mục tiêu cụ thể, triển khai các chương trình cụ thể cũng như lập kế hoạch chi tiết cho hoạt động bán lẻ thông qua các phương tiện điện tử. Mục tiêu cuối cùng của việc hoạch định này là để DN có thể đạt được các mục tiêu đã đề ra một cách hiệu quả và bền vững. Hoạch định chiến lược BLĐT là cấp độ hoạch định cao nhất của các DN tập trung vào các chiến lược trong BLĐT.

1.2.1.2. Hoạch định mục tiêu trong bán lẻ điện tử

Theo Edwin A. Locke và Gary P. Latham (2016) mục tiêu là một kết quả cụ thể mà một người, một nhóm người hay một tổ chức mong muốn đạt được. Mục tiêu bao gồm các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Mục tiêu ngắn hạn: là những mục tiêu mà tổ chức cần đạt được trong thời gian ngắn (thời hạn dưới 1 năm). Mục tiêu trung hạn: thời gian từ 1 đến 5 năm. Mục tiêu dài hạn: có tính chất chiến lược trong thời gian dài (thời gian hơn 5 năm). Mục tiêu cũng có thể mang tính chất định tính hoặc mục tiêu định lượng. Trong đó, mục tiêu định tính là mục tiêu không thể đo lường được hoặc rất khó đo lường và mục tiêu định lượng là mục tiêu chỉ ra rõ ràng những kết quả có thể đo lường được. Các DNTM chuyên kinh doanh HDM thường đề ra các mục tiêu cụ thể trong từng giai đoạn, bao gồm:

i) Các mục tiêu về tài chính trong BLĐT

Trong lĩnh vực BLĐT, các mục tiêu tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc định hình chiến lược kinh doanh và tối ưu hóa hiệu suất hoạt động, góp phần đảm bảo tính bền vững và khả năng cạnh tranh của DNTM. Những mục tiêu này có thể bao gồm doanh số, lợi nhuận, chi phí vận hành và tốc độ xoay vòng vốn v.v. mỗi yếu tố đều được điều chỉnh để phù hợp với đặc trưng của môi trường BLĐT, nơi dữ liệu thời gian thực và phân tích kỹ thuật số đóng vai trò then chốt.

Doanh số trong BLĐT được hoạch định một cách chi tiết, dựa trên các tiêu chí phân đoạn như nhóm SP, theo kênh phân phối điện tử (ví dụ: website riêng, nền tảng MXH như Facebook, Tiktok, hoặc các sàn TMĐT như Shopee hay Lazada), lực lượng bán hàng trong BLĐT, chương trình bán hàng trực tuyến cụ thể, và phân khúc KH trên môi trường không gian mạng. Việc thiết lập mục tiêu doanh số theo cách tiếp cận này không chỉ hỗ trợ xây dựng chiến lược tiếp cận KH cá nhân hóa mà còn nâng cao hiệu quả hoạt động trên từng nền kênh phân phối kỹ thuật số, đặc biệt thông qua việc khai thác dữ liệu hành vi người dùng.

Lợi nhuận, là chỉ số cốt lõi phản ánh hiệu quả kinh doanh, được xác định dựa trên các yếu tố đa chiều nhằm đảm bảo tính khả thi và tính bền vững lâu dài. Mục tiêu lợi nhuận thường được phân bổ theo dòng SP, nhóm ngành hàng, chương trình khuyến mãi, hoặc phân khúc KH, đồng thời trong một số mô hình quản trị BLĐT tiên tiến, có thể được cá nhân hóa đến từng nhân viên bán hàng để thúc đẩy động lực và tối ưu hóa hiệu suất toàn hệ thống. Việc này đòi hỏi phân tích sâu về biên lợi nhuận gộp và ròng, kết hợp với các công cụ dự báo dựa trên dữ liệu lớn.

Chi phí vận hành trong BLĐT bao quát toàn bộ các khoản đầu tư cố định và biến đổi cần thiết để duy trì hệ thống BLĐT, bao gồm phát triển và bảo trì kênh phân phối điện tử, quản lý hàng tồn kho, marketing điện tử (như quảng cáo trực tuyến và SEO web...), logistics vận chuyển, và dịch vụ hỗ trợ KH. Việc kiểm soát chặt chẽ các chi phí này, thông qua các mô hình phân tích chi phí-lợi ích, là yếu tố quyết định trong việc nâng cao lợi nhuận và củng cố vị thế cạnh tranh trên thị trường BLĐT đầy biến động.

Tốc độ xoay vòng vốn, đại diện cho hiệu quả sử dụng nguồn lực tài chính, được đo lường qua chỉ số như tỷ lệ xoay vòng hàng tồn kho và vòng quay vốn lưu động, nhằm giảm thiểu rủi ro tồn đọng vốn trong môi trường BLĐT nơi môi trường và thói quen mua sắm của KH thay đổi rất nhanh chóng.

Đặc biệt, tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM việc hoạch định mục tiêu tài chính thể hiện sự khác biệt rõ nét so với các ngành bán lẻ khác. Do giá trị sản phẩm cao, chu kỳ công nghệ thay đổi nhanh chóng và tính phức tạp của logistics (ví dụ: vận chuyển sản phẩm lớn, dễ hỏng), các mục tiêu này thường ưu tiên xoay vòng vốn nhanh hơn để giảm rủi ro lỗi thời SP, đồng thời tập trung kiểm soát chi phí vận hành cao từ marketing điện tử và chuỗi cung ứng toàn cầu. Điều này đòi hỏi tích hợp các công cụ phân tích dự báo tiên tiến, chẳng hạn như mô hình AI dự đoán nhu cầu, phần mềm CRM v.v. nhằm đảm bảo tính linh hoạt và hiệu quả cao hơn trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của ngành.

ii) Mục tiêu về kênh BLĐT và truyền thông điện tử trong BLĐT

Việc tối ưu hóa kênh bán hàng trực tuyến và chiến lược truyền thông số trong BLĐT đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút KH, nâng cao trải nghiệm mua sắm và gia tăng hiệu quả kinh doanh. Các mục tiêu này tập trung vào việc xây dựng hệ thống bán hàng trực tuyến chuyên nghiệp và phát triển nội dung truyền thông chất lượng cao để tối ưu hóa quá trình tiếp cận và thuyết phục KH.

Mục tiêu về kênh BLĐT hướng đến việc thiết lập và tối ưu hóa các nền tảng bán hàng trực tuyến, bao gồm website, ứng dụng di động và gian hàng trên các sàn TMĐT của bên thứ ba. Các DNTM cần đảm bảo rằng các kênh này hoạt động chuyên nghiệp, cung cấp đầy đủ thông tin SP, cập nhật tình trạng kho hàng theo thời gian thực và tối ưu hóa khả năng tìm kiếm để KH dễ dàng tiếp cận. Ngoài ra, trải nghiệm người dùng trên các nền tảng số phải được cải thiện liên tục thông qua giao diện thân thiện, tốc độ tải nhanh và quy trình mua hàng thuận tiện nhằm tăng tỷ lệ BLĐT thành công.

Mục tiêu về truyền thông điện tử trong BLĐT nhấn mạnh tầm quan trọng của việc số hóa hàng hóa thông qua hình ảnh, video và nội dung mô tả SP. Khác với bán lẻ truyền thống, quyết định mua hàng trong môi trường trực tuyến phần lớn dựa trên cách SP được trình bày thông qua các phương tiện truyền thông. Do đó, DN cần đầu tư vào sản xuất và biên tập nội dung đa phương tiện (media) chất lượng cao, đảm bảo hình ảnh sắc nét, video hấp dẫn và nội dung mô tả chi tiết, chân thực. Hơn nữa, xu hướng truyền thông liên tục thay đổi đòi hỏi DN phải linh hoạt thích ứng và nâng cao khả năng tiếp cận KH.

iii) Mục tiêu về tần suất cập nhật thông tin

Trong lĩnh vực BLĐT ngày nay, việc cập nhật thông tin liên tục trên các kênh truyền thông như website, fanpage và ứng dụng là một yếu tố thiết yếu góp phần quyết định sự thành công của DN. Nội dung truyền thông bao gồm thông tin chi tiết, hình ảnh SP và các chiến dịch quảng bá cần được cập nhật thường xuyên để duy trì tính mới mẻ và hấp dẫn. Tần suất cập nhật cao không chỉ nâng cao TNKH mà còn cải thiện tỷ lệ BLĐT thành công và khả năng chốt đơn hàng. Để đạt hiệu quả tối ưu, các DNTM trực tuyến cần xây dựng chiến lược cụ thể nhằm cập nhật thông tin hàng ngày đồng thời áp dụng các kỹ thuật tối ưu hóa hiển thị để đảm bảo nội dung luôn xuất hiện ở các vị trí ưu tiên trên nền tảng trực tuyến. Đây là một trong những yếu tố chiến lược giúp thu hút KH nâng cao hiệu quả kinh doanh và quảng bá thương hiệu trong môi trường cạnh tranh trực tuyến.

iv) Mục tiêu về chăm sóc KH sau bán

Trong bối cảnh BLĐT, chăm sóc KH sau bán đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì lòng trung thành và gia tăng giá trị cho KH. Một trong những yếu tố cốt lõi là mức độ hài lòng của KH được đo lường thông qua cảm nhận về toàn bộ trải nghiệm mua sắm trực tuyến. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng bao gồm giá cả, chất lượng SP, sự tiện lợi trong quá trình mua hàng, tốc độ xử lý giao dịch, độ tin cậy của dịch vụ và mức độ phù hợp của SP với kỳ vọng.

Ngoài ra, dịch vụ chăm sóc KH sau bán là một trong những nhân tố quyết định giúp DN duy trì mối quan hệ bền vững với KH. Điều này bao gồm chính sách đổi trả linh hoạt, hỗ trợ kỹ thuật kịp thời, giải quyết khiếu nại hiệu quả và cung cấp thông tin về cách sử dụng SP tối ưu. Trong môi trường trực tuyến, các dịch vụ này thường được triển khai qua nhiều kênh như nhắn tin qua chatbot, tổng đài, email và MXH nhằm mang lại trải nghiệm đồng nhất và thuận tiện nhất cho KH. Việc xây dựng một hệ thống chăm sóc KH hiệu quả không chỉ giúp gia tăng mức độ hài lòng mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trong thị trường bán lẻ trực tuyến.

1.2.1.3. Hoạch định thị trường mục tiêu trong quản trị bán lẻ điện tử

Hoạch định thị trường mục tiêu là quá trình phân tích và lựa chọn một hoặc nhiều phân khúc thị trường mà tổ chức quyết định tập trung các nguồn lực của mình vào nhằm đạt được

lợi thế cạnh tranh (Camilleri, M.A., 2018); trong BLĐT là quá trình phân tích, lựa chọn và xác định nhóm KH tiềm năng có đặc điểm, nhu cầu và hành vi mua sắm tương thích với chiến lược BLĐT của DN trong môi trường điện tử chính là lựa chọn thị trường trọng tâm. Quá trình này bao gồm việc thu thập và phân tích dữ liệu từ các nguồn thông tin trực tuyến, đánh giá các phân khúc thị trường dựa trên tiêu chí như độ lớn, tiềm năng tăng trưởng và khả năng sinh lợi đồng thời thiết kế các chiến lược tiếp cận phù hợp. Hoạch định thị trường dựa trên đặc điểm vị trí địa lý của KH như khu vực địa lý, quốc gia, vùng miền, tỉnh/thành phố hoặc khu vực đô thị và nông thôn. Trong bán lẻ, khía cạnh địa lý giúp DN hiểu rõ hơn về đặc điểm và nhu cầu của KH theo từng khu vực, từ đó tối ưu hóa các chiến lược phân phối và tiếp thị. Tuy nhiên, trong BLĐT, phân tích địa lý giúp tối ưu hóa chiến lược giao hàng, phí vận chuyển và thời gian giao hàng dựa trên khoảng cách địa lý. Ví dụ, KH ở khu vực thành phố lớn có xu hướng kỳ vọng thời gian giao hàng nhanh hơn so với các khu vực xa. Tiếp đến là hoạch định lựa chọn KH mục tiêu, đây là quá trình chia nhỏ thị trường mục tiêu thành các nhóm KH dựa trên các yếu tố như nhân khẩu học, hành vi mua sắm, tâm lý và phong cách sống. Mục tiêu của phân khúc KH là hiểu sâu hơn về nhu cầu và mong muốn của từng nhóm KH để xây dựng chiến lược BLĐT phù hợp.

1.2.1.4. Hoạch định chiến lược sản phẩm trong bán lẻ điện tử

Hoạch định chiến lược SP là một quá trình quan trọng trong quản trị đóng vai trò xác định cách thức DN sẽ phát triển, cải tiến và giới thiệu các SP nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường và đạt được các mục tiêu kinh doanh. Theo Walker & Mullins (2013), hoạch định chiến lược SP không chỉ bao gồm các quyết định về việc phát triển SP mới mà còn liên quan đến việc xác định các đặc điểm SP, chiến lược giá cả, phân phối và khuyến mãi để tạo ra giá trị cho KH và tăng trưởng doanh thu cho tổ chức. Hoạch định chiến lược SP là quá trình mà một DN xác định mục tiêu, xác định thị trường mục tiêu và quyết định cách thức phát triển, cải tiến hoặc loại bỏ SP trong danh mục của mình, bao gồm việc phân tích nhu cầu của KH, đánh giá xu hướng thị trường, phát triển các ý tưởng SP mới và thiết lập chiến lược đưa SP ra thị trường nhằm tạo ra giá trị và cạnh tranh trong môi trường thương mại. Hoạch định chiến lược SP trong ngành hàng bán lẻ điện máy là quá trình mà các NQT xác định và triển khai các mục tiêu phát triển SP, nhằm đáp ứng nhu cầu và mong đợi của KH trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt. Theo Kotler & Keller (2021), khoản hoạch định này bao gồm việc phân tích thị trường, theo dõi các xu hướng công nghệ, đánh giá khả năng cạnh tranh và phát triển danh mục SP một cách linh hoạt để tối ưu hóa giá trị cho NTD.

Trong bối cảnh bán lẻ điện máy, hoạch định chiến lược SP không chỉ giới hạn ở việc lựa chọn các mặt hàng như tivi, máy lạnh hay máy giặt, v.v mà còn bao gồm việc thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng, xác định các chiến lược giá cả và khuyến mãi cũng như tìm cách cải thiện TNKH.

1.2.1.5. Hoạch định chiến lược giá bán trong bán lẻ điện tử

Trong môi trường BLĐT, DN phải thường xuyên điều chỉnh chiến lược giá để thích ứng với các thay đổi trong thị trường và nhu cầu của NTD. Theo Nagle & Holden (2020), lập kế hoạch giá bán linh hoạt cho phép DN không chỉ cải thiện sự cạnh tranh mà còn tối ưu hóa lợi nhuận trong các điều kiện thị trường biến động. Chiến lược này có thể bao gồm các phương pháp như giảm giá tạm thời, giá theo mùa hoặc giá cho các nhóm KH khác nhau.

Mặt khác, chiến lược giá cũng cần phải xem xét tâm lý của KH bởi giá cả có thể ảnh hưởng đến thương hiệu và SP. Do đó, DN cần tìm hiểu cảm nhận của KH về giá cả và điều chỉnh chiến lược của mình cho phù hợp, chẳng hạn như định giá cao hơn cho SP cao cấp hoặc kết hợp khuyến mãi để thu hút KH. Các nhà bán lẻ trực tuyến có thể sử dụng phần mềm quản lý giá cả và phân tích dữ liệu để theo dõi giá của đối thủ và điều chỉnh giá của mình theo thời gian thực.

Các DNTM có thể hoạch định phương thức định giá trong bán lẻ dưới đây (Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J, 2020):

Bảng 1.6. Chiến lược định giá trong BLĐT

Chiến lược định giá	Nội dung
Định giá theo chi phí	Tính toán tất cả chi phí liên quan đến SP và thêm vào một tỷ lệ lãi mong muốn.
Định giá cạnh tranh	Điều chỉnh giá SP dựa trên giá của đối thủ để cạnh tranh, có thể là thấp hơn, tương đương hoặc cao hơn.
Định giá dựa trên tâm lý	Sử dụng giá cả dựa trên tâm lý KH, ví dụ như 99.000 VNĐ thay vì 100.000 VNĐ để tạo cảm giác hài lòng về giá.
Định giá khuyến mãi	Cung cấp giá thấp tạm thời để kích thích doanh số, như giảm giá hay chương trình khuyến mãi khác.
Định giá theo phân khúc	Áp dụng các mức giá khác nhau cho các phân khúc KH khác nhau, như giá dành cho sinh viên so với người đi làm.
Định giá theo chu kỳ	Giảm giá vào những thời điểm nhất định trong năm để xả hàng tồn kho, thanh lý hàng hoặc cắt lỗ.
Định giá theo giá trị	Đặt giá dựa trên giá trị mà SP mang lại cho KH, thường có xu hướng cao hơn cho các SP cao cấp.
Định giá dựa trên lợi ích	Xác định giá trị mà KH nhận được và đặt giá tương ứng, phù hợp với các SP mang lại lợi ích sức khỏe hoặc trải nghiệm đặc biệt.

Nguồn: Nagle, T. T., Hogan, J., & Zale, J, 2020 & Tác giả tổng hợp

1.2.1.6. Hoạch định chiến lược kênh phân phối trong bán lẻ điện tử

Hoạch định chiến lược kênh bán là một quá trình then chốt trong ngành bán lẻ, đặc biệt trong bối cảnh bán lẻ trực tuyến đang phát triển mạnh mẽ. Chiến lược này liên

quan đến việc xác định các kênh phân phối phù hợp để tiếp cận KH hiệu quả, từ đó tối ưu hóa quy trình BLĐT và tăng trưởng doanh thu. Levy và cộng sự (2022), việc thiết lập một chiến lược kênh bán hiệu quả không chỉ giúp tăng cường khả năng tiếp cận thị trường mà còn cung cấp giá trị cho KH thông qua trải nghiệm mua sắm thuận tiện. Các kênh bán hàng điện tử không chỉ giúp DN tiếp cận với thị trường rộng lớn hơn mà còn tối ưu hóa chi phí tồn kho, chi phí vận chuyển hàng hóa. Việc tích hợp nhiều kênh bán hàng đã tạo ra trải nghiệm liền mạch và tiện lợi hơn cho KH. Gretzel và Fesenmaier (2020) nhận định NTD ngày nay tìm kiếm sự tiện lợi khi mua sắm và các kênh bán hàng điện tử cho phép họ dễ dàng truy cập thông tin SP, so sánh giá và thực hiện giao dịch mọi lúc mọi nơi. Nghiên cứu của Harris & Ogbonna (2001) chỉ ra việc lựa chọn kênh phân phối đúng đắn có thể tạo ra sự cạnh tranh và tăng cường mối quan hệ với KH đồng thời thúc đẩy tính hiệu quả trong quá trình giao nhận hàng hóa.

Trong lĩnh vực BLĐT ngày càng chú trọng đến việc khai thác các kênh bán hàng trực tuyến để tăng trưởng doanh thu và tiếp cận KH mới, gia tăng độ phủ thương hiệu cho DN. Các chiến lược kênh bán cần bao gồm việc kết hợp giữa các nền tảng riêng của DN như website TMĐT và các nền tảng bên thứ ba như Amazon, Lazada hay Shopee v.v. Dưới đây là một số kênh BLĐT phổ biến, bao gồm:

Website TMĐT của DN: Đây là kênh bán hàng chính thức của DN, nơi KH có thể khám phá các SP và thực hiện giao dịch trực tiếp. Website riêng mang lại khả năng kiểm soát hoàn toàn về thương hiệu, hình ảnh và trải nghiệm mua sắm. Hơn nữa, website TMĐT cũng là một nền tảng quan trọng cho các hoạt động bán lẻ cho phép DNTM tạo ra trải nghiệm mua hàng trực tuyến cho KH và tối ưu hóa chiến lược tiếp thị (Chaffey, 2019).

Các nền tảng TMĐT bên thứ ba: Các nền tảng như Amazon dành cho thị trường quốc tế, Lazada, Shopee, Tiki, Tiktok Shop v.v...dành cho thị trường nội địa là ví dụ điển hình cho các kênh BLĐT kết nối người bán và người mua. Những nền tảng này đã có sẵn lượng người dùng lớn và đủ uy tín để tạo niềm tin cho NTD. Theo Li và cộng sự (2022), “việc bán hàng trên các nền tảng bên thứ ba cung cấp cơ hội tối ưu để tiếp cận một lượng lớn KH mà không cần đầu tư vào tiếp thị quy mô lớn”.

Các kênh MXH phổ biến: Bán hàng thông qua MXH như Facebook, Youtube, Instagram, TikTok v.v...nơi DN có thể tương tác trực tiếp với KH. Những kênh này không chỉ quảng bá SP một cách trực quan mà còn tạo ra cộng đồng biết và yêu thích thương hiệu. Nghiên cứu của Cohen và cộng sự (2023) cho thấy MXH trở thành một kênh quan trọng cho ngành bán lẻ giúp tạo dựng mối quan hệ với KH và tăng cường sự trung thành vào thương hiệu.

Ứng dụng di động: DNTM có thể tạo ra ứng dụng di động cho phép KH dễ dàng tìm kiếm và mua sắm HDM. Ứng dụng di động mang lại trải nghiệm mua sắm liền

mạch và tiện lợi cho người dùng. Theo Chaffey (2019), ứng dụng di động có thể tăng cường sự tương tác và giữ chân KH nhờ vào tính năng thông báo và chương trình KH thân thiết.

1.2.1.7. Hoạch định các chương trình xúc tiến bán lẻ điện tử

Các chương trình xúc tiến hoạt động BLĐT hiện nay rất đa dạng, thể hiện sự chủ động và linh hoạt của các DN trong việc triển khai chiến lược kinh doanh điện tử. DN có thể hoàn toàn kiểm soát thời điểm triển khai, xác định tập KH mục tiêu, lựa chọn loại SP hoặc dịch vụ cũng như quyết định mức ngân sách phù hợp cho từng chương trình bán hàng. Các chương trình xúc tiến hoạt động BLĐT phổ biến bao gồm:

Chương trình quảng cáo điện tử: DN tăng cường quảng cáo qua các nền tảng trực tuyến (Facebook Ads, Google Ads, Youtube Ads...), sử dụng quảng cáo trả phí dựa trên lượt xem, số lần tương tác hoặc lượt truy cập vào website hoặc gian hàng TMĐT của mình.

Chương trình giảm giá và khuyến mại: Các chiến lược như giảm giá nhanh, tặng quà, chiết khấu và cung cấp dịch vụ tư vấn KH nhằm thúc đẩy hành vi mua sắm điện tử của KH.

Chương trình chăm sóc KH và dịch vụ sau bán hàng: Bao gồm các hoạt động như sửa chữa miễn phí, bảo dưỡng định kỳ cho KH hoặc chương trình thu cũ đổi mới, mua SP cũ giá cao nhằm tăng cường lòng trung thành của KH.

Chương trình bán hàng theo mùa vụ và sự kiện: Triển khai trong các dịp lễ, Tết hoặc các sự kiện đặc biệt nhằm khai thác nhu cầu mua sắm cao điểm.

Mỗi chương trình xúc tiến BLĐT đều cần được xây dựng với các mục tiêu cụ thể, danh mục SP phù hợp, thời điểm triển khai rõ ràng cùng với các hoạt động và ngân sách chi tiết. Số lượng và chất lượng các chương trình bán lẻ được thực hiện là một thước đo quan trọng về năng lực kinh doanh của DN. Chu kỳ sống của từng chương trình có thể khác nhau tùy thuộc vào yếu tố thị trường nhưng DN trực tuyến hoàn toàn có quyền kiểm soát và điều chỉnh linh hoạt.

1.2.1.8. Hoạch định các hoạt động bán lẻ điện tử

Việc hoạch định các hoạt động BLĐT cần được thực hiện một cách hệ thống đảm bảo tính liên kết chặt chẽ, phối hợp nhịp nhàng giữa các hoạt động nhằm tạo nền tảng vững chắc cho quá trình kinh doanh trực tuyến. Những hoạt động này không chỉ đảm bảo dòng lưu chuyển hàng hóa ổn định mà còn tối ưu hóa hiệu quả bán hàng thông qua sự phối hợp nhịp nhàng giữa các khâu. Dưới đây là các nhóm hoạt động cơ bản cần được ưu tiên trong BLĐT:

i) Hoạt động chuẩn bị bán lẻ: Bao gồm thu thập dữ liệu, phân tích thị trường, nghiên cứu hành vi KH và số hóa thông tin SP. Đồng thời DN cần chuẩn bị nguồn cung

ứng hàng hóa để đảm bảo tính sẵn sàng.

ii) Hoạt động quản lý kho bãi và bảo quản hàng hóa: Quản lý kho bãi và bảo quản hàng hóa là một yếu tố cốt lõi trong hoạt động BLĐT đảm bảo chuỗi cung ứng vận hành hiệu quả và đáp ứng kịp thời nhu cầu KH. Hoạt động này bao gồm tổ chức không gian lưu trữ hợp lý, kiểm soát chất lượng hàng hóa, quản lý nhập xuất tồn kho, ứng dụng công nghệ quản lý kho giúp tối ưu hóa tồn kho, giảm thiểu chi phí lưu trữ và tăng tốc độ lưu chuyển hàng hóa. Sự phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp và đơn vị vận chuyển đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo nguồn cung liên tục và nâng cao hiệu quả giao hàng.

iii) Hoạt động vận chuyển hàng hóa: Để đảm bảo hoạt động vận chuyển hàng hóa được thực hiện hiệu quả, các DN cần phải có một hệ thống quản lý vận chuyển hàng hóa tốt, bao gồm cả việc sử dụng công nghệ thông tin và hệ thống theo dõi đơn hàng, lựa chọn các giải pháp vận chuyển nhanh chóng, chi phí thấp, tỷ lệ giao hàng thành công cao.

iv) Các hoạt động liên quan đến dịch vụ sau bán: DN cần xây dựng các chính sách bảo hành SP, đổi trả SP rõ ràng và hỗ trợ KH sau khi mua hàng nhằm đảm bảo quyền lợi và nâng cao trải nghiệm của KH.

1.2.1.9. Hoạch định ngân sách bán lẻ điện tử

Hoạch định ngân sách trong BLĐT là một hoạt động chiến lược quan trọng nhằm tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực tài chính để đạt được các mục tiêu kinh doanh cụ thể. Hoạch định ngân sách trong BLĐT chịu tác động của nhiều yếu tố đa chiều, bao gồm: i) mục tiêu chiến lược, quy mô DN, các khoản chi phí như chi phí công nghệ, chi phí marketing, logistics, nhân sự v.v; ii) hiệu suất hoạt động trước đó của DN cùng bối cảnh kinh tế vĩ mô và hành vi tiêu dùng cũng đóng vai trò then chốt. Theo lý thuyết về quản lý tài chính, ngân sách không chỉ là một công cụ dự toán mà còn có vai trò là công cụ lập kế hoạch và kiểm soát hoạt động (Horngren et al., 2013). Đặc biệt trong BLĐT, nơi mà biến động thị trường và nhu cầu mua sắm của KH có thể thay đổi nhanh chóng, việc điều chỉnh ngân sách linh hoạt là cực kỳ cần thiết. Điều này yêu cầu các NQT thường xuyên phân tích dữ liệu lịch sử và thị trường để cập nhật ngân sách phù hợp với tình hình thực tế (Liu et al., 2022). Một nghiên cứu của Chou và cộng sự (2020) nhấn mạnh các DNTM điện tử thành công thường áp dụng các công cụ phân tích dữ liệu để theo dõi và điều chỉnh ngân sách trong thời gian thực giúp tối ưu hóa chi phí và gia tăng hiệu quả hoạt động.

Ngân sách BLĐT có thể được chia thành hai thành phần chính: chi phí cố định và chi phí biến đổi (Brigham & Ehrhardt, 2016). Chi phí cố định bao gồm các khoản chi không thay đổi theo mức độ hoạt động, như tiền thuê mặt bằng, lương nhân viên và đầu tư vào cơ sở hạ tầng công nghệ. Trong khi đó, chi phí biến đổi là những khoản chi phụ thuộc vào

mức độ hoạt động như chi phí vận chuyển, chi phí quảng cáo và chi phí nghiên cứu thị trường.

Trong bối cảnh BLĐT, ngân sách là một phương tiện quan trọng để phân bổ và quản lý các nguồn lực tài chính nhằm đạt được các mục tiêu kinh doanh đề ra. Ngân sách BLĐT bao gồm các khoản chi phí được gắn với các chương trình và hoạt động kinh doanh trên nền tảng TMĐT với mục đích đảm bảo hiệu quả và tính khả thi của các sáng kiến này (Zhu & Thatcher, 2011).

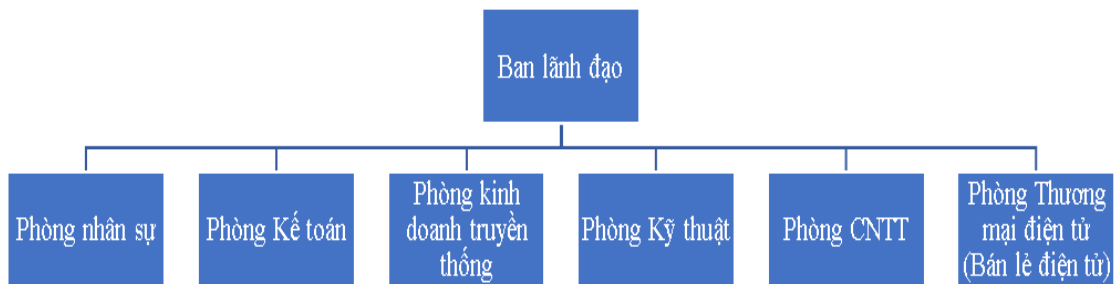
1.2.2. Tổ chức bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại

1.2.2.1. Tổ chức bán lẻ điện tử theo tiếp cận tổ chức bộ máy

Tổ chức bộ máy trong quản trị là quá trình thiết lập cấu trúc nội bộ của một DN nhằm phân chia công việc, xác định trách nhiệm và quyền hạn cũng như thiết lập mối quan hệ giữa các bộ phận để đạt được mục tiêu chung. Trong lĩnh vực BLĐT, chức năng này đặc biệt quan trọng do tính chất phức tạp và sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh trực tuyến. Theo Robbins và Coulter (2018), việc thiết kế cơ cấu tổ chức hiệu quả trong bối cảnh kỹ thuật số đòi hỏi sự linh hoạt và khả năng thích ứng cao để đáp ứng kịp thời các thay đổi của thị trường. Cụ thể, các DNTM điện tử cần xây dựng một cơ cấu tổ chức bộ máy cho phép tích hợp công nghệ thông tin vào các quy trình kinh doanh đồng thời thúc đẩy sự phối hợp giữa các bộ phận như marketing, logistics và dịch vụ KH. Điều này giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Tổ chức bộ máy trong quản trị là nền tảng quan trọng giúp DNTM đạt được mục tiêu và duy trì sự hiệu quả trong hoạt động. Các yếu tố cốt lõi trong chức năng này bao gồm mục tiêu hoạt động, cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý, đội ngũ nhân lực, cơ sở vật chất và môi trường hoạt động, cụ thể:

i) Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức là khung xương sống của mọi tổ chức, định hình các mối quan hệ giữa các bộ phận và cá nhân trong tổ chức. Theo Mintzberg (1979), cơ cấu tổ chức không chỉ giúp phân chia công việc mà còn thiết lập các quy định về quản lý và vận hành, từ đó tối ưu hóa hiệu quả hoạt động và giảm thiểu sự chồng chéo trách nhiệm. Về mặt cấu trúc tổ chức DN theo các mô hình mới thì có nhiều mô hình cấu trúc khác như mô hình cấu trúc mạng lưới, cơ cấu tổ chức địa lý (dành cho các DN có nhiều thị trường quốc tế, thị trường rộng lớn), cấu trúc tổ chức theo KH (thường được áp dụng các DN kinh doanh dịch vụ y tế, khám chữa bệnh, bán thuốc...), cấu trúc theo SP (dành cho các DN có doanh thu lớn và các SP chiến lược có doanh thu cao. Dưới đây là một số cấu trúc DN có bộ phận BLĐT phổ biến hiện nay.

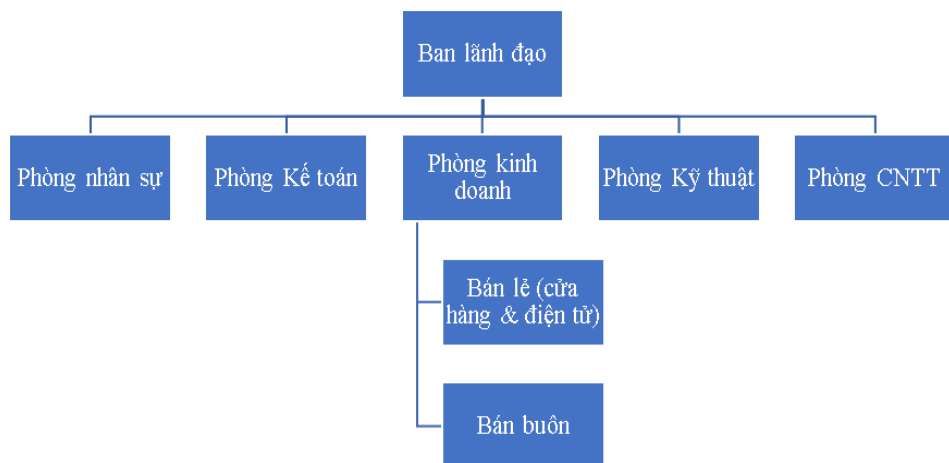


Hình 1.2: Cấu trúc phòng chức năng TMDT (phụ trách BLĐT)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Mô hình tổ chức chức năng trong BLĐT mang lại lợi thế về chuyên môn hóa khi các phòng ban được xây dựng theo lĩnh vực chuyên môn (marketing, công nghệ, vận hành, chăm sóc khách hàng...), do lãnh đạo có năng lực quản lý và chuyên môn sâu điều hành. Cấu trúc này thúc đẩy chia sẻ kiến thức, nâng cao hiệu suất, giảm sai sót và tạo cơ hội thăng tiến nội bộ, từ đó gia tăng sự gắn kết nhân sự và hiệu quả vận hành. Đặc biệt phù hợp với DNTM quy mô vừa và nhỏ tập trung vào sản phẩm/dịch vụ cụ thể, mô hình này tối ưu hóa năng suất thông qua hợp tác ngang hàng và giám sát chuyên sâu.

Tuy nhiên, mô hình này cũng bộc lộ hạn chế về tính liên kết khi các bộ phận hoạt động biệt lập, dẫn đến thiếu phối hợp ngang, giảm tính linh hoạt và đổi mới. Sự tách biệt chức năng dễ gây cạnh tranh nội bộ, chậm trễ trong phản ứng với thay đổi thị trường và khó giải quyết các vấn đề liên phòng ban. Thiếu trách nhiệm chung và phối hợp yếu làm giảm hiệu quả tổng thể, đặc biệt trong môi trường bán lẻ điện tử đòi hỏi tích hợp nhanh giữa công nghệ, marketing và dịch vụ khách hàng.



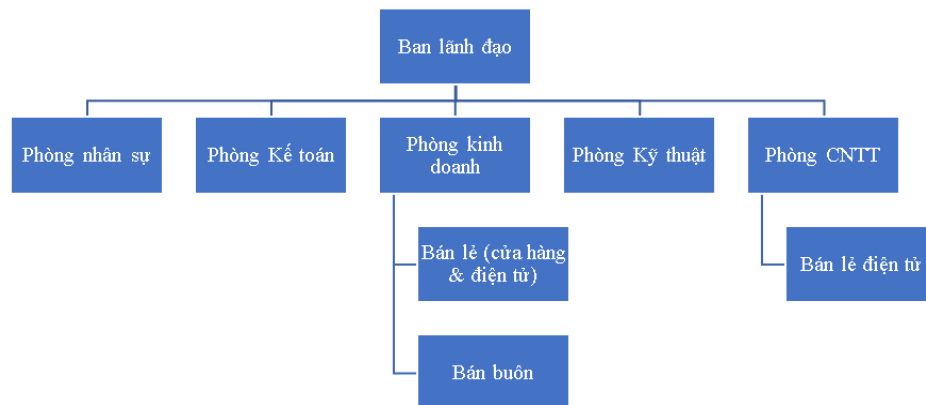
Hình 1.3: Cấu trúc bộ phận bán lẻ trực tuyến (TMDT) thuộc phòng chức năng

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Mô hình trên (Hình 2.3) không thiết lập phòng TMĐT độc lập hoặc phòng BLĐT, mà hình thành nhóm chuyên trách từ các phòng hiện có như kinh doanh hoặc công nghệ thông tin, đảm nhiệm một phần hoạt động BLĐT. Nhóm hoạt động dưới sự quản lý của phòng chủ quản, kết hợp chức năng chuyên môn với định hướng kinh doanh. Mô hình này phù hợp với DNTM quy mô nhỏ và vừa hoặc mới bắt đầu tham gia vào hoạt động BLĐT, có quy mô hoạt động hạn chế, nguồn lực tài chính và nhân sự chưa đủ để thành lập đơn vị TMĐT phụ trách BLĐT độc lập.

Ưu điểm: Tận dụng được nguồn lực và chuyên môn hiện có, đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa hoạt động BLĐT và bán hàng truyền thống. Nhóm được dẫn dắt bởi quản lý có kinh nghiệm, có cái nhìn tổng thể về hoạt động bán hàng, từ đó hỗ trợ hiệu quả cho chiến lược doanh thu và tích hợp kênh.

Nhược điểm: Tính chủ động và linh hoạt của nhóm bị hạn chế do phụ thuộc vào định hướng và ưu tiên của phòng chức năng. Người quản lý có thể thiếu chuyên sâu về TMĐT, dẫn đến quyết định chậm trễ, thiếu chiến lược hoặc thiếu nhạy bén với xu hướng số. Khả năng đổi mới và mở rộng hoạt động BLĐT bị giới hạn do thiếu nguồn lực chuyên biệt và cơ chế vận hành độc lập.



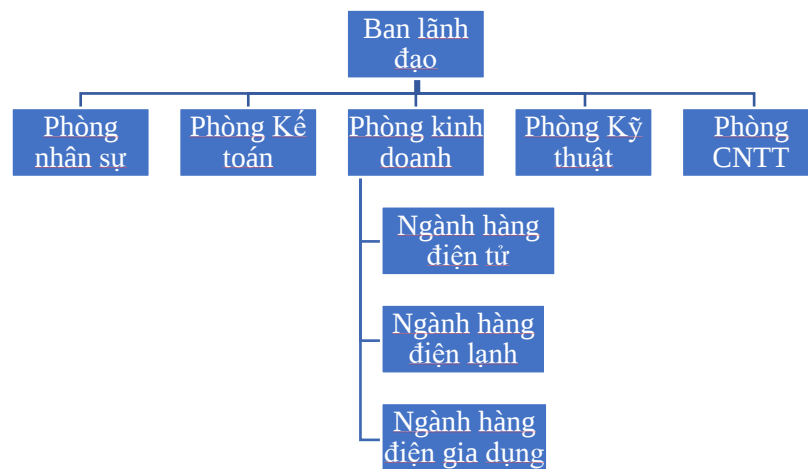
Hình 1.4: Cấu trúc bộ phận BLĐT (TMĐT) phi tập trung

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Cấu trúc tổ chức phi tập trung trong DNTM về BLĐT có điểm tương đồng với mô hình tích hợp trong phòng chức năng, nhưng khác biệt ở chỗ: thay vì tập trung nhóm phụ trách BLĐT tại một phòng (phòng kinh doanh), các nhiệm vụ BLĐT được phân bổ phi tập trung đến các phòng chức năng liên quan như kinh doanh, marketing, công nghệ thông tin, và chăm sóc khách hàng v.v. Tại mỗi phòng, một hoặc một số cá nhân được phân công đảm nhiệm vai trò chuyên trách hoặc kiêm nhiệm về TMĐT. Mô hình BLĐT phi tập trung phù hợp nhất với các DNTM vừa và nhỏ đang trong giai đoạn chuyển đổi số, hoặc các DNTM có quy mô trung bình, hoạt động đa lĩnh vực nhưng chưa cần thiết phải thành lập bộ phận TMĐT phụ trách bán lẻ chuyên biệt.

Mô hình bộ phận BLĐT phi tập trung mang lại tính linh hoạt cao, cho phép tổ chức điều chỉnh nhân sự và nguồn lực theo nhu cầu thực tiễn, đồng thời tiết kiệm chi phí và tận dụng năng lực chuyên môn tại các phòng ban. Việc phân bổ nhiệm vụ BLĐT theo yêu cầu hoạt động giúp tăng cường sự gắn kết giữa các chức năng và thúc đẩy triển khai nhanh chóng.

Tuy nhiên, mô hình này dễ dẫn đến sự chồng chéo về nhiệm vụ và thiếu sự thống nhất trong chiến lược, do tồn tại nhiều nhóm BLĐT hoạt động phân tán, không có đầu mối điều phối trung ương. Điều này có thể làm giảm hiệu quả phối hợp, gây khó khăn trong quản lý và làm suy yếu tính nhất quán trong vận hành BLĐT.



Hình 1.5: Cấu trúc bộ phận BLĐT nằm trong phòng chức năng phân loại theo ngành hàng hoặc nhóm sản phẩm

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Cấu trúc tổ chức bộ phận BLĐT nằm trong phòng chức năng có thể là nằm trong phòng kinh doanh và chia ra phụ trách các ngành hàng, cho thấy sự tập trung và chuyên biệt về các nhóm ngành hàng trong BLĐT, mang lại tính linh tập trung và chuyên môn hóa cao, tối ưu hóa phối hợp giữa các bộ phận, góp phần tiết kiệm chi phí, thời gian và nâng cao hiệu quả hoạt động. Mô hình này thường phù hợp với các DNTM quy mô lớn. Tuy nhiên, nó dễ phát sinh hiện tượng chồng chéo chức năng, quản lý có thể qua nhiều cấp bậc, đồng thời có nguy cơ lãng phí nguồn nhân lực do trùng lặp nhiệm vụ giữa các đơn vị.

ii) Cơ chế quản lý: Cơ chế quản lý trong chức năng tổ chức thể hiện cách thức điều phối giữa các bộ phận và cá nhân nhằm thực hiện chức năng và nhiệm vụ của DN. Cơ chế này cần đảm bảo tính rõ ràng, chặt chẽ và khoa học để giảm thiểu sự bất định và tăng tính hiệu quả trong quản lý (Robbins và Coulter, 2018). Các quy định cụ thể bao gồm phân cấp quyền hạn và trách nhiệm, giám sát và cung cấp thông tin hai chiều cũng như tuân thủ các nguyên tắc quản lý phù hợp với mục tiêu phát triển chung.

iii) **Đội ngũ nhân lực:** Đội ngũ nhân lực là yếu tố cốt lõi đóng vai trò quyết định trong việc thực hiện các hoạt động của tổ chức. Theo Ulrich (1997), nhân lực không chỉ là nguồn lực mà còn là sức mạnh chiến lược của tổ chức. Việc quản lý và phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và đảm bảo sự bền vững của tổ chức. Đặc thù của lĩnh vực này yêu cầu đội ngũ nhân lực phải sở hữu các kỹ năng chuyên sâu và cụ thể. Trước hết là kỹ năng công nghệ, bao gồm thành thạo các công cụ kỹ thuật số (website, Fanpage, Tiktok), quay dựng video, hệ thống quản lý KH và nền tảng TMĐT. Tiếp theo là tư duy đổi mới và sáng tạo để xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên dữ liệu người dùng và xu hướng thị trường, cũng như tạo nội dung số hấp dẫn để thu hút KH. Khả năng phân tích dữ liệu cũng đóng vai trò quan trọng trong việc dự đoán hành vi tiêu dùng và tối ưu hóa hoạt động vận hành. Cuối cùng, kỹ năng giao tiếp trực tuyến giúp thấu hiểu nhu cầu KH, xây dựng lòng tin và duy trì mối quan hệ bền vững thông qua các kênh số.

iv) **Cơ sở vật chất:** Cơ sở vật chất bao gồm cơ sở hạ tầng, thiết bị phần cứng, thiết bị phần mềm là yếu tố hỗ trợ trực tiếp cho việc đạt được mục tiêu tổ chức. Cơ sở vật chất phục vụ hoạt động BLĐT trong các DNTM chuyên kinh doanh HDM có thể bao gồm hạ tầng công nghệ thông tin (máy chủ, hệ thống lưu trữ dữ liệu), nền tảng TMĐT (website, các tài khoản MXH ứng dụng di động), hệ thống quản lý kho hàng thông minh, và các công cụ phân tích dữ liệu KH và các cơ sở hạ tầng khác như văn phòng, cửa hàng, địa điểm nhận hàng v.v. Ngoài ra, cơ sở vật chất còn bao gồm hệ thống thanh toán trực tuyến an toàn và các phương tiện vận chuyển hỗ trợ logistics. Nếu điều kiện cơ sở vật chất tốt sẽ mang lại nhiều ưu điểm cho các DNTM: nâng cao hiệu quả quản lý hàng tồn và chuỗi cung ứng thông qua tự động hóa và số hóa; đảm bảo độ chính xác trong xử lý đơn hàng và giảm thiểu sai sót; tối ưu trải nghiệm KH nhờ tốc độ giao hàng nhanh, hỗ trợ kỹ thuật kịp thời và cá nhân hóa dịch vụ. Đồng thời, hạ tầng công nghệ hiện đại giúp DN thu thập và phân tích dữ liệu người tiêu dùng, từ đó điều chỉnh chiến lược kinh doanh linh hoạt. Như vậy, cơ sở vật chất không chỉ là yếu tố kỹ thuật mà còn là nền tảng chiến lược, góp phần tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường BLĐT đầy biến động.

1.2.2.2. *Tổ chức BLĐT theo tiếp cận triển khai kế hoạch bán lẻ điện tử*

i) Lựa chọn mô hình BLĐT

- **Mô hình nhà BLĐT thuần túy:** Mô hình nhà BLĐT thuần túy, tiêu biểu là Amazon.com trên thế giới hoặc Tiki.vn tại Việt Nam hoạt động hoàn toàn trên nền tảng trực tuyến và không phụ thuộc vào cửa hàng vật lý. Điểm mạnh của mô hình này bao gồm chi phí vận hành thấp, phạm vi toàn cầu, đa dạng SP và ứng dụng công nghệ dữ liệu lớn để tối ưu hóa TNKH. Tuy nhiên, thách thức nằm ở cạnh tranh gay gắt, phức tạp trong vận hành và phụ thuộc vào hạ tầng công nghệ. Theo Laudon và Traver (2021),

Amazon đã tái định hình bán lẻ toàn cầu, thể hiện xu hướng chuyển dịch mạnh mẽ từ truyền thống sang trực tuyến.

- Mô hình nhà BLĐT hỗn hợp là một loại hình kinh doanh kết hợp giữa các hoạt động bán lẻ trực tuyến và bán lẻ truyền thống để tối ưu hóa TNKH, hiệu quả vận hành, tăng doanh thu và lợi nhuận. Theo mô hình này, DN sử dụng cả cửa hàng vật lý và nền tảng trực tuyến để phục vụ KH, tích hợp các ưu điểm của hai hình thức để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Mô hình này cho phép KH thực hiện mua sắm linh hoạt như đặt hàng trực tuyến và nhận hàng tại cửa hàng, mua sắm tại cửa hàng và đặt giao hàng tận nơi hoặc trải nghiệm SP tại cửa hàng trước khi hoàn tất giao dịch trực tuyến. Theo nghiên cứu của Chaffey (2019), mô hình nhà bán lẻ hỗn hợp được coi là giải pháp tối ưu hóa trong bối cảnh KH ngày càng yêu cầu sự tiện lợi và đa kênh. Mô hình này không chỉ giúp DN mở rộng thị phần mà còn tăng cường khả năng tương tác và duy trì mối quan hệ với KH trong cả môi trường trực tuyến và ngoại tuyến.

Việc lựa chọn mô hình BLĐT phụ thuộc vào quy mô DN và nguồn lực sẵn có. Thông thường các mô hình TMĐT thuần túy ban đầu thường phù hợp hơn với các DN quy mô vừa và nhỏ, sau đó có thể tăng đầu tư vào công nghệ và mở rộng thị trường, giảm thiểu rủi ro thông qua quy mô hoạt động rộng lớn (Laudon & Traver, 2021). Ngược lại, mô hình BLĐT hỗn hợp chứng tỏ sự phù hợp cao hơn với các DNTM quy mô lớn, nơi nguồn lực dồi dào hơn đầu tư cả kênh bán truyền thống và kênh BLĐT (Mkansi, 2022). Theo Levary và Mathieu (2000), mô hình hỗn hợp mang lại lợi nhuận tối ưu hơn cho các DN nhờ tích hợp kênh đa dạng mà không yêu cầu đầu tư công nghệ toàn diện.

ii) Lựa chọn hàng hóa, dịch vụ trong BLĐT

Việc lựa chọn hàng hóa và dịch vụ phù hợp với thị trường, phù hợp với quy mô của DN cũng giúp cho việc BLĐT được hiệu quả hơn. Trong lĩnh vực BLĐT, mức độ phù hợp của các loại hàng hóa không đồng nhất, phụ thuộc vào nhiều yếu tố như hạ tầng công nghệ thông tin - truyền thông, hạ tầng sản xuất và phân phối. Các loại hàng hóa trong BLĐT thường tồn tại dưới hai hình thức chính: hàng hóa vật chất thông thường và hàng hóa được số hóa bao gồm cả SP và dịch vụ. Trong nghiên cứu này, tập trung vào hàng hóa vật chất thông thường là HDM và dịch vụ BLĐT đi kèm.

Hàng hóa vật chất thông thường trong BLĐT có sự đa dạng về chủng loại và mức độ phù hợp khác nhau với môi trường trực tuyến. Do đặc thù bán hàng qua internet, NTD không thể kiểm tra trực tiếp SP hoặc xem SP tận tay thay vào đó phải dựa vào thông tin và hình ảnh, video do người bán cung cấp. Điều này dẫn đến việc các SP được chuẩn hóa cao, ít yêu cầu kiểm tra thực tế sẽ phù hợp hơn với mô hình BLĐT. Các loại hàng hóa tiêu biểu trong nhóm này bao gồm phần cứng và phần mềm máy tính, thiết bị điện tử dân dụng, thiết bị văn phòng, hàng thể thao, sách và âm nhạc v.v... Theo nghiên

cứu của Turban và cộng sự (2018), những SP có thương hiệu được công nhận rộng rãi và bảo hành bởi nhà cung cấp uy tín thường mang lại cơ hội tăng trưởng doanh thu cao hơn. BLĐT các HDM có một lợi thế lớn theo nghiên cứu này.

Dịch vụ BLĐT bao gồm các SP dịch vụ và các dịch vụ đi kèm SP. Theo nghiên cứu của Zwass (2021), các dịch vụ trực tuyến không chỉ tăng cường khả năng tiếp cận KH mà còn tạo ra sự khác biệt cạnh tranh thông qua việc cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm.

Việc lựa chọn hàng hóa và dịch vụ trong BLĐT là quá trình xác định và chọn lọc SP hoặc dịch vụ phù hợp nhằm tối ưu hóa lợi nhuận đáp ứng nhu cầu KH và tạo lợi thế cạnh tranh trên nền tảng trực tuyến. Bước lựa chọn này không chỉ tập trung vào việc chọn loại SP mà còn cân nhắc các yếu tố như phân khúc KH, xu hướng thị trường, đối thủ cạnh tranh và khả năng cung ứng của DN. Những tiêu chí quan trọng khi lựa chọn SP bao gồm: Phù hợp với nhu cầu thị trường; tính độc đáo, khác biệt hoặc độc quyền; biên độ lợi nhuận và tính tiêu chuẩn; tối ưu hóa chuỗi cung ứng; tương thích với từng kênh BLĐT; phân khúc giá hợp lý.

iii) Xác định thị trường BLĐT

Xác định thị trường BLĐT bao gồm xác định phân khúc thị trường và đối tượng KH mục tiêu mà DN nhắm tới. Việc xác định phân khúc thị trường trong bán lẻ trên môi trường internet có thể được thực hiện thông qua nhiều tiêu chí khác nhau. Đầu tiên, phân khúc theo nhân khẩu học bao gồm độ tuổi, giới tính và thu nhập cho thấy rằng các nhóm khác nhau có nhu cầu và thói quen tiêu dùng đặc thù (Huang & Sarigöllü, 2012). Tiếp theo, phân khúc theo hành vi tập trung vào thói quen mua sắm và mức độ sử dụng công nghệ cho thấy NTD có thói quen mua sắm thường xuyên và nâng cao khả năng sử dụng công nghệ sẽ có thể tìm kiếm và lựa chọn SP dễ dàng hơn (Chaffey, 2019). Thêm vào đó, phân khúc theo tâm lý hướng tới giá trị và lối sống của NTD, điều này giúp các nhà bán lẻ định hướng SP phù hợp với nhóm KH cụ thể (Kotler & Keller, 2021). Cuối cùng, phân khúc theo địa lý đề cập đến sự khác biệt trong nhu cầu tiêu dùng giữa các khu vực khác nhau từ thành phố lớn đến vùng nông thôn. Những yếu tố này đều đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng chiến lược marketing hiệu quả trong môi trường bán lẻ trực tuyến.

Việc hiểu rõ về đối tượng mục tiêu không chỉ giúp các nhà bán lẻ tối ưu hóa chiến lược marketing mà còn nâng cao sự tương tác và trải nghiệm của KH thông qua việc đáp ứng chính xác các mong đợi của họ (Lemon & Verhoef, 2016). Các DNTM tham gia hoạt động BLĐT thường quan tâm thêm đến các yếu tố như quy mô của thị trường, động cơ mua hàng, cách thức mua hàng của KH trực tuyến, các yếu tố có ảnh hưởng đến hoạt động mua hàng, v.v...trên từng nền tảng bán lẻ trực tuyến.

iv) Xác định các kênh BLĐT

Hiện tại, trên thị trường có rất nhiều kênh BLĐT bao gồm các kênh tự phát triển của chủ sở hữu, các kênh của bên thứ ba phát triển, các kênh nội địa và các kênh quốc tế. Tùy thuộc vào thị trường mục tiêu, tập KH mục tiêu và năng lực của DN mà lựa chọn một hoặc nhiều kênh BLĐT phổ biến và có hiệu quả hiện nay, cụ thể:

Bán hàng qua website TMĐT: Căn cứ theo quy định tại khoản 8 và khoản 9 Điều 3 Nghị định 52/2013/NĐ-CP, website TMĐT là trang thông tin điện tử được thiết lập để phục vụ một phần hoặc toàn bộ quy trình của hoạt động mua bán hàng hóa hay cung ứng dịch vụ, từ trưng bày giới thiệu hàng hóa, dịch vụ đến giao kết hợp đồng, cung ứng dịch vụ, thanh toán và dịch vụ sau bán hàng. Để bán hàng qua website TMĐT của mình DN cần xây dựng website riêng của mình.

Sàn giao dịch TMĐT là website TMĐT cho phép các thương nhân, tổ chức, cá nhân không phải chủ sở hữu website có thể tiến hành một phần hoặc toàn bộ quy trình mua bán hàng hóa, dịch vụ trên đó (Nghị định 52/2013/NĐ-CP). Cụ thể như Amazon.com trên thị trường quốc tế hoặc Tiki.vn, Shopee.vn, Tiktok Shop tại Việt Nam là những sàn giao dịch TMĐT nổi tiếng và nhiều người mua, người bán tham gia vào sàn. Nhiều DN lựa chọn mở các gian hàng trên sàn TMĐT và tham gia các chiến dịch marketing, quảng cáo, khuyến mại thuộc phạm vi sàn TMĐT để tăng doanh thu.

BLĐT thông qua các ứng dụng di động đã trở thành một xu hướng nổi bật trong lĩnh vực TMĐT hiện đại nhờ vào sự gia tăng sử dụng điện thoại thông minh và kết nối internet rộng khắp. Các ứng dụng di động do DN phát triển cho người dùng không chỉ tạo ra sự thuận tiện cho NTD khi mua sắm mà còn cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa bằng cách dựa vào dữ liệu người dùng để điều chỉnh nội dung và quảng cáo (Liu et al., 2022). Sự tích hợp của các tính năng như thông báo đẩy, thanh toán một chạm, mua hàng liền mạch và chương trình KH thân thiết trong ứng dụng đã giúp tăng cường mối liên kết giữa thương hiệu và NTD, từ đó nâng cao lòng trung thành của KH (Zhang et al., 2023).

BLĐT thông qua các trang MXH được định nghĩa là hoạt động bán SP hoặc dịch vụ thông qua các nền tảng MXH, nơi mà các DN không chỉ tương tác trực tiếp với KH mà còn xây dựng thương hiệu và tạo ra trải nghiệm mua sắm đa dạng và hấp dẫn. Theo Khamis và cộng sự (2017), bán lẻ qua MXH không chỉ đơn thuần là việc truyền thông một chiều mà là một tiến trình tương tác lẫn nhau, nơi mà NTD có thể tham gia, chia sẻ và gửi phản hồi trực tiếp về SP. Khả năng kết nối và tương tác của các nền tảng MXH giúp các nhà bán lẻ tạo ra mối quan hệ gần gũi hơn với KH, đồng thời tận dụng dữ liệu người dùng để cá nhân hóa các chiến dịch bán hàng và quảng cáo (Batra et al., 2019). Một số MXH phổ biến có thể khai thác cho hoạt động BLĐT của DN như Facebook, Tiktok, Instagram, Youtube và Zalo.

Luận án tiếp cận lý thuyết về chức năng tổ chức trong quản trị bao gồm tiếp cận về cơ cấu tổ chức và tổ chức triển khai để làm rõ chức năng tổ chức trong quản trị. Trong đó tập trung vào chức năng tổ chức triển khai để làm rõ sự khác biệt của hoạt động quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

1.2.3. Lãnh đạo bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại

Lãnh đạo là quá trình tác động đến một nhóm người hoặc tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu chung thông qua việc định hướng, động viên và nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên. Theo Northouse (2016), lãnh đạo là quá trình tác động giữa một người lãnh đạo và một nhóm thành viên, nơi nhà lãnh đạo có tầm nhìn và mục tiêu rõ ràng để hướng dẫn và thúc đẩy nỗ lực của nhóm. Lãnh đạo không chỉ đơn thuần là việc chỉ huy hay quản lý mà còn bao gồm việc xây dựng mối quan hệ đáng tin cậy, phát triển năng lực của nhân viên và tạo ra một môi trường làm việc tích cực giúp cải thiện khả năng thích ứng và sự đổi mới trong tổ chức (Goleman, 2000).

Như vậy, lãnh đạo trong hoạt động BLĐT có thể được hiểu là những tác động của NQT đối với lực lượng bán hàng nói chung và BLĐT nói riêng, cả tổng thể và trong bối cảnh BLĐT của DN nhằm tạo ra sự sẵn sàng và nhiệt huyết của đội ngũ này trong việc hoàn thành các nhiệm vụ đã đề ra. Mục tiêu cuối cùng là đạt được các chỉ tiêu BLĐT thông qua sự nỗ lực và các hoạt động tích cực của lực lượng bán hàng, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh và sự hài lòng KH. Để thực hiện hiệu quả chức năng lãnh đạo, NQT cần chú trọng giải quyết các vấn đề liên quan đến lực lượng bán hàng trong BLĐT bao gồm việc thực hiện các hoạt động tuyển dụng và đào tạo, tổ chức và tối ưu hóa việc sử dụng nhân sự cũng như xây dựng chế độ đãi ngộ hợp lý và tạo động lực cho nhân viên, cụ thể:

Một là, tuyển dụng lực lượng bán hàng trong BLĐT. Tuyển dụng lực lượng bán hàng là quá trình tìm kiếm, lựa chọn và tuyển dụng nhân sự để đáp ứng nhu cầu bán hàng của tổ chức (Kotler & Armstrong, 2010). Quá trình tuyển dụng trong BLĐT cần phân tích kỹ các yếu tố: nhu cầu tuyển dụng (mở rộng kinh doanh, thay thế nhân sự, đáp ứng mùa vụ), số lượng tuyển dụng (nhu cầu kinh doanh, cấu trúc tổ chức, tỷ lệ nghỉ việc), mô tả công việc (nhiệm vụ, trách nhiệm, cách phối hợp và báo cáo), chất lượng tuyển dụng (kỹ năng, kiến thức, thái độ của ứng viên) và nguồn tuyển dụng (website, mạng lưới quan hệ, trường đại học). Việc cân nhắc đồng bộ các yếu tố này giúp DN đảm bảo hiệu quả tuyển dụng, thu hút nhân lực chất lượng cao và đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững.

Hai là, đào tạo lực lượng bán hàng trong BLĐT tại các tổ chức và DN cần tiếp cận theo hai góc độ là đào tạo mới từ đầu và đào tạo lại. Các chương trình đào tạo nhân sự BLĐT cần phải bám sát và cập nhật yêu cầu thực tiễn của DN. Đào tạo nhân viên bán hàng và bộ phận hỗ trợ cho hoạt động BLĐT nói chung và trong BLĐT là yếu tố quan

trọng để nâng cao hiệu suất bán hàng và cạnh tranh trên thị trường (Kotler & Armstrong, 2010). Nội dung đào tạo nên bao gồm kiến thức SP, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng và kỹ năng bán hàng trực tuyến chuyên sâu, kiến thức thị trường và kỹ năng sử dụng công nghệ bao gồm các kỹ năng khai thác internet, các kênh bán hàng điện tử, các kỹ năng sản xuất nội dung số v.v (Dessler, 2017). Để đánh giá hiệu quả đào tạo, cần xem xét năng suất bán hàng, độ hài lòng KH và kỹ năng nhân viên (Harris & Ogbonna, 2001).

Ba là, đãi ngộ và tạo động lực cho lực lượng bán trong BLĐT là quá trình kích thích và duy trì sự hứng thú, nhiệt tình và cam kết của con người trong việc thực hiện một nhiệm vụ hoặc đạt được một mục tiêu cụ thể (Luthans, 2011). Quá trình này liên quan đến việc sử dụng các yếu tố bên trong và bên ngoài để tăng cường sự tự tin, sáng tạo và hiệu suất của cá nhân. Theo thuyết động lực của Maslow (1943), động lực xuất phát từ sự thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và cao cấp. Herzberg (1959) cũng cho rằng động lực xuất phát từ sự thỏa mãn các yếu tố động lực và giữ chân. Ngoài ra, McClelland (1961) nhấn mạnh rằng động lực xuất phát từ sự thỏa mãn các nhu cầu thành tựu, liên kết và quyền lực. Tạo động lực cũng có thể được phân loại thành động lực nội tại, ngoại tại và xã hội (Deci & Ryan, 2000). Do đó, tạo động lực cho nhân viên bán hàng trong BLĐT là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu suất và cạnh tranh trên thị trường điện tử của các DN. Nghiên cứu cho thấy rằng động lực nội tại bao gồm tự chủ, linh hoạt và phát triển kỹ năng đóng vai trò quan trọng trong việc kích thích nhân viên. Ngoài ra, động lực ngoại tại như phần thưởng, công nhận và lương thưởng cạnh tranh cũng có tác động tích cực. Động lực xã hội bao gồm tương tác và hỗ trợ giữa nhân viên, cũng góp phần nâng cao hiệu suất. Để tạo động lực hiệu quả, các tổ chức nên kết hợp các chiến lược này và tận dụng công cụ, phương tiện hiện đại như phần mềm quản lý bán hàng và hệ thống thông tin cập nhật.

1.2.4. Kiểm soát bán lẻ điện tử hàng điện máy của các doanh nghiệp thương mại

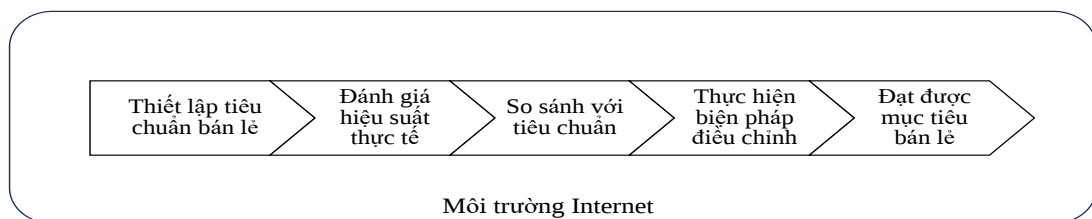
Theo lý thuyết quản trị, kiểm soát được định nghĩa là quy trình theo dõi, đánh giá và điều chỉnh hoạt động tổ chức nhằm đảm bảo hiệu quả đạt được mục tiêu đề ra (Robbins & Judge, 2019). Áp dụng vào BLĐT, kiểm soát là quá trình đo lường kết quả thực tế, so sánh với tiêu chuẩn, phát hiện sai lệch cùng nguyên nhân, và thực hiện điều chỉnh để kết quả phù hợp với mục tiêu mong muốn trong môi trường trực tuyến. So với bán lẻ truyền thống – nơi kiểm soát chủ yếu dựa vào kiểm kê thủ công, quan sát tại chỗ và báo cáo định kỳ – kiểm soát BLĐT nổi bật với việc khai thác dữ liệu thời gian thực, phân tích kỹ thuật số bằng các phần mềm và công cụ tự động hóa như AI, cho phép theo dõi hành vi KH và chuỗi cung ứng linh hoạt hơn, giảm thiểu rủi ro từ biến động thị trường nhanh chóng (Laudon & Traver, 2021).

Quy trình kiểm soát BLĐT bao gồm ba bước chính: (i) Thiết lập tiêu chuẩn đánh giá hiệu suất, chẳng hạn chất lượng SP và chi phí vận hành (Daft, 2016); (ii) Đo

lượng hiệu suất thông qua thu thập dữ liệu thực tế để so sánh với tiêu chuẩn; (iii) Thực hiện điều chỉnh nếu hiệu suất lệch chuẩn, nhằm cải thiện quy trình và đạt mục tiêu. Trong BLĐT, các bước này được hỗ trợ bởi công nghệ số, khác biệt rõ rệt so với bán lẻ truyền thống vốn phụ thuộc vào phương pháp thủ công, dẫn đến độ chính xác và tốc độ thấp hơn. Mục tiêu kiểm soát bán hàng trong BLĐT nhằm xác định kết quả đạt được so với kế hoạch, giúp NQT đánh giá chiến lược và chính sách bán hàng trực tuyến; xác định nguyên nhân thực tế; cung cấp phản hồi cho nhân viên bán hàng trực tuyến để tự hoàn thiện; đảm bảo trao đổi hai chiều giữa NQT và nhân viên; đồng thời cùng xác định mục tiêu mới hoặc hoạt động cần thiết để hoàn thành mục tiêu.

Đặc biệt, trong BLĐT hàng điện máy – với giá trị SP cao, chu kỳ công nghệ ngắn và tính phức tạp logistics (SP lắp đặt, SP dễ hỏng, yêu cầu bảo hành v.v) - kiểm soát tập trung vào giám sát tồn kho chính xác, dự báo nhu cầu dựa trên xu hướng công nghệ và theo dõi chất lượng hậu mãi, khác biệt so với hàng hóa khác như tiêu dùng nhanh (ít rủi ro lỗi thời) hoặc thời trang (tập trung vào xu hướng thẩm mỹ), đòi hỏi tích hợp mô hình dự báo tiên tiến để giảm thiểu tổn thất (Kotler & Keller, 2021).

Tóm lại, kiểm soát BLĐT là quy trình thiết lập tiêu chuẩn, đo lường, so sánh chỉ số thực tế, phân tích sai lệch và điều chỉnh để đạt mục tiêu kinh doanh, không chỉ tập trung vào chỉ tiêu bán lẻ mà còn giám sát đội ngũ tham gia (Kotler & Keller, 2021). Quy trình này có thể diễn ra trước, trong hoặc sau hoạt động, với phương pháp kiểm soát liên tục dựa trên dữ liệu thực tế phù hợp nhất cho BLĐT, nơi môi trường biến động nhanh đòi hỏi thích ứng kịp thời (Sharma et al., 2020). Đối với HDM, sự khác biệt nằm ở việc ưu tiên kiểm soát rủi ro logistics và công nghệ, khác với các hàng hóa khác vốn ít đòi hỏi theo dõi chuyên sâu về bảo trì và cập nhật sản phẩm.



Hình 1.6: Sơ đồ minh họa quy trình kiểm soát bán hàng trong môi trường internet

Nguồn: Tác giả tổng hợp

1.2.4.1 Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát bán lẻ điện tử

Các tiêu chuẩn kiểm soát bán hàng trong BLĐT được định nghĩa là các chỉ số và tiêu chí định lượng lẫn định tính, được thiết lập nhằm đo lường, đánh giá và giám sát hiệu suất hoạt động bán hàng trên các nền tảng trực tuyến. Những tiêu chuẩn này đảm bảo sự phù hợp với mục tiêu chiến lược kinh doanh, nâng cao trải nghiệm KH và tối ưu hóa hiệu quả tài chính của DN. Chúng được sử dụng để so sánh giữa các kỳ hoạt động, giữa kế hoạch và thực tế BLĐT, giữa kết quả đạt được, giữa kỹ năng nhân viên, cũng như giữa các quy trình và tác nghiệp liên quan. Đặc thù của BLĐT là tính liên tục, tức thời và tốc độ cao nhờ công nghệ số

và hành vi KH thay đổi nhanh chóng— các tiêu chuẩn kiểm soát phải mang tính hướng dẫn rõ ràng, cụ thể, gắn liền với trách nhiệm của các bên tham gia, phù hợp với từng nền tảng BLĐT. Đồng thời tích hợp dữ liệu thời gian thực để thích ứng với biến động thị trường.

Các tiêu chuẩn kiểm soát có thể được phân loại thành ba nhóm chính: tiêu chuẩn nội bộ (do DN tự xây dựng hoặc tham khảo dựa trên khung chuẩn quốc tế như COSO hoặc quy định pháp lý địa phương, ví dụ Nghị định 05/2019/NĐ-CP về kiểm toán nội bộ đối với DN niêm yết); tiêu chuẩn đầu ra (tập trung vào kết quả kinh doanh và phản hồi KH); và tiêu chuẩn của nền tảng trực tuyến (theo chính sách đã công bố công khai của các sàn TMĐT hoặc MXH). Bảng dưới đây trình bày các một số tiêu chuẩn dựa trên các khía cạnh tiêu chuẩn nội bộ, tiêu chuẩn đầu ra và tiêu chuẩn của nền tảng BLĐT.

Bảng 1.7. Tiêu chuẩn kiểm soát bán hàng trong BLĐT

Tiêu chuẩn nội bộ DNTM trong BLĐT	Tiêu chuẩn đầu ra BLĐT	Tiêu chuẩn của nền tảng BLĐT
- Quản lý dữ liệu khách hàng và bảo mật thông tin: Áp dụng các chính sách bảo vệ dữ liệu cá nhân theo chuẩn ISO/IEC 27001 về an toàn thông tin (ISO, 2013). - Hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ (QMS): Triển khai theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 nhằm đảm bảo chất lượng quy trình bán hàng, chăm sóc khách hàng và hậu mãi (ISO, 2015). - Kiểm soát nội bộ chuỗi cung ứng số hóa: Bao gồm kiểm tra tính minh bạch, thời gian giao hàng, và quản lý tồn kho thông qua hệ thống ERP (Wang et al., 2016). - Đào tạo nhân sự về kỹ năng số và dịch vụ khách hàng trực tuyến: Dựa trên khung năng lực số do EU DigComp công bố (Carretero et al., 2017). - v.v	- Tỷ lệ BLĐT thành công đơn hàng trong BLĐT: Tỷ lệ khách truy cập website chuyển thành khách mua hàng, được coi là chỉ số then chốt đánh giá hiệu quả giao diện và trải nghiệm người dùng (Lemon & Verhoef, 2016). - Chỉ số hài lòng khách hàng (CSAT) và NPS (Net Promoter Score): Đo lường mức độ hài lòng và khả năng giới thiệu thương hiệu (Reichheld, 2003). - Tốc độ xử lý đơn hàng và độ chính xác giao hàng: Được đo theo KPIs trong chuỗi cung ứng điện tử (Christopher, 2016). - Tỷ lệ hoàn trả hàng (Return Rate): Phản ánh chất lượng sản phẩm và độ tin cậy thông tin mô tả trên nền tảng. - v.v.	- Tiêu chuẩn đăng ký và xác thực người bán: Yêu cầu giấy phép kinh doanh, xác minh danh tính theo quy định của các nền tảng như Shopee, Lazada, Amazon. - Chuẩn hóa thông tin sản phẩm: Bắt buộc cung cấp hình ảnh rõ ràng, mô tả chi tiết, giá cả minh bạch, tuân thủ hướng dẫn nội dung của Google và các sàn TMĐT - Chính sách đánh giá và xếp hạng người bán: Dựa trên điểm đánh giá, tỷ lệ phản hồi, thời gian giao hàng - Tuân thủ quy định pháp lý và đạo đức nền tảng: Bao gồm chống gian lận, hàng giả, và tuân thủ Luật Thương mại điện tử (UNCITRAL, 1996) và GDPR (nếu liên quan đến dữ liệu cá nhân tại EU). -v.v

Nguồn: Tác giả tổng hợp

1.2.4.2. Đo lường, đánh giá kết quả bán lẻ điện tử

Đo lường hiệu quả bán hàng trong BLĐT là quá trình thu thập, phân tích và đánh giá các chỉ số hoạt động nhằm xác định mức độ thành công của các hoạt động bán hàng

trên nền tảng điện tử. Theo Trần Thị Thập (2018), việc đo lường hiệu quả bán hàng trực tuyến bao gồm việc theo dõi các chỉ số như doanh số bán hàng, tỷ lệ BLĐT thành công, lượng truy cập website và mức độ hài lòng của KH v.v. Những chỉ số này cung cấp thông tin quan trọng về hiệu quả của các chiến lược bán hàng và quảng cáo trực tuyến đồng thời giúp DN điều chỉnh kịp thời để đáp ứng nhu cầu thị trường. Quá trình này giúp DN xác định mục tiêu và chỉ số hiệu suất chính, thu thập dữ liệu từ các nguồn như website, MXH, email, phân tích dữ liệu để xác định xu hướng, cơ hội cải thiện và đánh giá kết quả để điều chỉnh chiến lược (Lambert, 2015).

Các chỉ tiêu đo lường hiệu suất và đánh giá kết quả BLĐT thường được tiếp cận theo phương pháp đa chiều, kết hợp giữa các chỉ số lưu lượng truy cập, hành vi KH trực tuyến, tài chính và chăm sóc khách hàng, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện về hiệu quả hoạt động BLĐT. Theo tiếp cận dựa trên các chỉ số chính (KPIs) trong TMĐT, các chỉ tiêu chính bao gồm: i) các chỉ tiêu về tài chính (doanh thu, chi phí, lợi nhuận, khấu hao...); ii) các chỉ tiêu số lượng KH (KH mới, KH cũ, tỷ lệ tái mua, giá trị KH trọn đời, chi phí tìm kiếm KH mới); iii) các chỉ tiêu về đơn hàng (đơn hàng giao thành công, đơn hàng giao thất bại, đơn hàng đang chờ, tỷ lệ BLĐT thành công đơn hàng v.v); iv) các chỉ tiêu về từng kênh bán hàng trong BLĐT (Facebook, Tiktok, Shopee hoặc website, app; v) các chỉ tiêu về mức độ phục vụ và hài lòng của khách hàng; vi) các chỉ tiêu về năng suất lao động của lực lượng bán hàng trong BLĐT; vii) các chỉ tiêu đo lường về marketing điện tử; viii) các chỉ tiêu về logistic hậu cần và vận hành BLĐT v.v. Tiếp cận này dựa trên khung đo lường đa chiều, tương tự như bảng điểm cân bằng kết hợp nhiều các tiêu chí để đánh giá hiệu quả một cách nhanh chóng và toàn diện và dễ dàng theo dõi các chỉ số một cách thuận tiện. (Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).

Để đo lường và đánh giá kết quả, các DN có thể sử dụng các công cụ phần mềm như phần mềm quản lý bán hàng, phần mềm quản lý KH, đối với từng kênh bán điện tử như website thì có thể sử dụng công cụ Google Analytics, Facebook có thể sử dụng công cụ Facebook Insights hoặc Facebook Ads Manager..., hệ thống quản lý KH, phần mềm phân tích dữ liệu và khảo sát KH (Hair et al., 2019). Sau khi đo lường và đánh giá hiệu quả BLĐT, các DN cần xác định được nguyên nhân thực sự và triển khai các giải pháp nhằm tối ưu hóa quá trình BLĐT. Trước hết, cải thiện quy trình kinh doanh thông qua tái cấu trúc quy trình xử lý đơn hàng và đào tạo nhân sự để nâng cao hiệu suất làm việc là yếu tố cần thiết. Tiếp theo, việc tối ưu hóa công nghệ như cải tiến nền tảng TMĐT và ứng dụng AI giúp cá nhân hóa trách nhiệm KH và tự động hóa dịch vụ. Đồng thời, tăng cường TNKH bằng cách áp dụng chính sách chăm sóc KH linh hoạt và cải thiện chất lượng giao hàng góp phần nâng cao mức độ hài lòng. Cuối cùng, DN cần đo lường hiệu quả các giải pháp đã triển khai thông qua các chỉ số hiệu suất chính và áp dụng quy trình phản hồi nhanh để đảm bảo chiến lược thích nghi với sự thay đổi của thị trường (Kotler & Keller, 2021).

Khi cần thiết, các NQT phải thực hiện các hành động điều chỉnh nhằm khôi phục và củng cố sự thống nhất giữa mục tiêu đã đề ra và tiến trình thực hiện. Những hành động này cần được triển khai một cách kịp thời và với mức độ phù hợp để đảm bảo tính hiệu quả. Có bốn loại điều chỉnh chính thường được áp dụng, bao gồm: điều chỉnh mục tiêu BLĐT; điều chỉnh chương trình và hoạt động BLĐT; triển khai các biện pháp dự phòng nhằm ngăn ngừa rủi ro và trường hợp không cần thiết, giữ nguyên trạng thái hiện tại mà không thực hiện điều chỉnh nào. Các hành động điều chỉnh này đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì tính linh hoạt và hiệu quả của hoạt động bán lẻ trực tuyến trong môi trường kinh doanh thay đổi liên tục.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy trong doanh nghiệp thương mại

1.3.1. Các yếu tố môi trường vĩ mô

i) Chính trị - Pháp luật

Các yếu tố chính trị và pháp luật đóng vai trò quan trọng trong môi trường vĩ mô, tác động sâu sắc đến hoạt động quản trị DN, đặc biệt trong lĩnh vực quản trị BLĐT HDM. Những yếu tố này không chỉ định hình khung thể chế và quy định hành vi mà còn định hướng các chiến lược kinh doanh dài hạn (Hill, 2013). Trong bối cảnh TMĐT tại Việt Nam, các yếu tố chính trị - pháp luật ổn định và đầy đủ tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của ngành, thúc đẩy quá trình chuyển đổi số và nâng cao năng lực cạnh tranh của các DNTM BLĐT.

Thứ nhất, sự ổn định chính trị tại Việt Nam đã tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển của các DNTM, đặc biệt là các DN chuyên kinh doanh HDM như Điện Máy Xanh, Pico và HC... Theo Hill (2013), một môi trường chính trị ổn định giúp giảm thiểu rủi ro, tạo điều kiện cho các DN triển khai các chiến lược dài hạn, bao gồm việc mở rộng các nền tảng TMĐT và phát triển cơ sở hạ tầng kỹ thuật số. Sự ổn định này không chỉ khuyến khích đầu tư trong nước mà còn thu hút các nhà đầu tư quốc tế, góp phần thúc đẩy sự tăng trưởng của thị trường TMĐT bán lẻ. Theo báo cáo của Bộ Công Thương (2023), thị trường TMĐT Việt Nam đã đạt mức tăng trưởng 18-20% trong năm 2024, hoàn thành mục tiêu do Chính phủ đề ra, với dự báo quy mô thị trường sẽ vượt mốc 25 tỷ USD vào năm 2025.

Thứ hai, khung pháp lý và các chính sách hỗ trợ TMĐT tại Việt Nam đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy sự phát triển của hoạt động BLĐT hàng điện máy. Chính phủ đã ban hành một loạt văn bản pháp lý nhằm tạo hành lang pháp lý thuận lợi, khuyến khích doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số, xây dựng hệ sinh thái thanh toán điện tử an toàn, minh bạch và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Nổi bật trong số đó là Nghị định số 52/2013/NĐ-CP về TMĐT, văn bản pháp lý đầu tiên điều chỉnh toàn diện các hoạt động TMĐT, quy định rõ trách nhiệm của các bên tham gia, yêu cầu công khai thông tin và cơ chế giải quyết tranh chấp. Tiếp nối, quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, xác định TMĐT là một trong sáu lĩnh vực trọng tâm, với mục tiêu nâng cao tỷ trọng doanh thu bán lẻ trực tuyến trong tổng mức bán lẻ hàng hóa và dịch vụ tiêu dùng (Thủ tướng Chính phủ, 2020).

Thứ ba sự cam kết của Chính phủ trong việc cải thiện cơ sở hạ tầng pháp lý và kỹ thuật số đã đóng góp quan trọng vào sự phát triển của ngành BLĐT hàng điện máy. Một hệ thống pháp luật đồng bộ đã được thiết lập, bao gồm Luật Thương mại 2005, Luật Giao dịch điện tử 2005, Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng 2010, Luật An ninh mạng 2018, Luật Quản lý thuế 2019, Nghị định 52/2013/NĐ-CP, và Nghị định 85/2021/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung Nghị định 52/2013/NĐ-CP (Chính phủ Việt Nam, 2013, 2021). Các văn bản này tạo ra một khung pháp lý toàn diện, hỗ trợ hoạt động TMĐT thông qua việc đảm bảo an ninh mạng, bảo vệ dữ liệu người tiêu dùng và thúc đẩy các phương thức thanh toán không dùng tiền mặt. Hơn nữa, các dự án như Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đã góp phần xây dựng hạ tầng số hiện đại, tăng cường kết nối giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng thông qua các nền tảng số (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Những nỗ lực này không chỉ giảm thiểu rào cản pháp lý mà còn khuyến khích sự tham gia của các doanh nghiệp vào lĩnh vực TMĐT, từ đó nâng cao hiệu quả quản trị và vận hành của các doanh nghiệp BLĐT hàng điện máy.

Thứ tư, các chính sách hỗ trợ như ưu đãi thuế, chương trình hỗ trợ DN vừa và nhỏ chuyển đổi số, và cải cách quy định về thuế và hải quan đã góp phần giảm bớt rào cản pháp lý, tạo điều kiện cho các DN tham gia vào lĩnh vực TMĐT (Bộ Công Thương, 2023). Những cải cách này không chỉ hỗ trợ các DN trong việc tối ưu hóa hoạt động mà còn nâng cao khả năng tiếp cận thị trường và năng lực cạnh tranh trong môi trường số.

Các yếu tố chính trị và pháp luật tại Việt Nam mang lại nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra những thách thức đối với hoạt động BLĐT HDM của các DNTM. Sự ổn định chính trị và khung pháp lý thuận lợi đã tạo điều kiện cho các doanh nghiệp mở rộng quy mô và đổi mới sáng tạo trong môi trường số. Tuy nhiên, các DN cũng phải đối mặt với thách thức trong việc tuân thủ các quy định pháp lý ngày càng nghiêm ngặt, đặc biệt liên quan đến an ninh mạng và bảo vệ dữ liệu người tiêu dùng (Chính phủ Việt Nam, 2018; Hill, 2013). Do đó, Chính phủ cần tiếp tục duy trì sự ổn định chính trị, hoàn thiện khung pháp lý và đẩy mạnh cải cách để hỗ trợ các doanh nghiệp tối ưu hóa lợi thế từ môi trường kinh doanh số.

Yếu tố chính trị và pháp luật tại Việt Nam đóng vai trò nền tảng trong việc định hình và thúc đẩy sự phát triển của quản trị BLĐT hàng điện máy. Sự ổn định chính trị, khung pháp lý đồng bộ và các chính sách hỗ trợ đã tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi, thúc đẩy chuyển đổi số và nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, để duy trì đà tăng trưởng và khai thác tối đa tiềm năng của TMĐT, cần tiếp tục hoàn thiện các chính sách pháp lý và hỗ trợ DN thích nghi với bối cảnh kinh doanh số đang thay đổi nhanh chóng.

ii) Kinh tế

Các yếu tố kinh tế đóng vai trò then chốt trong việc định hình hoạt động quản trị DN, đặc biệt đối với các DNTM chuyên kinh doanh HDM – một lĩnh vực chịu ảnh hưởng mạnh mẽ từ chu kỳ kinh doanh, thu nhập người tiêu dùng và chi phí đầu vào. Theo Kotler và Keller (2023), môi trường kinh tế, bao gồm lạm phát, tỷ giá hối đoái, lãi suất và sức mua, tác động trực tiếp đến hành vi tiêu dùng và khả năng đầu tư của DN, đòi hỏi sự điều chỉnh linh hoạt trong quản trị giá cả, quản lý tồn kho và chiến lược phân phối. Nội dung này phân tích

các yếu tố kinh tế ảnh hưởng đến quản trị BLĐT HDM của các DNTM, tập trung vào tăng trưởng kinh tế, tiêu dùng bán lẻ và dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI).

Tăng trưởng kinh tế và cơ cấu nền kinh tế: Nền kinh tế Việt Nam trong năm 2024 đã đạt được những kết quả tích cực, tạo nền tảng thuận lợi cho sự phát triển của ngành BLĐT. Theo Tổng cục Thống kê (2024), tổng sản phẩm quốc nội (GDP) năm 2024 ước tính tăng 7,09% so với năm trước, đưa quy mô GDP đạt 11.511,9 nghìn tỷ đồng, tương đương khoảng 476,3 tỷ USD. GDP bình quân đầu người ước đạt 4.700 USD, tăng 377 USD so với năm 2023. Khu vực dịch vụ đóng góp 42,80% vào GDP, trong đó ngành bán buôn và bán lẻ ghi nhận mức tăng trưởng 7,56%, đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế tổng thể (Tổng cục Thống kê, 2024). Sự ổn định và tăng trưởng của khu vực dịch vụ, đặc biệt là bán lẻ, đã tạo điều kiện thuận lợi cho sự mở rộng của các nền tảng BLĐT, đồng thời thúc đẩy các DNTM đầu tư vào công nghệ và mở rộng thị trường, gia tăng sự hiện diện trên mạng Internet, chuyển đổi số mạnh mẽ.

Thứ hai, sức mua của NTD là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến sự phát triển của BLĐT. Trong 6 tháng đầu năm 2024, tiêu dùng cuối cùng tăng 5,78% so với cùng kỳ năm trước, phản ánh sự phục hồi rõ nét trong nhu cầu tiêu dùng nội địa (Tổng cục Thống kê, 2024). Tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng trong 8 tháng đầu năm 2024 ước đạt 3.199,7 nghìn tỷ đồng, tăng 8,8% so với cùng kỳ năm trước, cho thấy sự tăng trưởng mạnh mẽ trong lĩnh vực bán lẻ (Tổng cục Thống kê, 2024). Sự gia tăng này không chỉ mở ra tiềm năng phát triển cho thị trường BLĐT mà còn đặt ra yêu cầu đối với các DN trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm trực tuyến và đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của NTD. Theo Kotler và Keller (2023), sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng trực tuyến đòi hỏi các DNTM phải điều chỉnh chiến lược định giá và kênh phân phối để duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng năng động.

Thứ ba, dòng vốn FDI đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ gián tiếp cho sự phát triển của BLĐT thông qua việc cải thiện cơ sở hạ tầng kỹ thuật số và thúc đẩy đổi mới công nghệ. Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2024), vốn FDI thực hiện trong 11 tháng đầu năm 2024 ước đạt 21,68 tỷ USD, tăng 7,1% so với cùng kỳ năm trước, đánh dấu năm thứ ba liên tiếp vượt ngưỡng 20 tỷ USD. Đặc biệt, các khoản đầu tư vào lĩnh vực công nghệ và hạ tầng đã tạo điều kiện cho các DN BLĐT mở rộng quy mô và nâng cao năng lực cạnh tranh. Sự gia tăng dòng vốn FDI gián tiếp thúc đẩy sự phát triển của các nền tảng TMĐT mà còn góp phần nâng cấp hệ thống logistics và thanh toán điện tử, tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi hơn cho các doanh nghiệp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2024). Tuy nhiên, các DN cần chú ý đến những rủi ro tiềm ẩn từ biến động kinh tế toàn cầu, chẳng hạn như lạm phát và tỷ giá hối đoái, để điều chỉnh chiến lược kinh doanh phù hợp (Kotler & Keller, 2023).

Những chỉ số kinh tế của Việt Nam trong những năm gần đây cho thấy một bức tranh phục hồi và tăng trưởng tích cực, tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của ngành BLĐT. Tuy nhiên, các DN cần thường xuyên theo dõi các diễn biến kinh tế và chính sách để điều chỉnh chiến lược kinh doanh, tận dụng cơ hội và đối phó với thách thức trong bối cảnh môi trường kinh doanh đang thay đổi.

iii) Xã hội

Thứ nhất, sự thay đổi hành vi tiêu dùng đã trở thành một yếu tố chủ chốt tác động đến hoạt động quản trị BLĐT của các DNTM. “Hành vi khách hàng là quá trình mà các cá nhân hoặc nhóm lựa chọn, mua, sử dụng hoặc loại bỏ các sản phẩm, dịch vụ, ý tưởng hoặc trải nghiệm để thỏa mãn nhu cầu và mong muốn, chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý” (Solomon, 2020). Hậu đại dịch Covid-19, thói quen mua sắm trực tuyến không chỉ gia tăng mà còn trở thành xu hướng tiêu dùng chính của người tiêu dùng. KH đã quen với sự tiện lợi và linh hoạt của việc mua sắm qua mạng internet, do đó, các DN không còn cách nào khác ngoài việc tối ưu các hoạt động quản trị BLĐT để phục vụ NTD. Điều này yêu cầu họ phải chú trọng cải thiện giao diện website và ứng dụng di động, các kênh BLĐT khác. Việc này không chỉ giúp nâng cao sự hài lòng của KH mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường dành cho các DNTM chuyên doanh HDM.

Xu hướng này được củng cố bởi sự phổ biến của thiết bị di động và hạ tầng internet băng rộng, đặc biệt tại đô thị lớn như Hà Nội nơi tỷ lệ người dùng internet vượt trung bình quốc gia và hơn 80% NTD truy cập mua sắm qua thiết bị di động (We Are Social & Kepios, 2023). Thói quen tiêu dùng HDM cũng chuyển dịch từ mua sắm theo nhu cầu thay thế hư hỏng sang nâng cấp định kỳ theo chu kỳ công nghệ ngắn (12–18 tháng), chịu ảnh hưởng mạnh bởi cảm nhận lỗi thời chức năng của sản phẩm (Offer & Walasek, 2009; Duch-Brown et al., 2017). NTD hiện nay đặc biệt quan tâm đến các đặc tính kỹ thuật cao, khả năng kết nối (IoT, Wi-Fi, Bluetooth), tính năng tiết kiệm năng lượng và thiết kế thẩm mỹ v.v phản ánh xu hướng hội tụ giữa công nghệ, tiện ích và giá trị biểu tượng (NieselIQ, 2024; Singh et al., 2019).

Mặt khác, các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng trực tuyến bao gồm: (i) giá cả và khuyến mãi là yếu tố hàng đầu với phân khúc trung và thấp; (ii) thương hiệu và uy tín đặc biệt quan trọng với nhóm thu nhập cao tiêu dùng SP HDM phân khúc cao; (iii) chất lượng trải nghiệm số: từ giao diện website, video mô tả, đánh giá người dùng đến dịch vụ tư vấn trực tuyến; và (iv) dịch vụ hậu mãi như bảo hành điện tử, lắp đặt tận nơi, đổi trả linh hoạt được đánh giá là yếu tố then chốt tạo niềm tin và thúc đẩy hành vi mua lặp lại (Lemon & Verhoef, 2016; Antoniadis et al., 2021). Những thay đổi này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với doanh nghiệp trong việc cá nhân hóa trải nghiệm, tối ưu chuỗi giá trị số và tích hợp dữ liệu đa kênh để đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao của NTD hiện đại.

Tiếp đến, việc sử dụng MXH ngày càng tăng của NTD tác động mạnh mẽ đến quản trị BLĐT qua nhiều khía cạnh: i) MXH thúc đẩy thương mại xã hội, nâng cao ý định mua hàng thông qua trải nghiệm, văn hóa tiêu dùng và nội dung cá nhân hóa, đặc biệt trong bối cảnh đa văn hóa (Hu & Zhu, 2022); ii) các chiến dịch trên MXH giúp tăng lưu lượng truy cập website và các tài khoản MXH của DN và yêu cầu phân tích dữ liệu lớn để tối ưu hóa tỷ lệ BLĐT thành công, với Facebook là kênh hiệu quả nhất (Antoniadis et al., 2021). iii) MXH định hình thái độ thương hiệu tích cực, thúc đẩy lòng trung thành và ý định mua hàng (Akriout, 2021); iv) MXH ảnh hưởng đến sở thích

tiêu dùng, đòi hỏi chuỗi cung ứng linh hoạt và dịch vụ khách hàng dựa trên dữ liệu. Quản trị BLĐT cần tập trung vào kênh phân phối điện tử, marketing điện tử và phân tích dữ liệu để duy trì lợi thế cạnh tranh.

Ngoài ra, sự thay đổi về nhân khẩu học cũng là một yếu tố không thể bỏ qua. Sự xuất hiện của thế hệ trẻ trong thị trường mua sắm trực tuyến đang tạo ra một xu hướng mới khi mà nhóm người từ 18-35 tuổi có khả năng tiếp cận công nghệ cao và ưa thích sự tiện lợi. Bên cạnh đó, dân số lớn tuổi cũng bắt đầu tham gia vào thị trường này mở ra cơ hội cho các DN khai thác thị trường mới. Để đáp ứng nhu cầu của từng nhóm đối tượng, các DN cần phát triển các chiến lược và SP phù hợp, như tạo ra giao diện thân thiện cho người dùng lớn tuổi.

Tóm lại, các yếu tố xã hội như sự thay đổi hành vi tiêu dùng, việc sử dụng MXH và nhân khẩu học v.v... đã và đang tạo ra những thách thức và cơ hội mới cho quản trị bán lẻ nói chung và quản trị BLĐT nói riêng.

iv) Công nghệ

Yếu tố công nghệ đóng vai trò cốt lõi trong việc tái định hình hoạt động quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM, thông qua việc tích hợp các giải pháp kỹ thuật số để nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu hóa trải nghiệm KH và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường. Các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn thực tế ảo tăng cường (AR) và hệ thống quản lý quan hệ KH (CRM) tiên tiến cho phép các DN này cá nhân hóa khuyến nghị SP, tối ưu hóa quản lý kho hàng và triển khai các chiến lược tiếp thị kỹ thuật số chính xác hơn. Theo Chopra (2021), việc áp dụng AI trong bán lẻ điện tử đã cải thiện đáng kể khả năng dự đoán nhu cầu và tối ưu hóa chuỗi cung ứng, đặc biệt trong các ngành hàng điện máy có giá trị cao và yêu cầu kỹ thuật phức tạp. Ngoài ra, các công nghệ như chatbot thông minh và giao diện thực tế ảo giúp KH trải nghiệm SP HDM trực tuyến một cách trực quan, từ đó tăng tỷ lệ BLĐT thành công và giảm tỷ lệ trả hàng, đồng thời hỗ trợ các nhà quản trị trong việc thu thập dữ liệu hành vi để đưa ra quyết định chiến lược. Như vậy, công nghệ không chỉ thúc đẩy hiệu quả quản trị mà còn tạo ra sự khác biệt cạnh tranh cho các doanh nghiệp điện máy trong bối cảnh thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ.

Công nghệ di động cũng đã mở ra những cơ hội mới cho quản trị BLĐT. Với sự phổ biến của điện thoại thông minh, KH có thể dễ dàng truy cập vào các nền tảng bán lẻ mọi lúc, mọi nơi. Điều này không chỉ thúc đẩy hiệu quả bán hàng mà còn nâng cao khả năng tiếp cận thị trường, tạo điều kiện cho DN mở rộng đối tượng KH mục tiêu. Ứng dụng di động với sự tiện lợi và tương tác trực tiếp giúp các NQT có thể giao tiếp với KH nhanh chóng và hiệu quả hơn, từ đó củng cố mối quan hệ lâu dài với KH.

Tóm lại, các yếu tố công nghệ đã chứng tỏ vai trò quan trọng trong việc cải thiện hoạt động quản trị BLĐT. Để thành công trong một môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các NQT cần thường xuyên cập nhật và áp dụng các công nghệ mới đồng thời tối ưu hóa quy trình quản lý. Qua đó, công nghệ không chỉ là công cụ hỗ trợ mà còn là nhân tố quan

trọng giúp các DNTM thích ứng và đáp ứng tốt với nhu cầu thị trường ngày càng cao. Việc nắm bắt và triển khai hiệu quả các yếu tố công nghệ sẽ quyết định sự thành công bền vững của tổ chức trong lĩnh vực BLĐT.

v) **Môi trường tự nhiên**

Yếu tố môi trường tự nhiên, bao gồm biến đổi khí hậu, thời tiết nóng lên, cháy rừng, thiên tai và ô nhiễm không khí v.v. tác động đáng kể đến hoạt động quản trị BLĐT của các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Nhiệt độ tăng cao và các đợt nắng nóng kéo dài làm gia tăng nhu cầu về thiết bị làm mát như máy điều hòa và quạt điện, thúc đẩy DN điều chỉnh chiến lược tồn kho và tiếp thị để đáp ứng nhu cầu mùa vụ. Tuy nhiên, thiên tai như bão lũ hay cháy rừng gây gián đoạn chuỗi cung ứng, làm chậm trễ giao hàng và tăng chi phí logistics, ảnh hưởng đến trải nghiệm KH trên các nền tảng BLĐT (Grand, J, 2012). Ô nhiễm không khí cũng làm tăng nhu cầu về máy lọc không khí, buộc DNTM phải đa dạng hóa danh mục SP HDM và tối ưu hóa chiến lược quảng cáo trực tuyến. Hơn nữa, các DN cần quan tâm tới các giải pháp bền vững, như sử dụng bao bì thân thiện môi trường, để đáp ứng kỳ vọng của người tiêu dùng về trách nhiệm xã hội (Containers and Packaging: Product-Specific Data, 2022). Những yếu tố này đòi hỏi sự linh hoạt trong quản trị bán lẻ điện tử để duy trì lợi thế cạnh tranh. DNTM cần xem xét các yếu tố này không chỉ như một nghĩa vụ pháp lý mà còn như một cơ hội để phát triển bền vững và tạo ra lợi thế cạnh tranh.

1.3.2. Các yếu tố môi trường nội bộ

i) *Nguồn tài chính*: Nguồn lực về tài chính là yếu tố ảnh hưởng quan trọng tới ngân sách dùng cho các hoạt động marketing và phát triển thương hiệu của DN. Một số các yếu tố như nắm giữ tiền mặt, mức nợ và vốn chủ sở hữu, khả năng tiếp cận nguồn vốn để phát triển trong tương lai và mối quan hệ với các bên liên quan tài chính quan trọng (Ennew và Waite, 2007). Nguồn lực về tài chính có thể coi là một nguồn lực đáng kể đóng vai trò quan trọng trong việc hoạch định chiến lược marketing và chiến lược thương hiệu trong tương lai.

ii) *Nguồn nhân lực*: Nguồn nhân lực đóng góp quan trọng trong việc tạo dựng, duy trì và nâng cao tài sản thương hiệu của DN. Nguồn nhân lực không chỉ thể hiện ở số lượng nhân viên mà còn thể hiện ở những kỹ năng và trình độ cụ thể mà nhân viên của một tổ chức có thể đáp ứng và vượt so với kỳ vọng ban đầu. Đối với các DN cung cấp dịch vụ, nguồn nhân lực có thể coi là một phần sống còn của DN (Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A, 1997)

iii) *Cơ sở vật chất*: Đối với một DNTM, cơ sở vật chất có thể bao gồm các tài sản trên đất mà siêu thị có quyền sử dụng, các máy móc phục vụ việc bán hàng và công tác quản lý bán hàng, các thiết bị khác v.v... Cơ sở vật chất đối với DNTM chính là một sự thể hiện về thương hiệu đối với KH (Bitner, M. J., 1992). Điều này có nghĩa rằng cơ sở vật chất chính là những thứ hữu hình mà qua đó KH có ấn tượng về thương hiệu.

iv) *Các yếu tố khác*: Quá trình vận hành: Mỗi DN có một tập hợp riêng biệt các quá trình tạo ra giá trị cho KH (Kaplan và Norton, 1992) và quá trình vận hành là một trong ba

quá trình nội tại của DN (quá trình đổi mới, quá trình hoạt động, quá trình dịch vụ sau bán). Đối với DNTM, quá trình vận hành bắt đầu bắt đầu bằng việc nhận đơn hàng của KH và kết thúc bằng việc giao SP dịch vụ cho KH.

v) Văn hóa DN: Ngày nay văn hóa DN trở thành tiêu điểm được chú ý của các DN, đặc biệt là các DN cung cấp dịch vụ. Vì thế, thái độ, trình độ, kỹ năng của nhân viên là yếu tố then chốt để KH có thể có được những ấn tượng tích cực về tổ chức đó. Bên cạnh đó, văn hóa DN còn đóng góp quan trọng vào việc duy trì sức mạnh nội tại của một tổ chức thông qua sự lâu bền của mối quan hệ giữa con người và con người (Schein, 2010).

Các yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng đến quản trị BLĐT hàng điện máy tại các DNTM được tổng hợp trong thành bảng được trình bày trong Phụ lục 25.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 cung cấp nền tảng lý luận về BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh hàng HDM, làm cơ sở cho phân tích thực tiễn và đề xuất giải pháp trong các chương tiếp theo. Bao gồm một số khái niệm và định nghĩa quan trọng là nội hàm của luận án.

Phần này xác định các khái niệm cơ bản như HDM, DNTM chuyên kinh doanh HDM là DN tập trung vào bán lẻ HDM, BLĐT là bán hàng qua nền tảng số và quản trị BLĐT là quá trình thực hiện các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát trên môi trường trực tuyến đối với hoạt động bán lẻ và bán lẻ HDM.

Tiếp đến, chương này cũng cung cấp nội dung chính của quản trị BLĐT: Nội dung được phân tích qua các chức năng chính: (1) Hoạch định BLĐT (lập kế hoạch chiến lược, xác định thị trường mục tiêu, dự toán ngân sách); (2) Tổ chức BLĐT (xây dựng cơ cấu, lựa chọn mô hình, quản lý kênh phân phối); (3) Lãnh đạo BLĐT (tuyển dụng, đào tạo, tạo động lực cho nhân sự); (4) Kiểm soát BLĐT (thiết lập tiêu chuẩn, đo lường hiệu suất, điều chỉnh sai lệch). Sau khi thực hiện các chức năng của quản trị trong quản trị BLĐT, nội dung được đề cập là các tiêu chí đánh giá hiệu quả quản trị BLĐT: Hiệu quả được đo lường qua hai phương pháp: Quản trị theo mục tiêu (MBO) nhấn mạnh kết quả định lượng thông qua các hệ số đo lường chủ yếu (KPI) như doanh thu, chi phí, lợi nhuận, tỷ lệ chốt đơn, tỷ lệ KH hài lòng; Quản trị theo quy trình (MBP) tập trung tối ưu hóa quy trình vận hành, đảm bảo tính nhất quán. Cuối cùng, phần cuối của chương đề cập đến các yếu tố ảnh hưởng tới quản trị BLĐT: Bao gồm yếu tố vĩ mô (kinh tế, công nghệ, pháp lý) và nội bộ (năng lực tài chính, nhân sự, hạ tầng công nghệ), tác động đến hiệu quả quản trị.

Như vậy, chương 1 đã xây dựng khung lý thuyết toàn diện, làm rõ bản chất và các khía cạnh của quản trị BLĐT, đồng thời cung cấp cơ sở để đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp phù hợp với đặc thù ngành HDM tại Việt Nam của các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.

CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về thị trường điện máy và các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

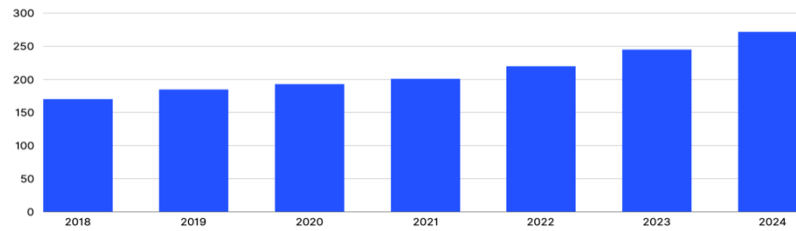
2.1.1. *Khái quát về thị trường hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội*

- Giai đoạn từ năm 2004 đến 2010 đánh dấu bước khởi đầu của ngành bán lẻ điện máy hiện đại tại Việt Nam, với sự xuất hiện và mở rộng nhanh chóng của các chuỗi chuyên nghiệp như Nguyễn Kim, Điện máy Chợ Lớn, Pico và MediaMart, v.v. Trong bối cảnh nền kinh tế phục hồi và tăng trưởng ổn định, các doanh nghiệp này tập trung chủ yếu vào kinh doanh SP điện máy cao cấp như TV LCD, máy lạnh, điện thoại di động là những mặt hàng có sức tiêu dùng nhanh. Theo Tổng cục Thống kê (2010), tổng mức bán lẻ hàng hóa cả nước đạt 1.561,6 nghìn tỷ đồng, tăng 24,5% so với năm trước, trong đó lĩnh vực kinh doanh thương nghiệp bao gồm cả điện máy chiếm 1.229,3 nghìn tỷ đồng và tăng 25% so với năm 2009.

- Trong giai đoạn tăng trưởng nhanh (2011–2015) với nền kinh tế ổn định và nhu cầu tiêu dùng gia tăng, ngành bán lẻ điện máy đã phát triển mạnh mẽ, đặc biệt với sự ra đời của chuỗi Điện Máy Xanh đạt 200 cửa hàng vào năm 2015. Doanh thu ngành năm 2015 đạt 29 nghìn tỷ đồng gấp 2,5 lần so với năm 2010.

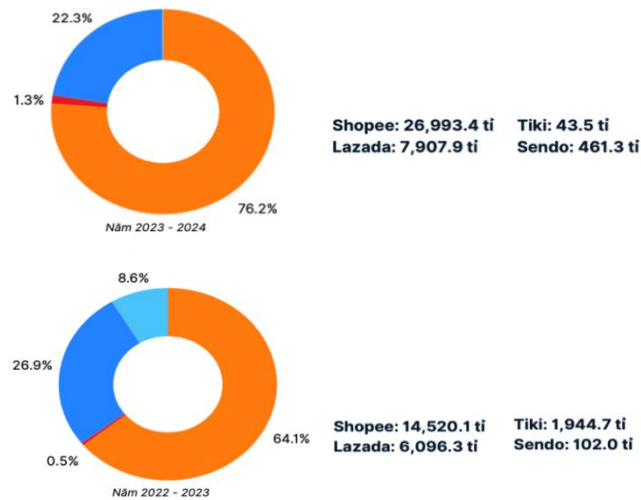
- Giai đoạn chuyển đổi số và hội nhập (2016–2020) đánh dấu sự chuyển mình mạnh mẽ của ngành bán lẻ điện máy với sự bùng nổ của TMĐT. Các DN như Điện Máy Xanh, Nguyễn Kim đã kết hợp bán hàng trực tuyến và tại cửa hàng vật lý. Các nền tảng TMĐT như Shopee và Lazada đã chiếm lĩnh thị trường, đặc biệt là Shopee chiếm khoảng 25% thị phần ngành điện máy vào năm 2020. Theo báo cáo của EcommerceDB, doanh thu từ lĩnh vực bán lẻ điện máy trực tuyến tại Việt Nam trong năm 2020 ước đạt khoảng 2,96 tỷ USD. Những số liệu này cho thấy sự tăng trưởng mạnh mẽ của thị trường điện máy.

- Giai đoạn phục hồi và đổi mới (2021–2024) sau đại dịch Covid-19 chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các thiết bị công nghệ phục vụ làm việc và học tập từ xa. Các DN tiếp tục chuyển đổi số, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và marketing trực tuyến để nâng cao TNKH. Theo báo cáo từ GfK Việt Nam, trong quý I năm 2024, doanh thu ngành tiêu dùng công nghệ điện tử lâu bền tăng nhẹ 2%, đạt 64,2 nghìn tỷ đồng dù bối cảnh kinh tế còn nhiều khó khăn và biến động.



Hình 2.1: Khối lượng tiêu thụ hàng gia dụng tại Việt Nam giai đoạn 2018-2022 và dự báo tiêu thụ năm 2024

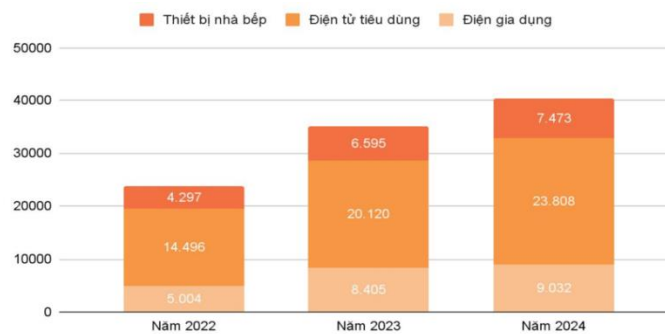
Nguồn: Công ty NCTT Metric (2024)



Hình 2.2: Doanh số ngành HDM trên các sàn TMĐT theo năm 2022-2024

Nguồn: Công ty NCTT Metric (2024)

Về ngành hàng, trong những năm gần đây, các nhóm SP như thiết bị nhà bếp điện tử tiêu dùng, điện gia dụng đều tăng trưởng và có tốc độ phát triển tốt. Dưới đây là dữ liệu bán thiết bị nhà bếp, điện tử tiêu dùng, điện gia dụng trên 5 sàn TMĐT (Shopee, Lazada, Tiktok, Tiktok, Sendo).



Hình 2.3. Tăng trưởng doanh số của các nhóm ngành HDM theo năm 2022-2024

Nguồn: Công ty NCTT Metric (2024)

Thị trường điện máy tại Hà Nội được đánh giá là một thị trường sôi động, mang tính đặc thù cao nhờ vị trí địa lý và vai trò quan trọng của thành phố. Với tư cách là thủ đô và trung tâm kinh tế - văn hóa của cả nước, Hà Nội hội tụ các điều kiện thuận lợi về quy mô dân số, mật độ cư trú và mức thu nhập bình quân đầu người. Đặc biệt, chỉ số sẵn sàng TMDT của Hà Nội đạt mức cao, đứng thứ hai trên cả nước cho thấy đây là một thị trường BLĐT rất tiềm năng.

2.1.1.1. Quy mô thị trường điện máy Hà Nội

Theo báo cáo của Tổng cục Thống kê Việt Nam (2022), doanh thu của ngành bán lẻ HDM và thiết bị gia dụng đạt khoảng 76.000 tỷ đồng trong năm 2021. Trong đó, Hà Nội chiếm khoảng 18-20% tổng doanh thu, tương đương 13.680 - 15.200 tỷ đồng. Đây là minh chứng cho vai trò quan trọng của thủ đô trong việc dẫn dắt thị trường điện máy cả nước nhờ vào dân số đông, mật độ dân cư cao và thu nhập bình quân đầu người tăng trưởng đều đặn. Sự tăng trưởng này được thúc đẩy bởi sự phục hồi kinh tế sau đại dịch Covid-19 cùng với xu hướng gia tăng chi tiêu của NTD cho các SP công nghệ cao. Theo báo cáo của Reputa (2023), doanh thu ngành điện máy tại Hà Nội năm 2023 chiếm khoảng 25% tổng doanh thu toàn quốc, tương đương khoảng 2,14 tỷ USD. Dự báo đến năm 2025, con số này sẽ tăng lên 2,5 tỷ USD, với tốc độ tăng trưởng hàng năm (CAGR) khoảng 4,2%. Điều này cho thấy Hà Nội không chỉ là trung tâm kinh tế quan trọng mà còn là thị trường trọng điểm của ngành điện máy tại Việt Nam.

Bảng thống kê doanh thu toàn quốc và ước tính doanh thu bán hàng các HDM trên địa bàn Hà Nội được thể hiện ở bảng 2.1 như sau:

Bảng 2.1: Doanh thu ước tính HDM toàn quốc & doanh thu ước tính tại Hà Nội

Năm	Doanh thu toàn quốc (tỷ đồng)	Doanh số bán hàng tại Hà Nội (tỷ đồng)	Tỷ lệ (%) của Hà Nội	Mức tăng trưởng (%)
2021	76.000	13.680-15.200	18-20%	-
2022	80.000 -82.000	18.000	22%-22,5%	12%
2023	90.000	20.000	22,20%	10-12,5%

Nguồn: Tổng Cục Thống kê (2024) & Tác giả tổng hợp

2.1.1.2. Đặc điểm địa lý và dân cư

Hà Nội là trung tâm kinh tế lớn nhất khu vực phía Bắc, nơi tập trung nhiều khu dân cư cao cấp, khu công nghiệp và DN tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của thị trường SP điện máy. Với đặc điểm dân số đông, mật độ cao và mức thu nhập ngày càng tăng, Hà Nội trở thành một thị trường tiềm năng nhưng cũng đầy cạnh tranh đối với các DN kinh doanh HDM. Theo Tổng cục Thống kê Hà Nội (2024), dân số Hà Nội ước đạt 8,5 triệu người vào năm 2024 với mật độ trung bình 2.398 người/km², cao gấp 8,2 lần so với mức trung bình cả nước. Đặc điểm này phản ánh sự tập trung dân cư lớn tại khu vực đô thị, đặc biệt là các quận nội thành. Cùng với đó, thu nhập bình quân đầu người tại Hà Nội đã có sự gia tăng đáng kể trong một thập kỷ qua, từ 4,113 triệu đồng/tháng vào năm 2014 lên 6,869 triệu đồng/tháng

vào năm 2023, tương ứng với mức tăng trưởng 67%. Sự gia tăng thu nhập này có tác động trực tiếp đến sức mua của NTD, đặc biệt trong lĩnh vực HDM khi nhu cầu sử dụng các SP công nghệ và thiết bị gia dụng hiện đại ngày càng tăng cao.

KH tại Hà Nội có thể phân thành hai nhóm chính dựa trên thu nhập và xu hướng tiêu dùng như sau:

- Nhóm thu nhập cao: Đối tượng này có xu hướng lựa chọn các SP chất lượng cao từ các thương hiệu quốc tế uy tín như Apple, Samsung, LG, Daikin, Panasonic, v.v với yêu cầu cao về tính năng, thiết kế và độ bền.

- Nhóm thu nhập trung bình: Nhóm KH này chú trọng đến giá cả hợp lý, thường lựa chọn các SP của các thương hiệu nội địa như Sunhouse, Kangaroo, Hòa Phát v.v hoặc các thương hiệu nước ngoài có giá thành cạnh tranh, đặc biệt là từ Trung Quốc.

Những đặc điểm trên cho thấy thị trường HDM tại Hà Nội không chỉ có tiềm năng phát triển mạnh mẽ mà còn đặt ra những thách thức lớn đối với DN. Việc nắm bắt đúng xu hướng tiêu dùng và phân khúc KH sẽ giúp các DN xây dựng chiến lược kinh doanh hiệu quả, tối ưu hóa kênh phân phối và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

2.1.1.3. Xu hướng và hành vi tiêu dùng

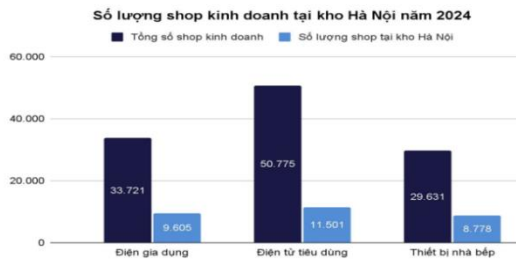
i) Xu hướng tiêu dùng HDM: Theo báo cáo của NiesellIQ (Nieseliq, 2024) NTD ngày càng ưu tiên các HDM tích hợp công nghệ hiện đại như AI, internet vạn vật hoặc công nghệ tiết kiệm năng lượng. Các SP như tủ lạnh thông minh, điều hòa tự động điều chỉnh nhiệt độ, robot hút bụi hay máy giặt kết nối qua ứng dụng đang trở nên phổ biến. NTD quan tâm nhiều hơn đến thiết kế, tính năng thông minh và khả năng kết nối của HDM. Sự tương thích với các thiết bị khác như điện thoại thông minh, máy tính bảng và khả năng điều khiển từ xa là yếu tố thu hút. Mặt khác, xu hướng tiêu dùng xanh thúc đẩy sự quan tâm đến các HDM tiết kiệm năng lượng, có nhãn hiệu chứng nhận thân thiện với môi trường. NTD sẵn sàng chi trả cao hơn cho các SP giảm thiểu lượng khí thải và sử dụng nguyên liệu tái chế.

ii) Hành vi tiêu dùng HDM: KH thường nghiên cứu SP qua các nền tảng trực tuyến trước khi mua tại cửa hàng. NTD cũng đồng thời kiểm tra các thông tin trên internet khi mua hàng tại cửa hàng để ra quyết định mua hàng chính xác hơn. Thêm nữa, thói quen mua sắm điện máy qua các sàn TMĐT ngày càng phổ biến, đặc biệt với sự phát triển của các nền tảng như Lazada, Shopee, Tiki tại Việt Nam.

Doanh số bán hàng trên sàn TMĐT Shopee và Sendo của các gian hàng có kho tại Hà Nội được thể hiện qua Hình 2.4 cho biết giá trị doanh số chủ đạo từ nhóm SP điện gia dụng, điện tử tiêu dùng và thiết bị nhà bếp từ các cửa hàng BLĐT có kho hàng tại Hà Nội; Đồng thời, Hình 2.5 biểu thị số lượng gian hàng kinh doanh HDM trên các sàn TMĐT có kho hàng tại Hà Nội, trong đó tại Hà Nội có 9.605 gian hàng bán đồ điện gia dụng, 11.501 gian hàng bán sản phẩm điện tử tiêu dùng và 8.778 gian hàng bán thiết bị nhà bếp.



Hình 2.4. Doanh số bán hàng trên sàn TMĐT Shopee & Sendo của các shop có kho hàng tại Hà Nội năm 2024



Hình 2.5. Số lượng gian hàng kinh doanh có kho hàng tại Hà Nội năm 2024

Nguồn: Báo cáo thị trường ngành HDM công ty NCTT Metric, 2024

Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng: i) Giá cả: Yếu tố quan trọng nhất, đặc biệt trong nhóm thu nhập trung bình; ii) Thương hiệu: NTD tại có xu hướng ưu tiên các thương hiệu có uy tín và chế độ hậu mãi tốt; iii) Khuyến mại: Chương trình giảm giá theo mùa như Tết Nguyên đán, Black Friday thu hút lượng lớn KH.

2.1.2. Tổng quan các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy tại địa bàn Hà Nội thỏa mãn các điều kiện theo giới hạn về đối tượng nghiên cứu: là DNTM; có đăng ký kinh doanh, có hoạt động BLĐT; về hình thức DN bao gồm các DN cổ phần và công ty TNHH (Luật Doanh nghiệp, 2020); DN có quy mô lớn hoặc DN quy mô vừa và nhỏ (Nghị định 80/2021/NĐ-CP, 2021); DN điện máy sở hữu chuỗi bán hàng lớn nhưng có DN chỉ sở hữu 1-2 cửa hàng nhỏ hoặc thậm chí là không sở hữu cửa hàng mà chỉ BLĐT thuần túy thông qua kho hàng của mình hoặc kho hàng của nhà cung cấp chuyên kinh doanh HDM và có doanh thu chính đến từ HDM (theo khảo sát DN và giới hạn về phạm vi nghiên cứu).

Bảng phân định các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội được thể hiện ở bảng 2.2 dưới đây:

Bảng 2.2. Phân định các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

STT	Tiêu chí	Mô tả/ Kết quả
1	Đăng ký kinh doanh	Là DN, có đăng ký kinh doanh, hoạt động trên 3 năm, còn hoạt động, có nộp thuế tại Hà Nội.
		Là DNTM, có BLĐT
		Có trụ sở hoặc chi nhánh đăng ký kinh doanh tại Hà Nội
2	Loại hình DN	DN tư nhân, có 0/30 DN, chiếm 0%
		Công ty TNHH, có 19/30 DN, chiếm 63,3%
		Công ty cổ phần, có 11/30 DN, chiếm 36,7%
3	Quy mô DN	DN vừa và nhỏ, trong đó: DN nhỏ: doanh thu dưới 100 tỷ đồng/ 1 năm

		DN vừa: doanh thu từ 100-300 tỷ đồng/ 1 năm Có 23/30 DN chiếm 73%
		DN lớn (doanh thu trên 300 tỷ đồng/ 1 năm), có 7/30 DN, chiếm 23%.
4	Có cửa hàng vật lý	Không có cửa hàng, chỉ có kho hàng, hoặc chỉ bán online trên website hoặc các kênh bán điện tử khác Có 1-2 cửa hàng và BLĐT Chuỗi cửa hàng (có từ 3 cửa hàng trở lên) và BLĐT
5	Phạm vi bán hàng	Có thể bán toàn quốc thông qua các kênh BLĐT (website, sàn TMĐT, MXH, ứng dụng trên thiết bị di động)
6	Ngành hàng	Điện máy (điện tử, điện lạnh, điện gia dụng, điện tử tiêu dùng...). Doanh số chủ đạo đến từ các HDM truyền thống (không bao gồm điện thoại, máy tính, máy tính bảng)
7	DNTM chuyên doanh	DNTM thuần túy hoặc doanh số chủ đạo đến từ hoạt động bán lẻ, không bao gồm các nhà sản xuất hoặc các nhà sản xuất kiêm phân phối, bán buôn, bán lẻ.

Nguồn: Luật DN 2020, Nghị định 80/2021/NĐ-CP của Chính phủ & tác giả tổng hợp

2.1.2.1. Nhóm doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy quy mô lớn

Các DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn thường có chuỗi cửa hàng như Điện Máy Xanh, Nguyễn Kim, HC và Media Mart v.v... đã phát triển mạnh mẽ trong lĩnh vực bán lẻ HDM truyền thống và nâng cao tỷ lệ doanh số bán hàng từ phương thức BLĐT. Các DNTM lớn này tận dụng công nghệ, mạng internet, MXH và mạng lưới chuỗi cửa hàng để mở rộng thị trường toàn quốc, thậm chí một số đơn vị đã sát nhập với thương hiệu Đông Nam Á để chinh phục thị trường Việt Nam (Nguyễn Kim), chinh phục thị trường Indonesia (Thế Giới Di Động).

Bảng 2.3: So sánh một số DNTM chuyên doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	Một số DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội					
	Điện Máy Xanh	MediaMart	Pico	HC	Digi City	Eco-Mart
Số lượng cửa hàng tại HN	126	11	5	12	4	8
Phân khúc	Trung - cao cấp	Trung cấp	Giá rẻ - trung cấp	Trung - cao cấp	Giá rẻ - Trung cấp	Giá rẻ - Trung cấp
Ưu điểm	Thương hiệu mạnh, công nghệ số, SP đa dạng, hệ thống chuỗi cửa hàng lớn, các kênh BLĐT đa dạng	Phạm vi rộng, khuyến mại	Giá cả cạnh tranh, dịch vụ tốt, địa điểm trung tâm, khuyến mại đa dạng	Uy tín, dịch vụ tốt, thương hiệu uy tín, cửa hàng lớn, các kênh BLĐT đa dạng	Giá rẻ. Cửa hàng ở trung tâm.	Tập trung ngoại ô; quy mô cửa hàng nhỏ; thương hiệu ít phổ biến

Nhược điểm	Giá thường cao hơn đối thủ, ít chính sách giảm giá sâu	Thiếu đồng bộ trong trải nghiệm số, một số điểm bán chưa được nâng cấp	Hệ thống cửa hàng hạn chế, chưa đầu tư mạnh vào TMĐT và chuyển đổi số	Nhận diện thương hiệu còn hạn chế, địa điểm ở khu vực ít trung tâm	Quy mô nhỏ, hạn chế về tài chính, thương hiệu ít nổi bật, TMĐT yếu	Hạn chế ở nội đô, thương hiệu ít người biết đến
------------	--	--	---	--	--	---

Nguồn: Website của các DN & Tác giả tổng hợp

Đặc điểm nổi bật các DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn tại Hà Nội:

Mô hình kinh doanh đa kênh và tích hợp dịch vụ hậu mãi: Các DN lớn áp dụng chiến lược bán lẻ đa kênh, kết hợp giữa cửa hàng vật lý, nền tảng TMĐT và ứng dụng di động. Điều này không chỉ mang lại trải nghiệm mua sắm linh hoạt mà còn gia tăng giá trị thông qua các dịch vụ sau bán hàng như lắp đặt, bảo hành góp phần củng cố lòng trung thành của KH.

Quy mô hoạt động rộng khắp và mạng lưới phân phối mạnh mẽ: DN quy mô lớn sở hữu mạng lưới cửa hàng rộng khắp từ khu vực thành thị đến ngoại thành với số lượng cửa hàng dao động từ 4 đến hơn 60. Phạm vi hoạt động không chỉ giới hạn ở Hà Nội mà còn mở rộng ra nhiều tỉnh thành trên cả nước tạo lợi thế cạnh tranh về độ phủ thị trường.

Doanh thu bán lẻ vượt trội và đóng góp đáng kể vào nền kinh tế: Các DN này đạt doanh thu bán lẻ lớn, vượt xa ngưỡng 300 tỷ đồng/năm, chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu ngành bán lẻ tại Việt Nam. Sự đóng góp này không chỉ thúc đẩy tăng trưởng kinh tế địa phương mà còn có ý nghĩa quan trọng đối với nền kinh tế quốc gia.

Danh mục SP đa dạng và liên tục cập nhật: Danh mục hàng hóa của các DN bao gồm nhiều hạng mục như điện tử tiêu dùng, điện lạnh, thiết bị gia dụng với sự đa dạng về nhãn hiệu và chất lượng. Điều này giúp họ tiếp cận nhiều phân khúc KH khác nhau từ bình dân đến cao cấp và duy trì vị thế dẫn đầu thị trường.

Dịch vụ hậu mãi vượt trội và dẫn đầu xu hướng thị trường: Chất lượng dịch vụ hậu mãi là một trong những yếu tố then chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh. Các chương trình bảo hành toàn diện, chính sách đổi trả linh hoạt, giao hàng và lắp đặt miễn phí cùng các gói tài chính hấp dẫn như trả góp lãi suất 0% đã giúp các DN này dẫn đầu thị trường về dịch vụ KH.

Ứng dụng công nghệ hiện đại trong quản lý và tương tác KH: Bao gồm hệ thống quản lý chuỗi cung ứng, nền tảng TMĐT thân thiện với người dùng và phân tích dữ liệu hành vi KH. Những giải pháp này không chỉ nâng cao hiệu quả vận hành mà còn cải thiện trải nghiệm mua sắm của NTD.

Uy tín thương hiệu mạnh và chiến lược xây dựng thương hiệu bài bản: Các thương hiệu lớn như Điện Máy Xanh, Pico, Media Mart, HC, Nguyễn Kim sở hữu thương hiệu uy tín vững chắc nhờ chiến lược xây dựng thương hiệu bài bản. Các DN này đầu tư mạnh vào quảng cáo, thiết kế cửa hàng đồng bộ và các chương trình KH thân thiết nhằm củng cố niềm

tin và sự nhận diện thương hiệu trong tâm trí NTD.

Chiến lược giá linh hoạt và cạnh tranh: Lợi thế kinh tế theo quy mô cho phép các DN áp dụng chiến lược giá linh hoạt, cung cấp giá cả cạnh tranh và triển khai nhiều chương trình khuyến mại hấp dẫn. Tuy nhiên, mức giá trung bình của các chuỗi này thường cao hơn so với các cửa hàng nhỏ lẻ, phản ánh chất lượng dịch vụ và SP vượt trội.

Tiềm lực tài chính mạnh mẽ và đầu tư chiến lược dài hạn: Tiềm lực tài chính dồi dào giúp các DN mở rộng mạng lưới, đầu tư vào công nghệ và thiết lập quan hệ đối tác chiến lược với các nhà sản xuất toàn cầu. Điều này không chỉ tăng cường khả năng cạnh tranh mà còn đảm bảo sự sẵn có của SP trên thị trường.

Đội ngũ nhân sự chuyên nghiệp và đào tạo bài bản: Các DN lớn chú trọng tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp từ nhân viên bán hàng đến kỹ thuật viên. Điều này đảm bảo tính chuyên nghiệp trong tư vấn KH, hỗ trợ kỹ thuật và giải quyết các yêu cầu một cách nhanh chóng, hiệu quả.

Tập trung vào KH và đáp ứng nhu cầu thị trường: Chiến lược lấy KH làm trung tâm được các DN thực hiện thông qua việc nghiên cứu nhu cầu thị trường, cập nhật danh mục SP bán chạy và triển khai các chương trình kích cầu tiêu dùng. Điều này không chỉ tăng doanh số mà còn gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của KH.

Đóng góp vào tăng trưởng kinh tế của Hà Nội và thúc đẩy đổi mới công nghệ: Nhóm DN này đóng vai trò quan trọng trong tăng trưởng kinh tế tại Hà Nội và cả nước, chiếm khoảng 30% tổng doanh thu bán lẻ toàn ngành. Bên cạnh đó, nhóm DN này tạo ra hàng chục nghìn việc làm và thúc đẩy đổi mới công nghệ thông qua việc ứng dụng AI, dữ liệu lớn và tự động hóa trong quản lý và vận hành.

Theo Báo cáo thường niên của Công ty Cổ phần Đầu tư Thế Giới Di Động (MWG) và một số báo cáo NCTT cho thấy doanh thu bán hàng toàn quốc của các DN chuyên doanh HDM quy mô lớn là hàng nghìn tỷ đồng trong đó thị trường Hà Nội ước tính chiếm trung bình khoảng 20% giá trị và hoạt động BLĐT ước tính chiếm khoảng 20% giá trị toàn quốc.

Bảng 2.4. Doanh thu bán lẻ & BLĐT tại Hà Nội của một số DNTM chuyên kinh doanh HDM (ước tính)

Đơn vị tính: Tỷ đồng

DOANH THU	Điện Máy Xanh			Pico			Media Mart			HC		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
DT toàn quốc	61.600	58.900	55.000	1.200	914	611	8.500	8.343	7.318	7.000	7.400	7.200
DT bán lẻ tại HN (20%)	12.320	11.780	11.000	240	182,8	122,2	1700	1668	1463,6	1400	1480	1440
DT BLĐT (20%)	12.320	11.780	11.000	240	182,8	122,2	1700	1668	1463,6	1400	1480	1440

Nguồn: Công ty Cổ phần Đầu tư Thế Giới Di Động, Công ty NCTT Metric

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ HDM ngày càng cạnh tranh, các DN lớn tại Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức đáng kể. Sự gia nhập mạnh mẽ của các nền TMĐT có yếu tố quốc tế như Lazada và Shopee tạo áp lực lớn về thị phần và chiến lược cạnh tranh. Đồng thời, chi phí vận hành cao bao gồm lao động, vận chuyển và duy trì hệ thống cửa hàng đã trở thành gánh nặng lớn trong bối cảnh kinh tế biến động. Thêm vào đó, sự chuyển dịch hành vi tiêu dùng sang mua sắm trực tuyến buộc các DN phải tái cấu trúc mô hình kinh doanh, đầu tư mạnh vào công nghệ và nâng cao TNKH để giữ vững vị thế. Tuy nhiên, cơ hội phát triển vẫn rộng mở nhờ sự tăng trưởng mạnh mẽ của thị trường tiêu dùng Việt Nam. Thu nhập gia tăng đặc biệt ở khu vực ngoại thành đã mở ra tiềm năng khai thác nhu cầu tiêu dùng đang lên cao. Bên cạnh đó, quá trình chuyển đổi số mang lại lợi thế lớn khi ứng dụng công nghệ hiện đại giúp tối ưu hóa quy trình quản lý để cải thiện TNKH và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Việc tận dụng các cơ hội từ thị trường cùng với việc áp dụng công nghệ tiên tiến sẽ là chìa khóa giúp các DN vượt qua thách thức, duy trì khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong dài hạn.

- ***Nghiên cứu điển hình: khái quát quản trị BLĐT của Điện Máy Xanh***

Điện Máy Xanh (ĐMX) là chuỗi bán lẻ hàng điện máy trực thuộc Thế Giới Di Động (MWG), vận hành mô hình đa kênh kết hợp cửa hàng truyền thống và kênh bán lẻ điện tử (Tuổi Trẻ Online, 2024). Website dienmayxanh.com thuộc nhóm các nền tảng TMĐT có lượng truy cập lớn tại Việt Nam, góp phần củng cố thị phần trực tuyến (Tuổi Trẻ Online, 2021). Mặc dù cắt giảm số lượng cửa hàng, doanh thu của ĐMX và các chuỗi liên quan vẫn tăng, phản ánh năng lực quản trị hiệu quả và quy mô thị trường lớn (Soha, 2025; Znews, 2025; Nhịp Sống Kinh Doanh, 2025).

Về hoạch định, ĐMX theo đuổi chiến lược omni-channel nhằm mở rộng độ phủ, gia tăng thị phần và đáp ứng nhu cầu mua sắm linh hoạt. Chiến lược hàng hóa đa dạng, kết hợp giải pháp logistics và dịch vụ sau bán hàng, là yếu tố trọng tâm bảo đảm sự liền mạch trải nghiệm khách hàng (Website ĐMX). Việc kết hợp kế hoạch dịch vụ, vận hành và thị trường cho thấy định hướng mang tính hệ thống.

Ở khía cạnh tổ chức, ĐMX xây dựng cấu trúc phân phối tích hợp giữa offline và online, cho phép tối ưu tồn kho, vận chuyển và lắp đặt. Năng lực logistics, chuỗi cung ứng và nguồn nhân lực quy mô lớn là điều kiện nền tảng cho mô hình omni-channel. Chiến lược tái cấu trúc nhằm giảm điểm bán kém hiệu quả minh chứng khả năng tối ưu hóa nguồn lực.

Trong lãnh đạo, ĐMX duy trì chính sách tuyển dụng mở, phát triển nội bộ và đãi ngộ nhằm duy trì lực lượng nhân sự ổn định và đồng bộ văn hóa tổ chức (Tuổi Trẻ Online, 2024; CafeBiz, 2021). Hệ thống thăng tiến dựa trên dữ liệu thực hiện chức năng phát triển nhân tài và bảo đảm chất lượng vận hành.

Về kiểm soát, DN áp dụng đo lường hiệu suất đa chiều, bao gồm hiệu quả cửa hàng, chỉ số trực tuyến, quản trị dịch vụ hậu mãi và chuỗi cung ứng. Việc duy trì doanh thu dù

giảm cửa hàng thể hiện khả năng điều chỉnh chiến lược dựa trên giám sát dữ liệu thực tế.

Tổng thể, ĐMX là ví dụ tiêu biểu của DNTM bán lẻ điện tử thuộc nhóm DN quy mô lớn, ứng dụng thành công mô hình omni-channel trong bối cảnh thị trường biến động. Thành công của ĐMX thể hiện ở năng lực hoạch định chiến lược, tổ chức vận hành phức hợp, quản trị nhân sự hiệu quả và hệ thống kiểm soát dựa trên dữ liệu. Các thực hành này cung cấp cơ sở tham chiếu quan trọng cho doanh nghiệp bán lẻ điện máy tại Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số và tối ưu hóa vận hành.

Chi tiết về nghiên cứu điển hình về Điện Máy Xanh xem thêm Phụ Lục 6A

2.1.2.2. Nhóm doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh doanh hàng điện máy quy mô vừa và nhỏ

Nhóm DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô vừa và nhỏ là nhóm DN có doanh thu dưới 300 tỷ đồng/1 năm đối với DN vừa và dưới 100 tỷ đồng/1 năm đối với DN nhỏ. Nhóm DN này thường có ít cửa hàng, cửa hàng nhỏ, diện tích mặt bằng bán lẻ không nhiều, vị trí của mặt bằng không đắc địa cho việc bán lẻ truyền thống; hoặc nhiều DN nhỏ thậm chí không có chuỗi cửa hàng, không có cửa hàng chỉ tập trung vào BLĐT thông qua các kênh phân phối điện tử. Các DN này cơ cấu tổ chức kinh doanh phù hợp với nhóm HDM quy mô nhỏ phù hợp với xu hướng chuyển đổi số và sự phát triển mạnh mẽ của TMĐT. Nhóm DN này thường phục vụ các phân khúc thị trường ngách, tận dụng chi phí vận hành thấp và linh hoạt trong hoạt động kinh doanh trực tuyến để cạnh tranh trên thị trường.

- Quy mô và phạm vi hoạt động: Các DN vừa và nhỏ thường không sở hữu chuỗi cửa hàng vật lý mà chủ yếu BLĐT và thông qua website TMĐT của DN và các gian hàng trên các nền tảng TMĐT như Shopee, Lazada và Tiktok Shop hoặc các trang MXH. Phạm vi hoạt động thường hẹp hơn so với các DN lớn do có ít cơ sở, ít chi nhánh. Nhóm DN này tập trung vào KH cá nhân tại các thị trường địa phương trong khu vực miền Bắc hoặc bán kính phục vụ khoảng 100 km tính từ trung tâm Hà Nội. Doanh thu của nhóm này tương đối khiêm tốn, thường chỉ đạt vài tỷ chục tỷ đồng mỗi năm hoặc hơn trăm tỷ đồng (với DN vừa) và chỉ từ vài tỷ đồng đến 20 tỷ đồng (đối với DN nhỏ), chủ yếu đến từ các HDM phổ thông với mức giá cạnh tranh. Lợi thế nằm ở sự linh hoạt trong phân phối, như hợp tác với các đại lý nhỏ hoặc dịch vụ giao hàng địa phương, giúp tiếp cận nhanh chóng các phân khúc thị trường ngách mà các DN lớn khó thâm nhập.

- Mô hình kinh doanh: Nhóm DN vừa và nhỏ tập trung vào các hoạt động BLĐT theo mô hình “BLĐT thuần túy”, một số ít DN có cửa hàng hoặc có kho hàng còn áp dụng mô hình “BLĐT hỗn hợp”. Điều này hoàn toàn phù hợp với xu hướng TMĐT hiện nay và phù hợp với quy mô và thực trạng của nhóm DN này. Việc này cho phép họ tiếp cận trực tiếp đến một lượng lớn KH trực tuyến mà không cần đầu tư đáng kể vào các chiến dịch marketing truyền thống. Hơn nữa, một số ít DN còn áp dụng mô hình kinh doanh TMĐT “drop-shipping”, trong đó SP được giao trực tiếp từ nhà cung cấp đến KH mà không cần trung chuyển qua kho hàng của DN. Điều này giúp giảm thiểu chi phí vận hành, tối ưu hóa dòng tiền và duy trì mức giá cạnh tranh.

- Về doanh thu: Các DN này đạt doanh thu bán lẻ ở mức từ vài chục tỷ đồng/ năm đến dưới 300 tỷ đồng/năm, chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng duy trì mức doanh thu ổn định trong ngành bán lẻ HDM tại Hà Nội.

- Về danh mục hàng hóa: các DN vừa và nhỏ thường tập trung chuyên môn hóa vào một số danh mục HDM cụ thể, chẳng hạn như đồ dùng điện tử, đồ gia dụng cỡ nhỏ có giá rẻ hoặc phụ kiện cho HDM. Sự chuyên môn hóa này không chỉ giúp tối ưu hóa khả năng quản lý mà còn tăng cường hiệu quả phục vụ KH nhờ vào sự am hiểu sâu sắc về SP. Những đặc điểm trên đã định hình mô hình kinh doanh của các DN quy mô vừa và nhỏ giúp họ thích nghi trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt trên thị trường TMĐT.

- Dịch vụ hậu mãi cá nhân hóa và thích ứng với thị trường mục tiêu: Chất lượng dịch vụ hậu mãi được nhấn mạnh qua sự gần gũi, như tư vấn trực tiếp tại cửa hàng, chính sách đổi trả đơn giản và hỗ trợ sửa chữa nhanh chóng bởi kỹ thuật viên quen thuộc. Các chương trình khuyến mãi như giảm giá cho khách quen hoặc trả góp qua đối tác nhỏ giúp họ cạnh tranh với các DN lớn bằng sự linh hoạt và mối quan hệ cá nhân.

- Ứng dụng công nghệ cơ bản trong quản lý và tương tác KH: Bao gồm phần mềm quản lý bán hàng, quản lý kho hàng, trang web hoặc ứng dụng di động cơ bản để theo dõi đơn hàng, và sử dụng MXH để tiếp cận KH. Những giải pháp này giúp nâng cao hiệu quả vận hành với chi phí thấp, đồng thời cải thiện trải nghiệm mua sắm cho KH mà không đòi hỏi đầu tư lớn.

- Uy tín thương hiệu và chiến lược xây dựng thương hiệu: Các thương hiệu của DN này cũng ít nổi tiếng, ít được biết đến hơn. thường xây dựng uy tín qua mối quan hệ cộng đồng, quan hệ cá nhân và quảng cáo miệng truyền miệng. So về mức độ nổi tiếng và độ uy tín thì các DN này còn thua kém so với các DN có quy mô lớn.

- Chiến lược giá cạnh tranh và tập trung vào phân khúc giá rẻ: Với quy mô nhỏ, các DN áp dụng chiến lược giá linh hoạt, thường thấp hơn so với chuỗi lớn nhờ chi phí vận hành thấp và nguồn hàng từ nhà cung cấp nhỏ hơn. Các chương trình khuyến mãi thường xuyên như giảm giá sốc hoặc tặng kèm phụ kiện giúp họ thu hút KH nhạy cảm về giá, dù mức giá trung bình có thể biến động theo thị trường.

- Tiềm lực tài chính hạn chế và đầu tư chiến lược ngắn hạn: Tiềm lực tài chính của nhóm DN có nhiều hạn chế, doanh thu thấp, lợi nhuận mỏng và có ít vốn để tái đầu tư. DN có gặp khó khăn về tài chính trong quá trình quản trị BLĐT và mở rộng quy mô.

- Về đội ngũ nhân sự: Các DN vừa và nhỏ chú trọng đội ngũ nhân viên đa năng, từ bán hàng đến kỹ thuật, chăm sóc khách hàng, giao hàng v.v. đều có thể hỗ trợ nhau trong các hoạt động BLĐT, đồng thời DN thực hiện đào tạo kỹ năng cho nhân sự tại chỗ. Điều này đảm bảo sự nhanh nhạy trong tư vấn khách hàng, hỗ trợ kỹ thuật và giải quyết vấn đề, giúp nâng cao sự hài lòng của khách hàng địa phương với nguồn lực hạn chế nhưng lại tạo ra sự thiếu chuyên nghiệp và năng suất lao động không cao so với các DNTM quy mô lớn.

- Vai trò trong thị trường: Nhóm DN này góp phần làm đa dạng hóa thị trường BLĐT

ngành HDM đáp ứng nhu cầu của những KH nhạy cảm về giá và tìm kiếm các SP giá trị tốt. Dù doanh thu thấp so với các DN lớn, họ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự cạnh tranh và gia tăng khả năng tiếp cận các HDM đến nhiều phân khúc KH hơn, đặc biệt ở khu vực ngoại thành hoặc vùng sâu, vùng xa.

Các DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô vừa và nhỏ phải đối mặt với một số thách thức lớn trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Trước hết, sự hiện diện của các đối thủ lớn với nguồn lực mạnh mẽ và khả năng cung cấp dịch vụ toàn diện đặt áp lực cạnh tranh rất lớn lên các DN quy mô vừa và nhỏ đặc biệt là các DN quy mô nhỏ. Bên cạnh đó, hạn chế về nguồn lực tài chính, công nghệ và nhân sự chuyên môn cao khiến các DN này gặp khó khăn trong việc phát triển thương hiệu, cải tiến quy trình kinh doanh và mở rộng hoạt động. Một thách thức đáng kể khác là việc không có cửa hàng vật lý dẫn đến hạn chế trong việc xây dựng lòng tin của KH. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các HDM vốn yêu cầu cao về bảo hành và dịch vụ sau bán hàng khiến DN gặp khó khăn trong việc cạnh tranh với các đối thủ sở hữu hệ thống dịch vụ hoàn thiện.

Dù đối mặt với nhiều thách thức, nhóm DN này cũng có nhiều cơ hội để phát triển trong bối cảnh TMĐT ngày càng trở nên phổ biến. Xu hướng mua sắm trực tuyến mở ra tiềm năng lớn cho các DN tiếp cận thị trường thông qua các nền tảng số. Ngoài ra, việc không cần đầu tư vào cơ sở hạ tầng vật lý giúp tối ưu hóa chi phí vận hành, từ đó duy trì mức giá cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận. Hơn nữa, các DN có thể khai thác cơ hội từ các thị trường ngách, tập trung vào một số danh mục SP cụ thể hoặc phục vụ nhóm KH ít được chú ý bởi các DN lớn. Chiến lược này không chỉ giúp tạo nên sự khác biệt mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh trong các phân khúc thị trường đặc thù.

- ***Nghiên cứu điển hình: khái quát quản trị BLĐT của Công ty TNHH Đầu tư & Phát triển Thương mại Bảo Minh***

Công ty TNHH Đầu tư & Phát triển Thương mại Bảo Minh là DNTM bán lẻ hàng điện máy có trụ sở tại Hà Nội hoạt động theo mô hình bán lẻ thuần điện tử, thông qua website thương mại điện tử www.banhangtaikho.com.vn và Facebook Fanpage của công ty. Khác với các chuỗi bán lẻ đa kênh, DN lựa chọn chiến lược tập trung hóa mặt hàng thay vì mở rộng danh mục, đồng thời tối ưu chi phí vận hành thông qua mô hình bán trực tuyến, giao hàng tận nơi và xuất hàng tại kho (Bảo Minh, n.d.).

Về hoạch định, Bảo Minh theo đuổi chiến lược tập trung vào một số nhóm sản phẩm điện máy thiết yếu, nhằm tối ưu năng lực cạnh tranh theo chiều sâu, thay vì mở rộng thị trường theo chiều rộng. Mục tiêu quản trị chú trọng giảm chi phí cố định, tối ưu vòng quay hàng hóa và gia tăng biên lợi nhuận nhờ kiểm soát nguồn cung và chính sách giá trực tiếp từ kho (Bảo Minh, n.d.).

Về tổ chức, DN xây dựng mô hình vận hành tinh gọn với kho trung tâm, nền tảng website làm công cụ bán hàng và quy trình giao nhận đơn giản hóa. Cấu trúc này cho phép doanh nghiệp giới hạn chi phí nhân sự, mặt bằng và trưng bày, đồng thời duy trì tính linh hoạt trong xử lý đơn hàng và tồn kho (Bảo Minh, n.d.).

Về lãnh đạo, mô hình nhân sự được thiết kế tối thiểu, ưu tiên năng lực kỹ thuật, quản

trị kho và giao nhận, thay vì đội ngũ bán hàng offline. Bảo Minh chú trọng đào tạo quy trình, kỷ luật vận hành và năng lực phục vụ khách hàng qua nền tảng số.

Về kiểm soát, DN theo dõi hiệu quả thông qua chỉ số trực tuyến như lưu lượng truy cập, tỉ lệ chuyển đổi, chi phí xử lý đơn hàng và tốc độ xoay vòng kho. Mô hình thương mại điện tử cho phép kiểm soát dữ liệu theo thời gian thực, hỗ trợ điều chỉnh chính sách giá, tồn kho và vận hành để tối ưu hiệu quả kinh doanh.

Chi tiết về nghiên cứu điển hình về công ty TNHH thương mại và phát triển Bảo Minh xem thêm Phụ Lục 6B.

2.2. Thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

2.2.1. Thực trạng hoạch định bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

2.2.1.1. Thực trạng hoạch định chiến lược bán lẻ điện tử

Qua khảo sát 30 DN bằng phương pháp phát phiếu khảo sát, khảo sát 500 khách hàng là NTD mua HDM bằng phương pháp khảo sát trực tuyến (nhận được 448 phiếu hợp lệ) và phỏng vấn chuyên gia 10 chuyên gia đã cho những số liệu sơ cấp đảm bảo yếu tố khoa học và có độ tin cậy phục vụ cho việc đánh giá kết thực trạng quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

Kết quả khảo sát DN về thực trạng thực hiện hoạch định chiến lược BLĐT trong các DNTM cho thấy sự thay đổi rõ rệt (Bảng 2.5), cụ thể, năm 2021, chỉ 30% DN thực hiện hoạch định chiến lược, trong khi 70% chưa thực hiện. Tuy nhiên, đến năm 2022, tỷ lệ DN thực hiện đã tăng lên 60% và đến năm 2023, con số này đạt 73%. Sự thay đổi này phản ánh tầm quan trọng ngày càng tăng của BLĐT trong các DNTM, đặc biệt là nhận thức về vai trò của hoạt động hoạch định chiến lược. Về tần suất, các DNTM thường triển khai hoạch định trung bình mỗi năm 1-2 lần thường là vào đầu năm và giữa năm, hoạch định đầu năm là kế hoạch cho cả năm, hoạch định giữa năm có thể thay đổi chiến lược bán BLĐT cho phù hợp với tình hình thị trường BLĐT đang biến đổi nhanh chóng.

Bảng 2.5. Kết quả khảo sát DNTM chuyên kinh doanh HDM thực hiện hoạch định BLĐT

DNTM hoạch định BLĐT	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Có hoạch định BLĐT	30%	60%	73%
Không hoạch định BLĐT	70%	40%	27%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Các DNTM chuyên kinh doanh HDM cho rằng việc hoạch định chiến lược BLĐT phải căn cứ vào các yếu tố bên trong và bên ngoài thị trường. Các yếu tố bên trong DN như tầm nhìn và sứ mệnh đối với DN lớn, nguồn nhân lực, khả năng tài chính, cơ sở hạ tầng và công nghệ, SP dịch vụ, quy trình và hệ thống quản lý, uy tín thương hiệu và văn hóa DN. Các yếu tố bên ngoài DN như đã phân tích gồm các yếu tố vĩ mô và vi mô trong đó các DN

quan tâm nhiều đến xu hướng tiêu dùng, khả năng chi trả của NTD, hành vi tiêu dùng để lập kế hoạch chiến lược BLĐT.

Bảng 2.6. Kết quả khảo sát các tiêu chí trong hoạch định chiến lược BLĐT của DNTM chuyên kinh doanh HDM qua các năm

Các tiêu chí trong hoạch định chiến lược BLĐT	Tỷ lệ %		
	2021	2022	2023
Phân tích thị trường BLĐT	40%	50%	70%
KH mục tiêu trong BLĐT	53%	67%	80%
Chiến lược SP BLĐT	53%	57%	63%
Chiến lược giá BLĐT	57%	57%	67%
Chiến lược truyền thông - marketing điện tử	60%	70%	83%
Kênh phân phối điện tử (sàn TMĐT, website...)	60%	67%	76%
Ứng dụng công nghệ (CRM, ERP, bán hàng)	47%	57%	60%
Kế hoạch tài chính và ngân sách cho BLĐT	40%	53%	63%
KPI và đo lường hiệu quả	57%	67%	76%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Các tiêu chí như truyền thông điện tử, kênh phân phối điện tử, chiến lược SP và giá được chú trọng nhiều hơn trong những năm gần đây do sự bùng nổ của sàn TMĐT và thói quen tiêu dùng trực tuyến; Các nội dung như ứng dụng công nghệ, hoạch định tài chính và KPI tuy vẫn tăng nhưng chậm hơn do còn phụ thuộc vào nguồn lực nội bộ, chi phí đầu tư và trình độ quản trị của các DNTM; Xu hướng chung cho thấy DN ngày càng chú trọng hơn đến chiến lược hóa và chuyên môn hóa hoạt động BLĐT, đi từ những hoạt động cơ bản (như truyền thông, phân phối) đến các hoạt động nâng cao (phân tích dữ liệu, tài chính, KPI).

Kết quả phân tích dữ liệu từ phần mềm Microsoft Excel 2019 với câu hỏi về “đánh giá mức độ quan trọng của hoạch định chiến lược BLĐT tại các DNTM” ghi nhận giá trị điểm trung bình đạt 4,1/5 trong thang đo Likert 5 mức độ (từ "1 - rất không quan trọng" đến "5- rất quan trọng"). Điều này thể hiện rằng các đối tượng khảo sát đánh giá mức độ rất cao về tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Điểm trung bình 4,1/5 gần với mức "rất quan trọng" (5), chứng tỏ đa số người trả lời nhận thức rõ sự cần thiết của việc áp dụng và phát triển chiến lược bán lẻ điện tử. Để tồn tại và phát triển bền vững, các DNTM cần tập trung đầu tư vào chiến lược BLĐT như một phần không thể thiếu trong chiến lược kinh doanh tổng thể.

Hoạch định chiến lược BLĐT của các DN điện máy tại Hà Nội cho thấy những đặc điểm khác biệt giữa hai nhóm DN lớn và nhóm DN vừa và nhỏ. Nhóm DN lớn, sở hữu chuỗi cửa hàng thường tập trung vào chiến lược tích hợp đa kênh tận dụng đồng thời cả cửa hàng vật lý và nền tảng trực tuyến để mở rộng phạm vi tiếp cận KH. Việc hoạch định của nhóm này thường dựa trên các yếu tố như thói quen mua sắm của KH, dữ liệu thị trường được nghiên cứu chuyên sâu và có độ tin cậy cao và năng lực vận hành chuỗi cung ứng

nhằm tối ưu hóa doanh thu theo mục tiêu và nâng cao trải nghiệm mua sắm liền mạch giữa các kênh. Đặc biệt nhóm DN lớn có tiềm lực tài chính, nhân sự và công nghệ rất tốt, hệ thống quản trị bài bản chuyên nghiệp nên có những hoạch định chiến lược và tầm nhìn dài hạn 5 năm như Điện Máy Xanh, Media Mart, HC, Pico.

Ngược lại, nhóm DN vừa và nhỏ thường không có kế hoạch BLĐT riêng biệt mà là một phần của kế hoạch kinh doanh của DN. Nhóm DN này có kế hoạch tập trung vào phát triển nền tảng TMĐT, đẩy mạnh quảng cáo trực tuyến và xây dựng nội dung miễn phí, ứng dụng một số phần mềm phân tích dữ liệu miễn phí như Google Analytics, Fanpage Insights hoặc các bản báo cáo thị trường miễn phí có sẵn để dự đoán nhu cầu và thiết lập các mục tiêu quan trọng. Nhóm này thường hoạch định các mục tiêu ngắn hạn từ 1-3 năm, các mục tiêu 5 năm thường không khả thi. Theo kết quả phỏng vấn, hơn 83% NQT của các DN vừa và nhỏ đánh giá tiềm năng của BLĐT vẫn tiếp tục phát triển mạnh trong thời gian tới và DN nên tập trung vào BLĐT.

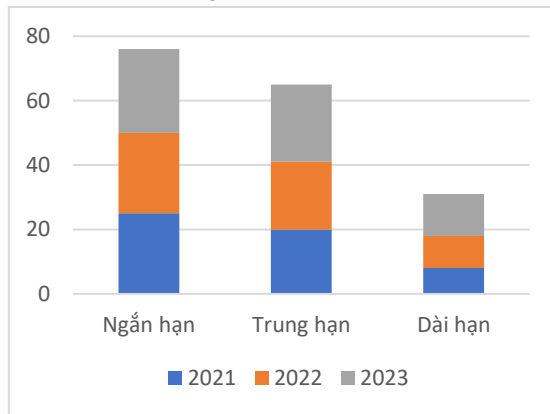
Từ những kết quả khảo sát và phân tích trên, có thể thấy rằng hoạt động hoạch định chiến lược BLĐT trong các DNTM chuyên kinh doanh HDM đã có những bước chuyển biến rõ rệt phản ánh nhận thức ngày càng cao về tầm quan trọng của BLĐT trong môi trường kinh doanh hiện đại.

2.2.1.2. Thực trạng hoạch định mục tiêu trong quản trị bán lẻ điện tử

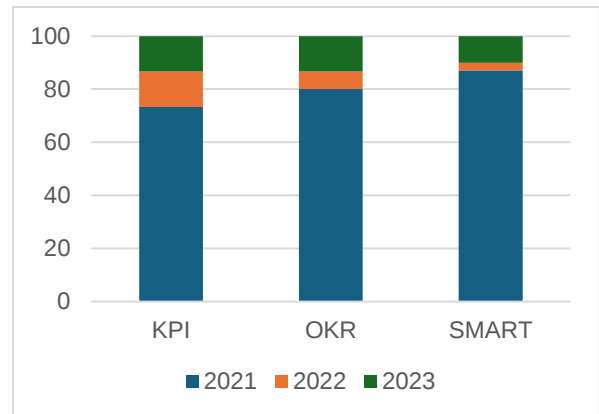
Hoạch định mục tiêu là một bước quan trọng trong chiến lược phát triển của các DN BLĐT, đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh HDM với những đặc điểm khác biệt về hàng hóa và hành vi mua của người tiêu dùng, mức độ cạnh tranh ngành cao và tình trạng bão hòa của thị trường. Việc xác định mục tiêu không chỉ định hướng hoạt động kinh doanh mà còn giúp đo lường hiệu quả và đưa ra các điều chỉnh phù hợp. Đối với các DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn, quy trình hoạch định mục tiêu được xây dựng bài bản dựa trên phân tích dữ liệu thị trường, kết quả kinh doanh của các năm trước, dự báo kinh tế, xu hướng tiêu dùng và công nghệ. Những DN này thường công khai các mục tiêu chủ đạo trong kinh doanh và BLĐT, đặc biệt là DN có niêm yết trên sàn chứng khoán hoặc công ty cổ phần. Tuy nhiên, với các DNTM quy mô vừa và nhỏ, các chỉ tiêu này thường thiếu minh bạch, việc giao mục tiêu từ cấp trên xuống thường không có căn cứ rõ ràng hoặc kế hoạch hành động cụ thể dễ gây khó khăn trong thực hiện.

Các mục tiêu kinh doanh của DNTM được chia thành hai nhóm: các mục tiêu dài hạn, trung hạn và các mục tiêu ngắn hạn. Với mục tiêu dài hạn và trung hạn, DN tập trung vào tăng trưởng doanh thu và thị phần BLĐT (70% DN), củng cố thương hiệu (40% DN) và mở rộng hệ sinh thái bán lẻ thông qua sự kết hợp giữa cửa hàng vật lý và kênh trực tuyến (33,3% DN). Với mục tiêu ngắn hạn, các mục tiêu chủ yếu xoay quanh việc tăng doanh thu từ các kênh TMĐT, tối ưu hóa chi phí vận hành, nâng cao tốc độ quay vòng vốn, thu hút KH mới, giữ chân KH cũ, cải thiện trải nghiệm người dùng và mức độ hài lòng của KH. Đồng thời, DN còn chú trọng phát triển nội dung truyền thông trên các kênh TMĐT nhằm tăng tần suất cập nhật thông tin, triển khai các chiến dịch khuyến mại lớn và xây dựng lòng trung thành của KH. Đặc biệt, 90% DN có điều chỉnh các chiến lược BLĐT và mục tiêu BLĐT khi

doanh thu không đạt.



Hình 2.6: Kết quả khảo sát về hoạch định mục tiêu theo thời gian tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội



Hình 2.7: Kết quả khảo sát về hoạch định mục tiêu theo phương pháp tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Về hoạch định mục tiêu theo thời gian (ngắn hạn, trung hạn và dài hạn): Kết quả khảo sát DN (Hình 2.6) cho thấy 83% DN chủ yếu tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn. Mục tiêu trung hạn có ít hơn với khoảng 70-80% DN và tăng dần lên. Riêng với mục tiêu dài hạn là thấp nhất và tăng từ gần 30% (2021) lên 50% (2023) số DN được khảo sát có hoạch định mục tiêu dài hạn. Thực tế, qua phỏng vấn DN cho thấy các DN lớn có xu hướng hoạch định ngắn hạn kết hợp với tầm nhìn chiến lược dài hạn như Điện Máy Xanh, Pico, HC v.v. đều mong muốn đạt được các mục tiêu trong năm đề ra và các mục tiêu dài hạn trở thành nhà bán lẻ hàng đầu khu vực và tại Việt Nam về điện máy.

Về phương pháp hoạch định (Hình 2.7), qua khảo sát, các DN chủ yếu sử dụng phương pháp KPI – tức là sử dụng bộ chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả để lập kế hoạch mục tiêu là chủ yếu, một số ít các DN có thể sử dụng các phương pháp như “OKR” hoặc “SMART” thiết lập các mục tiêu chiến lược.

Về hoạch định mục tiêu cụ thể của DN: qua khảo sát các NQT cho biết, hầu hết 90% các DN đều đặt các mục tiêu KPI cụ thể (năm 2021, 2022) như các KPI về doanh số, chi phí, lợi nhuận, vốn, số lượng điểm bán mở mới, doanh thu BLĐT, v.v) và tỷ lệ này tăng lên tuyệt đối 100% vào năm 2023 cho thấy các DN nhận thức rất rõ ràng về lợi ích của việc thiết lập các KPI cụ thể (Phụ lục 12).

Kết quả khảo sát cho thấy tỷ lệ đặt mục tiêu riêng cho BLĐT của các DN là thấp khoảng 33% vào năm 2021, sau đó tăng lên 50% DN vào năm 2022 và 80% vào năm 2023. Tỷ lệ này cho thấy ban đầu số lượng các DN quan tâm đến mục tiêu này còn khá thấp và sau đó nhận thức được tầm quan trọng của BLĐT nên đã đặt mục tiêu nhiều hơn cho các kênh BLĐT. Điều này phản ánh xu hướng quản trị dựa trên mục tiêu rất rõ ràng của các DNTM

chuyên kinh doanh HDM.

Các DNTM quy mô lớn thiết lập các mục tiêu dài hạn và các chỉ tiêu BLĐT quan trọng như doanh thu, lợi nhuận, chi phí, số lượng KH và nhiều chỉ tiêu KPI khác trong các bộ phận phòng ban của DN; trong khi đó các DN có quy mô vừa và nhỏ có cách hoạch định mục tiêu đơn giản và linh hoạt hơn. Họ tập trung vào các mục tiêu ngắn hạn như tăng lượng đơn hàng trực tuyến, duy trì lợi nhuận và đẩy mạnh các SP bán chạy hoặc có lợi thế cạnh tranh. Về dài hạn, họ hướng đến tăng trưởng doanh số, mở rộng thị trường hoặc xây dựng thêm kho hàng và điểm bán. Tuy nhiên, phương pháp hoạch định của nhóm này chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và quan sát thị trường, ít sử dụng công cụ phân tích chuyên sâu. Dù có tính linh hoạt cao, việc thiếu dữ liệu và phương pháp phân tích khoa học khiến các mục tiêu thường thiếu chính xác hoặc khó đạt được.

Thứ nhất, mục tiêu về doanh thu và lợi nhuận cần được thiết lập thông qua các chỉ số như tăng trưởng doanh số BLĐT (ví dụ: tăng 15-20%/năm) hoặc cải thiện biên lợi nhuận gộp thông qua tối ưu hóa chi phí vận hành. Thứ hai, các mục tiêu liên quan đến thị phần và KH cũng cần được chú trọng, chẳng hạn mở rộng cơ sở KH tiềm năng, nâng cao tỷ lệ giữ chân KH hoặc gia tăng giá trị vòng đời KH. Thứ ba, việc cải thiện trải nghiệm KH điện tử là một nhóm mục tiêu không thể bỏ qua. Các DNTM cần đặt ra các chỉ tiêu cụ thể như giảm thời gian giao hàng xuống dưới 48 giờ, nâng cao chất lượng dịch vụ chăm sóc KH hoặc tối ưu hóa giao diện người dùng để tăng tỷ lệ BLĐT thành công. Thứ tư, mục tiêu về marketing và thương hiệu cần hướng tới việc tăng độ nhận diện thương hiệu thông qua quảng cáo trực tuyến, tối ưu hóa SEO hoặc xây dựng cộng đồng KH trung thành thông qua các chương trình khuyến mãi và tích điểm.

Về hoạch định mục tiêu chi phí cho hoạt động BLĐT: Để đảm bảo tính hiệu quả và bền vững cho các hoạt động BLĐT của DNTM chuyên kinh doanh HDM, việc hoạch định mục tiêu chi phí đóng vai trò then chốt. Hoạch định chi phí không chỉ giúp tối ưu hóa nguồn lực mà còn tạo điều kiện để DN duy trì lợi thế cạnh tranh trong BLĐT ngày càng phát triển. Việc hoạch định mục tiêu chi phí cần gắn liền với chiến lược tổng thể để đảm bảo tính hiệu quả và khả thi. Hoạch định mục tiêu chi phí là quá trình xác định và phân bổ ngân sách cho các hoạt động cụ thể nhằm đạt được mục tiêu chiến lược của các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Chi phí có thể bao gồm các khoản đầu tư vào công nghệ, vận hành, giảm giá, khuyến mại, xúc tiến bán, nhân sự và dịch vụ KH.

Về mục tiêu hoạch định mức độ hài lòng của KH: Qua nghiên cứu nội dung 30 website TMĐT (Phụ lục 1) của các DNTM chuyên doanh HDM cho thấy các DN lớn thường công khai các đánh giá, ý kiến phản hồi của KH trên website thông qua tính năng “bình luận, gửi ý kiến, đánh giá...” cho phép KH đánh giá về SP, giá bán, chất lượng dịch vụ, thời gian giao hàng, lắp đặt và sửa chữa v.v có số lượng phản hồi tích cực cao. Điều này cho thấy các DN lớn có xu hướng hoạch định mức độ hài lòng của KH cao hơn do định vị

thương hiệu cao và dẫn đầu thị trường (30% DN). Mặt khác, trên website có đầy đủ thông tin để tạo lòng tin nhằm tăng mức độ hài lòng của KH đã mua sắm. Trong khi đó, các DN quy mô vừa và nhỏ thường không sử dụng tính năng này và không đặt ra các mục tiêu cụ thể cho mức độ hài lòng của KH.

Về hoạch định mục tiêu phát triển nội dung cho các nền tảng BLĐT và truyền thông trực tuyến: Qua khảo sát DN, có 73,3% số DN có hoạch định mục tiêu về phát triển nội dung cho các nền tảng BLĐT nhưng chỉ có 50% số DN có xây dựng các lịch trình phát triển nội dung. Thêm nữa, nghiên cứu nội dung 30 website TMĐT của các DN và một số kênh Fanpage, kênh Tiktok, tác giả nhận thấy các DNTM lớn thể hiện sự vượt trội trong mức độ hiện diện trên MXH như Facebook, TikTok, Zalo, thông qua nội dung sáng tạo, tăng số lượt thích, lượt xem hoặc lượt chuyển đổi trên các nền tảng BLĐT, chiến lược bài bản và đầu tư công cụ hỗ trợ hiện đại như các phần mềm làm hình ảnh, làm video, chatbot, AI. Họ tận dụng hiệu quả các kênh này để tăng tương tác, thúc đẩy doanh số và xây dựng thương hiệu. Ngược lại, DNTM vừa và nhỏ tập trung chủ yếu vào Facebook và Zalo với nội dung đơn giản, thiếu sáng tạo và hạn chế về nguồn lực dẫn đến hiệu quả thấp hơn. Sự chênh lệch còn thể hiện ở mức độ tương tác với KH khi các DNTM lớn duy trì đội ngũ quản lý MXH chuyên nghiệp, trong khi nhóm còn lại gặp khó khăn trong việc duy trì tương tác liên tục (Phụ lục 13). Một số mục tiêu cần cụ thể mà DN có thể ban hành và gắn liền với chiến lược tổng thể như tăng lượt truy cập website, tăng lượt thích cho Fanpage, v.v...

Về hoạch định mục tiêu tần suất cập nhật thông tin: Đây là một mục tiêu nhỏ, thông thường các DN rất ít khi đưa vào hoạch định mà thường được các bộ phận thực thi thực hiện theo yêu cầu của cấp trên hoặc phòng ban chức năng. Các phòng ban chức năng có thể đưa ra các yêu cầu về việc cập nhật thông tin hàng ngày với các thông tin như chương trình khuyến mại, thay đổi bảng giá niêm yết, thay đổi chính sách giao hàng, chính sách bảo hành bảo trì, v.v. Qua nghiên cứu nội dung website và fanpage của các DN chuyên doanh HDM thấy rằng tần suất cập nhật của các DN lớn trung bình hàng ngày và hàng giờ với 2-5 bài đăng mỗi ngày trên từng kênh BLĐT. Việc này thường được giao khoán như một phần khối lượng công việc hàng ngày của các bộ phận marketing điện tử hoặc bộ phận BLĐT. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ hơn có tần suất cập nhật không đều, có thể là hàng ngày hoặc vài ngày một lần đăng bài trên website hoặc fanpage. Điều này cho thấy tần suất cập nhật thông tin không chỉ phản ánh quy mô và năng lực tổ chức mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hiện diện trực tuyến và khả năng tiếp cận KH của DN. Vì vậy, dù ở quy mô nào, việc hoạch định và duy trì tần suất cập nhật phù hợp là yếu tố quan trọng để đảm bảo thông tin luôn kịp thời và đáp ứng nhu cầu thị trường (Phụ lục 14).

Đánh giá tổng thể về mức độ quan trọng của hoạch định mục tiêu trong BLĐT đối với các DNTM bằng phần mềm Microsoft Excel 2019 thông qua kết quả khảo sát, chỉ số điểm trung bình đạt 3,8/5 điểm, giá trị thấp nhất là 2 - không quan trọng, giá trị cao nhất là 5 - rất quan trọng, cho thấy các DNTM có nhận thức được tầm quan trọng của

việc hoạch định mục tiêu ở mức tiệm cận “quan trọng” - 4 điểm. Với giá trị thấp nhất là 2, cao nhất là 5 cho thấy có sự khác biệt giữa các nhóm DNTM được khảo sát cho thấy có DN đánh giá rất quan trọng, có DN đánh giá bình thường hoặc không quan trọng.

2.2.1.3. *Thực trạng hoạch định thị trường mục tiêu trong bán lẻ điện tử*

Kết quả khảo sát DN cho thấy 30% DN có thực hiện hoạch định thị trường mục tiêu BLĐT hàng điện máy (năm 2021) sau đó tăng lên 50% (2022) và 73,3% (2023). Điều này cho thấy tỷ lệ này tăng dần qua các năm đồng nghĩa với việc các DNTM đánh giá cao và nhận thức sâu sắc hơn về việc cần phải hoạch định thị trường mục tiêu trong BLĐT một cách mạnh mẽ và rõ ràng. Qua nghiên cứu nội dung website, MXH của các DNTM chuyên kinh doanh HDM nhận thấy các DN thường hoạch định thị trường mục tiêu theo một số tiêu chí như sau: Khu vực địa lý, nhân khẩu học, thu nhập, giá bán SP HDM, nhu cầu mua hàng v.v. Theo kết quả phỏng vấn các NQT cho thấy các DNTM lớn thường hướng đến tập KH trung cấp và cao cấp, chủ yếu ở các thành phố lớn và khu vực đô thị phát triển. Các DN lớn như Điện Máy Xanh, Pico, HC hoặc Media Mart thường tập trung vào nhóm KH có thu nhập cao, sẵn sàng chi trả cho các SP công nghệ tiên tiến, thương hiệu quốc tế (Samsung, Sony, LG v.v.). Theo Kotler và Keller (2021), phân khúc cao cấp thường được xác định dựa trên khả năng chi trả và nhu cầu về chất lượng, dịch vụ hậu mãi. Họ dựa vào báo cáo thị trường và thông tin nhân khẩu học, sở thích để xác định thị trường mục tiêu. Sự đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ và phân tích dữ liệu, như dữ liệu lớn và AI, cho phép họ tùy chỉnh chiến dịch tiếp thị lại và nhắm chọn lại KH mục tiêu một cách hiệu quả. Chiến lược tiếp cận của các DN lớn thường là tiếp thị đa kênh, kết hợp cả hình thức truyền thông và trực tuyến đồng thời mở rộng chuỗi cửa hàng để gia tăng hiện diện và nhanh chóng phục vụ KH mục tiêu.

**Bảng 2.7: Kết quả khảo sát hoạch định thị trường mục tiêu theo phân khúc HDM
Tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội**

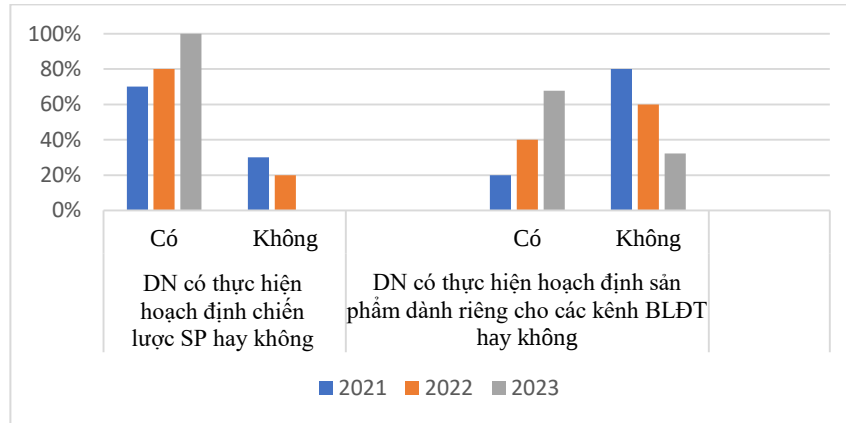
Hoạch định thị trường mục tiêu theo phân khúc HDM	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Cao cấp	27%	23%	20%
Trung cấp	20%	30%	37%
Giá rẻ	53%	47%	43%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Ngược lại, DN vừa và nhỏ tập trung vào KH phổ thông, đặc biệt là những nhóm KH nhạy cảm về giá. Họ chủ yếu hoạt động bán lẻ truyền thống trong các khu vực nông thôn, ngoại thành và BLĐT cũng tiếp cận thị trường mục tiêu này. Các DN này thường tận dụng các công cụ trực tuyến miễn phí như Facebook, Tiktok, đăng bài trên các hội nhóm để quảng bá SP với chi phí thấp. Mặc dù linh hoạt và dễ thích ứng với thay đổi của thị trường nhưng cũng đối mặt với nhiều thách thức như khó khăn trong việc xây dựng uy tín thương hiệu và quy mô hoạt động hạn chế (Phụ lục 15).

2.2.1.4. Thực trạng hoạch định chiến lược SP trong quản trị bán lẻ điện tử

Kết quả khảo sát DNTM (Hình 2.8) cho thấy DN đã ý thức được việc lập kế hoạch cho chiến lược SP, điều này được thể hiện qua mức độ các DN tham gia hoạch định chiến lược SP từ 70% có lập kế hoạch (2021), tăng lên 80% (2022) và 100% (2023). Kết quả này phản ánh việc lập kế hoạch SP hàng điện máy có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả quản trị BLĐT nói riêng và bán lẻ nói chung của DN.



Hình 2.8: Kết quả khảo sát hoạch định chiến lược sản phẩm và sản phẩm dành riêng cho BLĐT hàng điện máy của DNTM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Về hoạch định SP dành riêng cho các kênh BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM, ban đầu các DN đều không hoạch định chiến lược SP dành riêng cho BLĐT, chỉ có 20% nhóm DN lớn có hoạch định riêng, sau đó tỷ lệ này đã tăng lên 40%, 70% qua các năm 2022 và 2023. Điều này cho thấy trước đây nhiều DN chưa coi trọng việc cần phải có chiến lược SP dành riêng cho BLĐT để tối ưu hóa được các mục tiêu quản trị. Sau này thông qua doanh thu BLĐT hàng năm đều tăng cao nên các DN đã tập trung chiến lược SP hàng điện máy nhiều hơn và liên tục tăng qua các năm.

Kết quả khảo sát NQT doanh nghiệp có thể thấy số DNTM theo đuổi chiến lược đa dạng hóa với nhiều SP và quy mô lớn thấp hơn so với các DN theo đuổi chiến lược tập trung hóa với ít SP và quy mô nhỏ hơn. Xu hướng này được định hình trong nhiều năm không thay đổi. Điều này phản ánh chiến lược hoạch định của các DNTM chuyên kinh doanh HDM cũng phụ thuộc vào quy mô của DN và thị trường mục tiêu.

Hoạch định chiến lược SP trả lời cho câu hỏi DN sẽ bán những loại SP nào cụ thể, những thương hiệu nào cụ thể và những phân khúc giá nào cụ thể. Các DNTM chuyên doanh HDM có đặc thù chỉ làm thương mại nên các SP được bán trên website và các kênh phân phối điện tử khác hầu hết là của đối tác và nhà cung cấp phân phối cho các DNTM này. Có một số rất ít các DN có tiềm lực tài chính mạnh và kênh phân phối truyền thống, kênh phân phối điện tử mạnh sở hữu một hoặc một số nhãn hiệu hàng hóa của mình trong một vài SP cụ thể, điển hình là Điện Máy Xanh có thương hiệu riêng của mình và cũng là DN tiên phong ký các hợp đồng hợp tác chiến lược về SP với các hãng lớn như Panasonic, LG, Samsung v.v. để tạo lợi thế cạnh tranh trong BLĐT nói riêng và bán lẻ nói chung.

Qua nghiên cứu nội dung 30 website TMĐT của các DNTM chuyên kinh doanh ngành HDM (Phụ lục 1) thấy các DNTM quy mô lớn thường có số lượng HDM rất lớn và các DNTM quy mô vừa và nhỏ có số lượng HDM ít hơn hẳn. Đặc biệt, các DNTM đều nhận thấy tầm quan trọng về việc hoạch định chiến lược SP cho BLĐT quyết định rất lớn đến kết quả doanh thu bán lẻ nói chung và doanh thu BLĐT nói riêng. Với nhóm các DN quy mô lớn có chiến lược đa dạng hóa SP, chiến lược đổi mới SP linh hoạt, đo lường kết quả bán lẻ trực tuyến của từng dòng SP, nhóm ngành SP để quyết định lựa chọn và đẩy mạnh SP. Cụ thể như Điện Máy Xanh với số lượng hơn 30.000 mặt hàng và HC với số lượng hơn 20.000 mặt hàng trên website. Với các nhóm DN quy mô vừa và nhỏ thì việc hoạch định chiến lược SP “tập trung hóa” thay vì “đa dạng hóa”. Do đặc thù các nhóm DN này khả năng tài chính, nhân sự, kênh phân phối điện tử cũng kém hơn và không có lợi thế về kênh phân phối truyền thống so với nhóm DN quy mô lớn nên họ theo đuổi chiến lược “tập trung hóa” cho các SP được bán. Họ sẽ chọn lựa số ít các SP, số ít các nhãn hàng bán tốt và phân khúc giá rẻ hơn để BLĐT và tạo lợi thế cạnh tranh cho mình.

Khảo sát đánh giá mức độ quan trọng của hoạch định chiến lược SP đối với DN, kết quả phân tích Excel với mức điểm trung bình 4,2/5, giá trị nhỏ nhất là 2, giá trị lớn nhất là 5, cho thấy sự đồng thuận cao của các DNTM về tầm quan trọng của việc hoạch định chiến lược SP dành cho BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Kết quả này phản ánh xu hướng các DNTM nhận thức được việc lựa chọn sản phẩm HDM phù hợp với thị trường mục tiêu, KH mục tiêu và kênh bán điện tử sẽ cho ra kết quả tốt nhất cho các DNTM bán lẻ điện tử HDM.

Theo thống kê ước tính số lượng SP HDM bán ra trên toàn quốc qua các năm (2021-2023) theo bảng thống kê dưới đây:

Bảng 2.8. Thống kê ước tính số lượng các sản phẩm HDM bán ra trên toàn quốc qua các năm

(ĐVT: Triệu chiếc)

Mặt hàng	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tivi	1,2	1,5	1,65
Máy lạnh	1,0	1,2	1,44
Máy giặt	1,5	1,8	2,0
Tủ lạnh	1,2	1,3	1,43
Máy xay sinh tố	0,7	0,8	1,0
Máy pha cà phê	0,2	0,26	0,3
Máy hút bụi	0,5	0,6	0,7
Bếp điện từ	0,3	0,35	0,4
Gia dụng thông minh	0,2	0,25	0,32

Nguồn: Công ty NCTT Metric (2024)

Bảng thống kê số lượng SP bán ra qua các năm cho thấy xu hướng tiêu dùng liên tục gia tăng qua các năm. Vì vậy, các DNTM chuyên doanh HDM có thể căn cứ thêm vào các báo cáo nghiên cứu thị trường này để hoạch định chiến lược SP HDM.

Ngoài ra, việc mua hàng trực tuyến được đánh giá cao, cụ thể thông qua kết quả khảo sát KH theo bảng dưới đây:

Bảng 2.9. Kết quả khảo sát ý kiến KH về sự đa dạng của các loại SP hàng điện máy khi mua hàng trực tuyến

Câu hỏi khảo sát	1: Rất không đồng ý	2: Không đồng ý	3: Trung lập	4: Đồng ý	5: Rất đồng ý
SP được phân loại rõ ràng, dễ tìm kiếm	0	0	14%	50%	36%
Đa dạng về mẫu mã, chủng loại, đáp ứng nhu cầu của KH	0	0	0	72%	28
Đa dạng về nhiều mức giá phù hợp với nhu cầu của KH	0	0	12%	58%	30%
Dễ dàng so sánh SP từ các thương hiệu khác nhau	0	7%	14%	50%	29%
Danh mục SP BLĐT của DN đa dạng hơn ở cửa hàng	0	0	20%	58%	22%
Các kênh BLĐT luôn sẵn có SP KH cần	0	7%	7%	64%	22%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát KH

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người tham gia đánh giá cao sự phân loại SP rõ ràng và dễ dàng tìm kiếm, với 86% đồng ý hoặc rất đồng ý. Về mặt đa dạng mẫu mã và mức giá, có đến 72% đánh giá cao sự đa dạng của SP và 58% đồng ý rằng có nhiều mức giá phù hợp với nhu cầu KH. Tuy nhiên, khi so sánh các SP giữa các thương hiệu khác nhau, 79% người tham gia cho rằng việc so sánh khá dễ dàng. Đối với các danh mục SP của DN, 80% người khảo sát đồng ý rằng các sản phẩm BLĐT tại cửa hàng khá đa dạng nhưng chỉ 64% khẳng định các kênh BLĐT luôn có sẵn SP cần thiết cho KH. Dữ liệu cho thấy xu hướng KH ưu tiên sự đa dạng và dễ dàng tiếp cận SP. Kết quả khảo sát nhấn mạnh rằng KH có thái độ tích cực đối với hầu hết các khía cạnh trong chiến lược SP bán lẻ điện tử của DN. Điều này cho thấy hoạch định chiến lược SP dành cho BLĐT và kênh phân phối thể hiện xu hướng BLĐT ngày càng cao của các DNTM và có kết quả tốt.

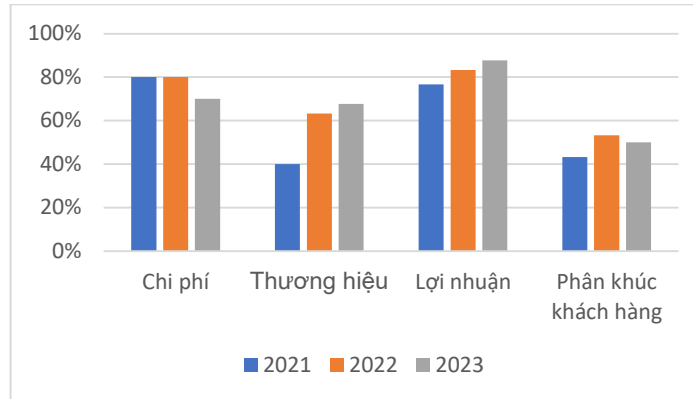
2.2.1.5. Thực trạng hoạch định chiến lược giá bán trong bán lẻ điện tử

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ HDM ngày càng cạnh tranh và thị trường bão hòa việc hoạch định chiến lược giá bán lẻ đóng vai trò quan trọng trong việc xác định vị thế và hiệu quả kinh doanh của DN.

Kết quả khảo sát các DNTM về sự khác biệt trong chiến lược giá bán giữa các cửa hàng truyền thống và bán hàng điện máy trực tuyến (Phụ lục 9) cho thấy, từ năm 2021 đến 2022, 70% DN không phân biệt giá giữa hai kênh bán, con số này giảm còn 60% vào năm 2023, trong khi 40% DN xác nhận có sự khác biệt. Điều này cho thấy phần lớn DN áp dụng mức giá chung cho cả hai kênh mà chưa tối ưu giá bán cho kênh bán hàng điện tử. Khoảng 30-40% DN cho biết sự khác biệt về giá chủ yếu xuất phát từ

chiến lược SP và chương trình xúc tiến bán khác nhau.

Tiếp tục đi sâu vào phân tích, các NQT cho biết các DNTM chủ yếu định giá BLĐT dựa trên các yếu tố như chi phí, thương hiệu, lợi nhuận và phân khúc KH. Về xu hướng, các DN vẫn dựa trên các yếu tố này để định giá BLĐT, trong đó định giá dựa trên thương hiệu có biến động mạnh nhất và thấp nhất. Điều này cho thấy hầu hết các DN lựa chọn yếu tố chi phí, lợi nhuận và phân khúc KH quan trọng hơn so với định vị thương hiệu để định giá bán SP HDM trong BLĐT.



Hình 2.9: Kết quả khảo sát hoạch định giá BLĐT hàng điện máy tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Qua khảo sát nội dung 30 website và MXH của các DN có thể thấy chiến lược định giá giữa DN lớn và DN vừa, nhỏ trong ngành bán lẻ điện máy thể hiện sự khác biệt rõ rệt về mức độ hoạch định, phương pháp áp dụng và tác động đến thị trường. DN lớn như Điện Máy Xanh, HC, Nguyễn Kim, Pico v.v thường hoạch định chiến lược giá bài bản, dựa trên phân tích thị trường và định vị thương hiệu. Giá bán lẻ của các DN này thường cao hơn 5-10% so với thị trường phản ánh chi phí đầu tư vào thương hiệu, dịch vụ hậu mãi và cơ sở vật chất. Họ áp dụng đa dạng các hình thức định giá, từ cộng thêm chi phí, định giá theo tâm lý, đến định giá theo phân khúc KH, nhằm duy trì vị thế cạnh tranh và lòng trung thành của NTD. Ngược lại, DN vừa và nhỏ tập trung vào chiến lược giá thấp để thu hút KH nhạy cảm về giá. Họ cắt giảm chi phí vận hành và áp dụng định giá cạnh tranh thường thấp hơn thị trường. Tuy nhiên, việc phụ thuộc quá nhiều vào giá rẻ khiến lợi nhuận biên thấp hạn chế khả năng xây dựng thương hiệu lâu dài. Các chương trình khuyến mại cũng ít đa dạng và kém nổi bật hơn so với DN lớn. Như vậy, sự khác biệt trong chiến lược định giá phản ánh rõ ràng vị thế, nguồn lực và mục tiêu kinh doanh của hai nhóm DN (Phụ lục 10).

Đánh giá về mức độ quan trọng của chiến lược giá bán trong BLĐT đối với DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy bằng phần mềm Excel, cho kết quả giá trị trung bình đạt 4,2 điểm với thang đo Likert 5 mức độ; giá trị nhỏ nhất là 3- quan trọng, giá trị lớn nhất là 5- rất quan trọng. Chỉ số này cho thấy rằng hầu hết các DNTM đều đánh giá rất cao về mức độ

quan trọng của chiến lược giá bán và nhận thức rằng giá bán có vai trò quan trọng trong việc hoạch định chiến lược BLĐT. Giá trị nhỏ nhất là 3 và lớn nhất là 5 cho thấy các DNTM có sự đồng đều và thống nhất về chiến lược giá trong BLĐT hàng điện máy là coi trọng chiến lược này.

DNTM chuyên doanh HDM quy mô lớn tập trung vào định giá để duy trì thương hiệu và chất lượng dịch vụ, trong khi DN vừa và nhỏ chủ yếu dựa vào chiến lược giá thấp để cạnh tranh trong môi trường BLĐT.

Kết quả khảo sát KH về giá cả của HDM khi mua hàng trực tuyến như bảng dưới đây:

Bảng 2.10: Kết quả khảo sát KH về giá cả HDM khi mua hàng trực tuyến

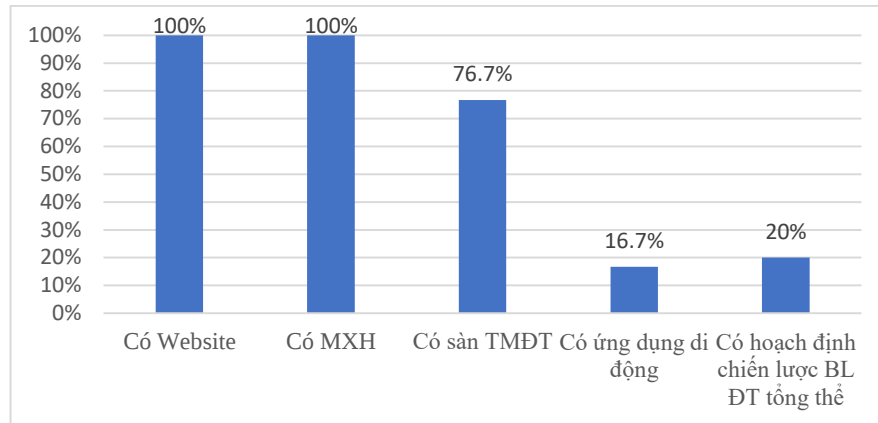
Câu hỏi khảo sát	1: Rất không đồng ý	2: Không đồng ý	3: Trung lập	4 : Đồng ý	5: Rất đồng ý
SP HDM mua trực tuyến rẻ hơn mua tại cửa hàng	0	0	0	64%	36%
Đa dạng về nhiều mức giá phù hợp với nhu cầu của KH	0	0	12%	58%	30%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát KH

KH hoàn toàn đồng thuận với nhận định rằng SP mua trực tuyến rẻ hơn so với mua tại cửa hàng. Điều này cho thấy các DNTM chuyên kinh doanh HDM đã thực hiện tốt chiến lược định giá kênh bán hàng trực tuyến, tạo ra lợi thế cạnh tranh so với kênh bán hàng truyền thống. Từ đó, có thể kết luận chiến lược giá trực tuyến của DNTM đang được KH đánh giá cao và là một yếu tố thu hút KH tiềm năng.

2.2.1.6. Thực trạng hoạch định chiến lược kênh phân phối điện tử

Theo báo cáo của Metric (2024) về HDM tại Việt Nam và báo cáo thường niên của Công ty CP đầu tư Thế Giới Di Động thì tỷ lệ BLĐT của HDM ước tính trung bình khoảng 20% cho toàn ngành. Về kênh phân phối điện tử, theo kết quả khảo sát DN chuyên doanh HDM cho thấy 100% đều có chiến lược sử dụng kênh phân phối điện tử như website, MXH, sàn TMĐT để góp phần tăng doanh thu, hỗ trợ cho cửa hàng vật lý, hỗ trợ cho KH thuận tiện hơn trong việc tìm kiếm thông tin về SP và thực hiện chiến lược phân phối hỗn hợp nhằm khai thác và tối ưu lợi thế của các kênh bán lẻ truyền thống và kênh BLĐT đối với các DN có chuỗi cửa hàng bán lẻ. 100% các DN được hỏi đều cho biết có sử dụng ít nhất một dịch vụ MXH để tiếp cận KH, chạy quảng cáo bán hàng hoặc tư vấn KH điện tử. Tuy nhiên, chỉ 76,7% DN có tham gia bán lẻ điện tử trên sàn TMĐT. Thấp nhất là số lượng các DN có ứng dụng di động, chỉ có 16,7% DN có ứng dụng di động.



Hình 2.10: Kết quả khảo sát về hoạch định chiến lược kênh phân phối sản phẩm HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Về hoạch định chiến lược tổng thể: theo kết quả khảo sát DN cho thấy chỉ có 20% số DN quy mô lớn có chiến lược tổng thể và tích hợp, đồng bộ hóa các kênh phân phối điện tử, 80% DN vừa và nhỏ không có chiến lược kênh phân phối tổng thể mà chỉ lập các kế hoạch đơn lẻ cho một số kênh đơn lẻ. Tuy nhiên, 86,7% DN đều cho rằng doanh số BLĐT qua các năm 2021-2023 gần đây liên tục tăng cho thấy vai trò quan trọng của các kênh BLĐT.

Mặt khác, kết quả phân tích bằng Microsoft Excel 2019 cho thấy chiến lược kênh phân phối điện tử tích hợp đạt mức điểm trung bình 3,8/5, cho thấy xu hướng đánh giá tích cực từ phía các DNTM. Với thang đo từ 1 (rất không quan trọng) đến 5 (rất quan trọng), giá trị tối thiểu là 2 và tối đa là 5 thể hiện sự biến thiên trong nhận định của các DNTM nhưng không có trường hợp nào đánh giá ở mức "rất không quan trọng". Điểm trung bình 3,8 nghiêng về mức hiệu quả cao, phản ánh rằng đa số DNTM ghi nhận tính khả thi và lợi ích của việc áp dụng chiến lược này trong hoạt động BLĐT. Tuy nhiên, khoảng cách giữa giá trị tối thiểu và giá trị tối đa (3 điểm) cũng chỉ ra sự khác biệt đáng kể trong trải nghiệm thực tế giữa các DNTM quy mô lớn và quy mô nhỏ, gợi ý rằng cần xem xét thêm các yếu tố nội tại và môi trường để tối ưu hóa hiệu quả triển khai.

Các DN lớn như Điện Máy Xanh, Nguyễn Kim, HC và Media Mart v.v đã xây dựng chiến lược kênh phân phối điện tử rõ ràng phù hợp với mục tiêu kinh doanh và đặc điểm thị trường. Chiến lược này tập trung vào việc tích hợp các kênh BLĐT với hệ thống chuỗi cửa hàng vật lý tạo ra mô hình bán lẻ đa kênh để mang đến trải nghiệm mua sắm tiện lợi và linh hoạt cho KH. Ngược lại, đối với các DN vừa và nhỏ chuyên BLĐT trực tuyến thì doanh thu chính của DN lại đến từ các kênh BLĐT và vai trò của các kênh BLĐT là vô cùng quan trọng.

i) Website TMĐT của DN

Nghiên cứu nội dung 30 website đại diện các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội (Phụ lục 1) cho thấy, tất cả các DN đều có kế hoạch rõ ràng trong việc xây dựng và phát triển website TMĐT. Việc sở hữu một website TMĐT với các tính năng dành

cho BLĐT đã trở thành yêu cầu cơ bản đối với các DNTM khi các NQT nhận định rằng đây không chỉ là công cụ hỗ trợ bán hàng mà còn là phương tiện để xây dựng uy tín với KH. Tuy nhiên, chất lượng và công nghệ của các website TMĐT cho thấy sự chênh lệch đáng kể giữa các DN lớn và DN vừa và nhỏ. Các DN lớn, nhờ lợi thế về nguồn lực tài chính và nhân sự có khả năng đầu tư mạnh mẽ hơn vào việc phát triển website, đảm bảo tích hợp các tính năng hiện đại và trải nghiệm người dùng cao cấp. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ thường chỉ đầu tư ở mức cơ bản phù hợp với năng lực và quy mô của mình. Như vậy, dù website TMĐT đã trở thành tiêu chuẩn phổ biến đối với các DNTM kinh doanh HDM, mức độ đầu tư và chất lượng của các nền tảng này vẫn chịu tác động lớn từ quy mô, tiềm lực tài chính và trình độ nhân sự của từng DN.

Đối với các DN quy mô lớn, việc đầu tư vào website TMĐT được thực hiện kỹ lưỡng và mạnh mẽ nhằm đảm bảo cả về tính nhận diện thương hiệu lẫn hiệu quả vận hành. Các website này thường có giao diện thân thiện với người dùng thể hiện rõ nét đặc trưng thương hiệu của DN thông qua nhận diện logo, màu sắc chủ đạo và khẩu hiệu rõ ràng. Ngoài ra, các tính năng được tích hợp trên website như tìm kiếm SP, hỗ trợ KH và thanh toán trực tuyến v.v đều được thiết kế tối ưu để nâng cao trải nghiệm người dùng. Nhiều DN lớn như Điện Máy Xanh, Nguyễn Kim và Media Mart đã xây dựng các website hiện đại, dễ sử dụng và tối ưu hóa hoạt động trên cả máy tính và các thiết bị di động. Hệ thống danh mục SP trên các website này được sắp xếp khoa học, dễ tìm kiếm và thao tác nhanh chóng, hiệu quả cho NTD. Đồng thời, các DN lớn luôn duy trì việc cập nhật nội dung một cách liên tục, theo thời gian thực và xu hướng mùa vụ. Các nội dung này bao gồm thông tin chi tiết về SP, bài viết tư vấn mua sắm, chương trình khuyến mại giúp NTD dễ dàng tìm kiếm SP, so sánh giá cả và tham khảo đánh giá trước khi mua hàng.

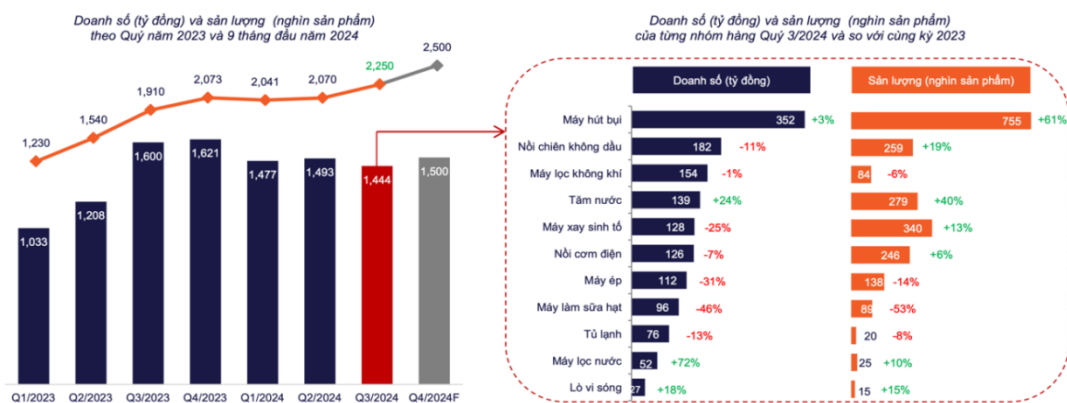
Ngược lại, các DN quy mô vừa và nhỏ thường hạn chế về nguồn lực tài chính, năng lực quản trị BLĐT và trình độ nhân sự. Điều này dẫn đến tình trạng các website của nhóm DN vừa và nhỏ thường kém chuyên nghiệp hơn, ít được đầu tư về giao diện và tính năng. Các website này có xu hướng thiết kế sơ sài, không tối ưu hóa trải nghiệm người dùng, thiếu tính nhận diện thương hiệu rõ ràng và thường xuyên bị hạn chế trong việc cập nhật thông tin chi tiết, nội dung khuyến mại hoặc tư vấn.

Như vậy, sự khác biệt trong khả năng đầu tư và quản trị website TMĐT giữa các DN quy mô lớn và nhỏ không chỉ phản ánh năng lực nội tại mà còn ảnh hưởng đáng kể đến mức độ tiếp cận KH và năng lực cạnh tranh của các DN trên thị trường.

ii) Các nền tảng sàn TMĐT

Các nền tảng sàn TMĐT của bên thứ ba bao gồm các sàn TMĐT phổ biến trong nước cụ thể là Shopee, Lazada, Tiki và TikTok Shop, v.v... Theo Metric (2023), ngành hàng điện tử và điện gia dụng là một trong những nhóm ngành bán chạy nhất trên Shopee và Lazada chiếm 25% tổng doanh số toàn ngành TMĐT vào năm 2024. Điện

hình, các SP như điều hòa, máy giặt, tủ lạnh và thiết bị nhà bếp có lượng đơn hàng tăng từ 20-30% trong các dịp khuyến mại. Số liệu này phản ánh xu hướng BLĐT đang rất mạnh trên các sàn TMĐT trong ngành HDM. Từ đó đặt ra yêu cầu quản trị BLĐT đối với kênh phân phối điện tử có hiệu quả tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.



Hình 2.11: Doanh số bán hàng và sản lượng sản phẩm theo quý năm 2023 và 9 tháng đầu năm 2024 trên 4 sàn TMĐT lớn là Shopee, Lazada, Tiki và Tiktok Shop

Nguồn: Công ty nghiên cứu thị trường Metric (2024)

Trong bối cảnh chuyển đổi số và sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử, các DNTM quy mô lớn như Nguyễn Kim, Điện Máy Xanh, HC và MediaMart v.v đã tích cực tham gia vào các sàn TMĐT phổ biến như Shopee, Lazada, Tiktok Shop để mở rộng phạm vi tiếp cận KH. Các DNTM có gian hàng trên sàn TMĐT cũng đã tận dụng hiệu quả các công cụ quảng cáo và khuyến mãi trên sàn bao gồm giảm giá flash sale, mã voucher và miễn phí vận chuyển. Qua khảo sát ý kiến KH cho thấy, KH ưu tiên mua sắm các SP HDM thông qua sàn TMĐT nhờ tính tiện lợi, khả năng so sánh giá cả và đa dạng lựa chọn.

Tuy nhiên, việc hoạch định kênh phân phối qua sàn TMĐT vẫn tồn tại một số hạn chế đáng kể. Trước hết, các DNTM phải đối mặt với mức phí hoa hồng cao, dao động từ 10-25% tùy thuộc vào sàn và ngành hàng cụ thể, điều này ảnh hưởng không nhỏ đến biên lợi nhuận. Đồng thời, việc phụ thuộc vào thuật toán hiển thị của các sàn khiến DN khó kiểm soát lưu lượng truy cập và đơn hàng làm giảm tính chủ động trong chiến lược BLĐT. Bên cạnh đó, sự gia tăng số lượng DN và người bán hàng cá nhân tham gia sàn TMĐT dẫn đến cạnh tranh gay gắt về giá cả và chi phí marketing. Ngoài ra, dịch vụ hậu mãi khi bán hàng qua sàn TMĐT vẫn chưa thực sự hiệu quả.

iii) Các kênh MXH phổ biến

Theo báo cáo của Hiệp hội Thương mại Điện tử Việt Nam (2023), khoảng 60% DN bán lẻ tại Hà Nội sử dụng MXH làm công cụ bán hàng và marketing chính, trong đó Facebook chiếm tỷ trọng lớn nhất với 85% lượt tương tác từ người dùng, tiếp theo là Zalo và TikTok. Một nghiên cứu của We Are Social (2023) cũng chỉ ra rằng có hơn 70 triệu người dùng mạng

xã hội tại Việt Nam, trong đó 40% thường xuyên tìm kiếm thông tin về SP trên các nền tảng này. Điều này cho thấy tiềm năng to lớn của MXH trong việc tiếp cận KH mục tiêu.

Các DNTM chuyên kinh doanh HDM đặc biệt là nhóm các DN quy mô lớn đã tận dụng hiệu quả MXH để xây dựng thương hiệu và thúc đẩy doanh số. Điển hình là các chiến dịch quảng cáo trên Facebook và TikTok thường kết hợp nội dung sáng tạo, livestream bán hàng và tương tác thời gian thực với KH.

Tuy nhiên, việc hoạch định kênh phân phối qua MXH vẫn đối mặt với nhiều thách thức. Trước hết, chi phí quảng cáo và chạy chiến dịch trên mạng xã hội ngày càng tăng, đặc biệt là trên Facebook và Instagram. Ngoài ra, các DNTM còn gặp khó khăn trong việc đo lường hiệu quả của chiến dịch mạng xã hội. Qua khảo sát NQT cho biết chỉ 45% DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội có khả năng phân tích chính xác ROI từ các hoạt động marketing trên mạng xã hội, do thiếu công cụ phân tích chuyên sâu và nguồn nhân lực có kỹ năng. Điều này dẫn đến việc hoạch định chiến lược chưa thực sự tối ưu và hiệu quả (Phụ lục 7).

Kênh MXH đã trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược BLĐT của các DN kinh doanh HDM tại Việt Nam. Dù đạt được nhiều thành công, các DNTM vẫn đối mặt với những thách thức về chi phí, nội dung và cạnh tranh, sự phụ thuộc vào thuật toán của các công cụ MXH. Để duy trì lợi thế cạnh tranh, việc hoạch định chiến lược sử dụng MXH một cách bài bản và chuyên nghiệp là điều cần thiết đồng thời giảm các rủi ro và sự phụ thuộc vào một hoặc các kênh MXH trong hoạt động BLĐT của các DNTM chuyên doanh HDM.

iv) Ứng dụng di động

Kết quả khảo sát DN cho thấy chỉ có 16,7% DN có ứng dụng di động và nghiên cứu thực tế bằng cách tìm kiếm các từ khóa liên quan đến thương hiệu của các DN chuyên doanh HDM như “Điện Máy Xanh, HC, Pico, Media Mart, Điện Máy Hà Đông...” và những từ khóa “điện máy”, “cửa hàng HDM”... trên ứng dụng App Store dành cho điện thoại chạy hệ điều hành iOS và CH Play dành cho điện thoại chạy hệ điều hành Android. Điều này cho thấy có rất ít DN có ứng dụng chạy trên di động của các DN điện máy. Cụ thể như Điện Máy Xanh không có ứng dụng riêng mà dùng chung trên ứng dụng của công ty mẹ là “Thế Giới Di Động”, Media Mart, Pico có ứng dụng riêng, HC và Nguyễn Kim, điện máy Hà Đông và hầu hết các DN khác không có ứng dụng dành cho thiết bị di động. Các DN chuyên doanh điện máy quy mô vừa và nhỏ hầu như hoàn toàn không có ứng dụng di động riêng của mình.

Mặc dù xu hướng sử dụng ứng dụng trên điện thoại thông minh và thiết bị di động đang dần trở nên phổ biến. Nhưng vì số lượng người mua sử dụng chưa nhiều, trong khi đó đầu tư một ứng dụng di động khá tốn kém về chi phí đầu tư ban đầu và chi phí vận hành. Theo báo giá của công ty FPT thì các ứng dụng TMĐT trên nền tảng di động thường có chi phí phát triển trung bình khoảng khoảng 200-500 triệu đồng và phí duy trì khoảng 10-20% mỗi năm. Mặt khác, website TMĐT của DN có thể thay thế nhu cầu tìm kiếm và mua sắm

của KH khá hiệu quả. Cho nên về mặt hoạch định, nhiều DN chuyên doanh HDM cho biết có kế hoạch phát triển ứng dụng di động nhưng có thể là kế hoạch dài hạn trong tương lai 3-5 năm để tăng cường kênh BLĐT (Phụ lục 8).

2.2.1.7. Thực trạng hoạch định các chương trình xúc tiến bán lẻ điện tử

Kết quả thống kê mô tả dưới đây cho thấy sự gia tăng đáng kể trong tỷ lệ hoạch định các chương trình xúc tiến BLĐT qua ba năm (2021-2023) ở cả ba lĩnh vực: quảng cáo điện tử, khuyến mại và giảm giá cũng như chăm sóc KH và dịch vụ sau bán. Cụ thể, tỷ lệ hoạch định chương trình quảng cáo điện tử tăng từ 63,3% năm 2021 lên 83,3% năm 2023, trong khi con số tương ứng đối với khuyến mại và giảm giá từ 60% lên 86,7%, đối với chăm sóc KH và dịch vụ sau bán từ 80% lên 90%. Điều này phản ánh một xu hướng rõ ràng về việc DN ngày càng chú trọng hơn đến việc xây dựng chiến lược marketing toàn diện nhằm tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh.

Bảng 2.11. Kết quả khảo sát hoạch định các chương trình xúc tiến bán lẻ điện tử

Tỷ lệ %	Hoạch định chương trình quảng cáo điện tử			Hoạch định chương trình khuyến mại và giảm giá			Hoạch định chương trình chăm sóc KH & dịch vụ sau bán		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
	63,3%	70%	83,3%	60%	73,3%	86,7%	80%	83,3%	90%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Xu hướng gia tăng này có thể được lý giải bởi nhiều yếu tố. Trước hết, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số và TMĐT đã thúc đẩy nhu cầu đầu tư vào quảng cáo điện tử giúp DNTM chuyên kinh doanh HDM có thể tiếp cận KH tiềm năng một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn. Thêm nữa sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường đã buộc các DN phải sử dụng các chương trình khuyến mại và giảm giá như một công cụ quan trọng để thu hút KH mới và giữ chân KH cũ, tăng tỷ lệ chốt đơn hàng và tăng doanh số BLĐT. Cuối cùng, sự gia tăng tỷ lệ hoạch định chương trình chăm sóc KH và dịch vụ sau bán cho thấy DN đang nhận thức sâu sắc hơn về tầm quan trọng của KH trong việc xây dựng lòng trung thành và duy trì lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Nhìn chung, kết quả khảo sát cho thấy một bức tranh tích cực về sự tiến bộ trong hoạch định xúc tiến BLĐT của các DNTM đồng thời nhấn mạnh vai trò ngày càng quan trọng của công nghệ và BLĐT trong kỷ nguyên số hiện nay.

Về chương trình quảng cáo điện tử: Kết quả phỏng vấn DN cho thấy có hoạch định chương trình quảng cáo điện tử vì các chiến dịch quảng cáo điện tử tác động tích cực đến doanh số BLĐT. Các DN nhìn chung đánh giá tích cực về hiệu quả của quảng cáo trực tuyến. Đi sâu hơn vào phỏng vấn các NQT cho thấy các DN lớn thường có kế hoạch quảng cáo bài bản hơn, ngân sách quảng cáo lớn và ghi nhận hiệu quả rõ rệt, trong khi các DN nhỏ

và vừa thường gặp khó khăn trong việc tối ưu hóa chi phí và hiệu quả quảng cáo. Việc hoạch định hoặc xây dựng kế hoạch quảng cáo khoa học và đo lường hiệu quả đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy doanh số BLĐT cho các SP HDM tại thị trường Hà Nội. Ưu tiên hàng đầu của các DNTM chuyên kinh doanh HDM là các kênh hiệu quả như Facebook, Google, Tiktok, sau đó là Youtube và Zalo.

Qua nghiên cứu nội dung website, MXH của các DNTM chuyên kinh doanh HDM cho thấy nhóm các DNTM quy mô lớn chi ngân sách quảng cáo gấp nhiều lần so với các DNTM quy mô vừa và nhỏ vì doanh số BLĐT của các DN lớn có thể lên tới hàng nghìn tỷ đồng. Các DNTM cũng thường lựa chọn các công cụ quảng cáo trực tuyến tương tự nhau và đều là các công cụ nổi tiếng như Facebook, Google, Youtube, Tiktok. Sự khác biệt nằm ở chỗ nội dung quảng cáo, tần suất quảng cáo, ngân sách quảng cáo và phân tích chiến dịch quảng cáo của các bộ phận phụ trách.

Kết quả khảo sát KH về các chương trình quảng cáo điện tử của các DNTM chuyên kinh doanh HDM như sau:

Bảng 2.12: Kết quả khảo sát KH về các chương trình quảng cáo điện tử của các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Câu hỏi khảo sát	1: Rất không đồng ý	2: Không đồng ý	3: Trung lập	4: Đồng ý	5: Rất đồng ý
KH dễ dàng tìm thấy SP HDM thông qua các chương trình quảng cáo điện tử	0	0	30%	58%	12%
Nội dung quảng cáo điện tử của các DNTM chuyên kinh doanh HDM thu hút KH	0	5%	20%	53%	22%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát KH

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn (70%) KH cảm thấy dễ dàng tìm thấy SP HDM thông qua các chương trình quảng cáo điện tử. Điều này chứng tỏ chiến lược quảng cáo đã đạt được mục tiêu cơ bản là tăng khả năng tiếp cận KH. Tuy nhiên, tỷ lệ 30% phản hồi "Trung lập" gợi ý rằng một bộ phận KH vẫn gặp khó khăn hoặc chưa thực sự hài lòng với mức độ hiển thị của quảng cáo. DN cần cải thiện tính cá nhân hóa và tối ưu hóa quảng cáo để phù hợp hơn với từng nhóm đối tượng.

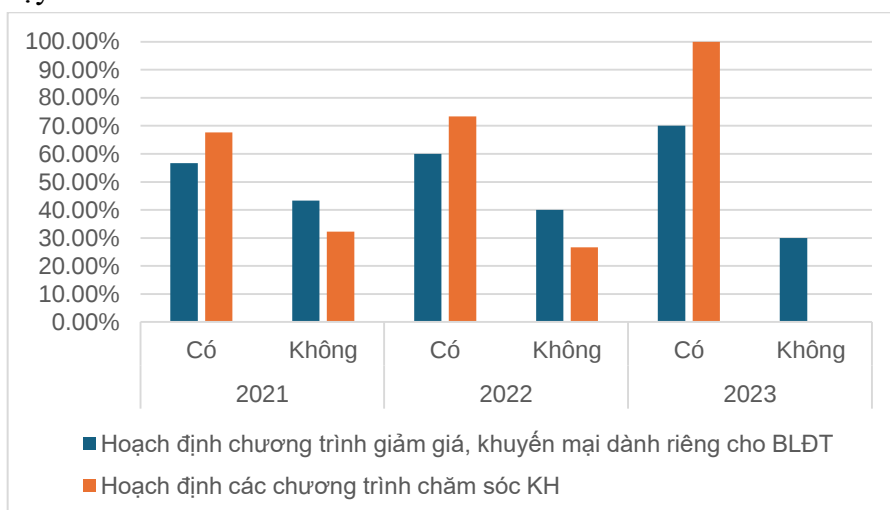
Về tính hấp dẫn của nội dung quảng cáo điện tử: Nội dung quảng cáo nhận được sự đánh giá tích cực từ đa số KH (75% "Đồng ý" trở lên), cho thấy các chiến dịch quảng cáo đã thu hút sự chú ý và tạo được ấn tượng tốt. Tuy nhiên, tỷ lệ 5% "Không đồng ý" và 20% "Trung lập" cho thấy vẫn còn dư địa để cải thiện tính sáng tạo, độc đáo và liên quan của nội dung. Các yếu tố như hình ảnh, video, thông điệp và cách thức truyền tải cần được đầu tư

hơn nữa để nâng cao sức hút.

Kết quả khảo sát cho thấy hoạch định các chương trình quảng cáo điện tử của DNTM đã đạt được những thành công nhất định, đặc biệt trong việc tăng khả năng tiếp cận SP và thu hút sự chú ý của KH. Tuy nhiên, để tối ưu hóa hiệu quả, DN cần tập trung vào việc cá nhân hóa nội dung, nâng cao tính sáng tạo và cải thiện trải nghiệm người dùng. Những điều chỉnh này sẽ giúp quảng cáo điện tử trở thành công cụ mạnh mẽ hơn trong việc thúc đẩy doanh số và xây dựng thương hiệu.

Về chương trình giảm giá và khuyến mại: Khuyến mại, giảm giá tạo ra cảm giác "cơ hội không thể bỏ lỡ", giá tốt hơn cho KH thúc đẩy KH đưa ra quyết định mua hàng nhanh chóng. Các chương trình giảm giá nhanh hoặc giảm giá theo mùa thường ghi nhận sự gia tăng đột biến về doanh số.

Qua khảo sát các DNTM có hoạch định các chương trình giảm giá, khuyến mại dành riêng cho BLĐT hàng điện máy (Hình 2.12), khoảng 57% DN trả lời có hoạch định riêng (2021, 2022) và gia tăng lên mức 70% (năm 2023). Số còn lại là các DN không hoạch định riêng mà chỉ hoạch định chung cho bán lẻ bao gồm các chương trình tại cửa hàng và áp dụng giống như vậy trên các kênh BLĐT.



Hình 2.12: Kết quả khảo sát hoạch định các chương trình giảm giá, khuyến mại dành riêng cho BLĐT và hoạch định các chương trình chăm sóc khách hàng

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Về tần suất, cũng theo dữ liệu khảo sát, 73% các DNTM cho biết họ hoạch định hàng tháng, 33% DN hoạch định hàng tuần và 10% DN hoạch định hàng năm. Điều này cho thấy mức độ quan trọng của chương trình khuyến mại, giảm giá nên các DN sẽ thiết lập hàng tuần, hàng tháng và lên kế hoạch rõ ràng cụ thể. Dựa trên dữ liệu của các chương trình đã triển khai cùng kỳ năm trước hoặc tham khảo từ các DN khác, các DN sẽ đưa ra các chương trình khuyến mại và giảm giá cụ thể theo thời điểm. Tuy nhiên, cũng theo khảo sát cho thấy có tới 30% DN cho rằng mức độ chỉ "bình thường" và 60% đánh giá hiệu quả, còn lại 10% DN đánh giá không hiệu quả.

Về thực trạng các chương trình khuyến mại, giảm giá của các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội có sự khác biệt về mục tiêu; tần suất chương trình; loại chương trình khuyến mại phổ biến; kênh triển khai và những ưu điểm, hạn chế của các chương trình khuyến mại, giảm giá giữa hai nhóm DN là DN quy mô lớn và DN quy mô vừa và nhỏ. (Phụ lục 16)

Qua khảo sát KH về ý kiến đánh giá cảm nhận về các chương trình khuyến mại, giảm giá tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM thu được kết quả như sau:

Bảng 2.13: Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá cảm nhận của KH về các chương trình khuyến mại, giảm giá tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM

Câu hỏi khảo sát	1: Rất không đồng ý	2: Không đồng ý	3: Trung lập	4: Đồng ý	5: Rất đồng ý
Các chương trình khuyến mại được tổ chức thường xuyên.	0	0	29%	50%	21%
Khuyến mại hấp dẫn và có giá trị thực tế	0	0	14%	72%	14%
Khuyến mại ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định mua hàng của KH	0	7%	7%	50%	36%
Điều kiện tham gia khuyến mại rõ ràng, dễ hiểu	0	0	14%	72%	14%
Tôi hài lòng với các chương trình khuyến mại hiện tại	0	0	22%	64%	14%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát KH

Dữ liệu cho thấy sự đồng thuận cao từ phía KH đối với các khía cạnh liên quan đến chương trình khuyến mại, với tỷ lệ phản hồi tiêu cực (mức 1 và 2) gần như không tồn tại ở hầu hết các câu hỏi, ngoại trừ câu hỏi về ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định mua hàng (7% không đồng ý và 7% trung lập). Cụ thể, 50% KH đồng ý và 21% rất đồng ý rằng các chương trình khuyến mại được tổ chức thường xuyên, phản ánh tần suất các chương trình khuyến mại có vai trò quan trọng trong việc bán tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội, góp phần duy trì sự hấp dẫn thị trường cạnh tranh cao trong lĩnh vực bán lẻ nói chung và BLĐT HDM nói riêng. Điểm nổi bật là mức độ đánh giá cao về tính hấp dẫn và giá trị thực tế của khuyến mại, với 72% đồng ý và 14% rất đồng ý, cho thấy các chương trình không chỉ mang tính hình thức mà còn tạo giá trị thực tiễn, phù hợp với hành vi tiêu dùng đô thị tại Hà Nội nơi khách hàng ngày càng nhạy cảm với giá trị gia tăng. Tương tự, 72% đồng ý về tính rõ ràng và dễ hiểu của điều kiện tham gia, nhấn mạnh hiệu quả trong quản lý và truyền thông chương trình, giúp giảm

thiếu rào cản tham gia và tăng cường lòng tin từ khách hàng. Về ảnh hưởng đến quyết định mua hàng, 50% đồng ý và 36% rất đồng ý, khẳng định vai trò then chốt của khuyến mại trong chiến lược marketing, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế đô thị Hà Nội với sự gia tăng cạnh tranh từ các nền tảng TMĐT. Cuối cùng, mức độ hài lòng tổng thể đạt 64% đồng ý và 14% rất đồng ý, tuy nhiên vẫn tồn tại 22% trung lập, gợi ý nhu cầu cải thiện đa dạng hóa chương trình để nâng cao sự hài lòng toàn diện. Tổng thể, dữ liệu khảo sát KH tại Hà Nội phản ánh hiệu quả tích cực của các chương trình khuyến mại trong BLĐT, hỗ trợ các DNTM củng cố vị thế thị trường và thúc đẩy hành vi mua sắm, đồng thời chỉ ra tiềm năng tối ưu hóa để đáp ứng kỳ vọng cao hơn từ KH đô thị và khách hàng các vùng lân cận.

Kết quả khảo sát KH để đánh giá cảm nhận của KH về các chương trình chăm sóc KH và các dịch vụ sau bán hàng của DNTM trong BLĐT hàng điện máy như sau:

Bảng 2.14: Kết quả khảo sát ý kiến đánh giá cảm nhận của KH về các chương trình khuyến mại, giảm giá tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM

Câu hỏi khảo sát	1: Rất không đồng ý	2: Không đồng ý	3: Trung lập	4: Đồng ý	5: Rất đồng ý
Dịch vụ bảo hành được giải quyết nhanh chóng	0	7%	21%	65%	7%
Dịch vụ đổi trả được xử lý nhanh chóng	0	7%	25%	61%	7%
Nhân viên hỗ trợ nhiệt tình, chuyên nghiệp.	0	7%	21%	72%	0
Vấn đề phát sinh sau mua hàng được xử lý triệt để	0	7%	35%	58%	0%
KH hài lòng với chính sách hậu mãi của các DNTM chuyên kinh doanh HDM	0	0	28%	65%	7%
Dịch vụ sau bán ảnh hưởng đến quyết định mua hàng tiếp theo	0	0	22%	50%	28%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát KH

Dữ liệu khảo sát cho thấy mức độ hài lòng tương đối cao từ phía KH đối với các khía cạnh dịch vụ sau bán hàng, với tỷ lệ phản hồi tiêu cực (mức 1 và 2) thấp, chủ yếu tập trung ở mức 7% cho một số câu hỏi, và không tồn tại ở các câu hỏi về hài lòng tổng thể cũng như ảnh hưởng đến quyết định mua hàng tiếp theo. Cụ thể, về dịch vụ bảo hành, 65% khách hàng đồng ý và 7% rất đồng ý rằng được giải quyết nhanh chóng, phản ánh hiệu quả hoạt động hậu mãi của các DNTM tại Hà Nội, nơi thị trường hàng điện máy cạnh tranh khốc liệt đòi hỏi tốc độ xử lý cao gia tăng mức độ hài lòng và duy

trì lòng trung thành khách hàng. Tương tự, dịch vụ đổi trả nhận được 61% đồng ý và 7% rất đồng ý về tính nhanh chóng, tuy nhiên tỷ lệ trung lập cao hơn (25%), gợi ý nhu cầu cải thiện quy trình để giảm thiểu sự do dự từ khách hàng đô thị vốn quen với tiêu chuẩn dịch vụ cao từ các nền tảng trực tuyến. Điểm nổi bật là đánh giá về nhân viên hỗ trợ, với 72% đồng ý về tính nhiệt tình và chuyên nghiệp, nhấn mạnh vai trò then chốt của nguồn nhân lực trong quản trị quan hệ khách hàng (CRM) trên địa bàn Hà Nội. Tuy nhiên, xử lý triệt để vấn đề phát sinh sau mua hàng chỉ đạt 58% đồng ý, kèm theo tỷ lệ trung lập cao nhất (35%), chỉ ra hạn chế tiềm ẩn trong hệ thống hậu mãi, có thể ảnh hưởng đến sự hài lòng lâu dài và đòi hỏi các DNTM áp dụng mô hình quản trị chất lượng toàn diện để khắc phục. Về hài lòng tổng thể với chính sách hậu mãi, 65% đồng ý và 7% rất đồng ý, phản ánh hiệu quả chiến lược chăm sóc KH, song 28% trung lập cho thấy khoảng trống cần lấp đầy để chuyển hóa thành sự ủng hộ tích cực hơn. Cuối cùng, 50% đồng ý và 28% rất đồng ý rằng dịch vụ sau bán ảnh hưởng đến quyết định mua hàng tiếp theo, khẳng định giá trị của hậu mãi trong việc thúc đẩy hành vi lặp lại và lòng trung thành, đặc biệt tại thị trường Hà Nội với sự gia tăng cạnh tranh từ các nhà bán lẻ trực tuyến khác.

Cuối cùng, kết quả khảo sát đánh giá về mức độ quan trọng của hoạch định các chương trình xúc tiến bán hàng trong BLĐT đối với các DNTM, theo phân tích bằng phần mềm Microsoft Excel 2019, cho kết quả điểm trung bình 3,9/5 điểm; giá trị thấp nhất 2 điểm và giá trị cao nhất 5 điểm. Điều này cho thấy nhìn chung, các DNTM đánh giá hoạt động hoạch định xúc tiến bán hàng có vai trò quan trọng ở mức khá cao. Khoảng dao động từ 2 đến 5 điểm cho thấy mức độ nhận thức chưa hoàn toàn đồng nhất giữa các DNTM. Một bộ phận DN có thể chưa thực sự đầu tư bài bản cho công tác hoạch định chương trình xúc tiến bán hàng trong khi phần lớn đã nhận thức đúng và đánh giá cao tầm quan trọng của hoạt động này trong môi trường bán lẻ điện tử cạnh tranh. Điểm trung bình đạt gần sát mốc 4 điểm phản ánh xu hướng chuyển dịch tích cực trong nhận thức chiến lược của các DNTM cho thấy hoạch định xúc tiến bán hàng không còn là hoạt động mang tính ngẫu hứng mà đang dần trở thành một phần tất yếu trong quy trình quản trị BLĐT của các DNTM.

2.2.1.8. Thực trạng hoạch định các hoạt động bán lẻ điện tử

Hoạch định các hoạt động BLĐT bao gồm việc chuẩn bị cho hoạt động BLĐT và phát triển các kênh BLĐT, như đã được thảo luận ở các phần trước. Tiếp theo, phần này tập trung vào việc hoạch định quản lý kho bãi và bảo quản hàng hóa, cũng như vận chuyển và giao nhận hàng hóa. Theo Chopra và Meindl (2021), hoạch định quản lý kho bãi đóng vai trò trung tâm trong chuỗi cung ứng, đặc biệt trong lĩnh vực BLĐT, nơi mà hiệu quả lưu trữ và bảo quản hàng hóa trực tiếp ảnh hưởng đến tốc độ xử lý đơn hàng, chi phí vận hành và sự hài lòng của KH.

Kết quả khảo sát từ 30 DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy (HDM) tại Hà Nội cho thấy tỷ lệ DN thực hiện hoạch định các hoạt động BLĐT đã tăng dần từ 40% năm 2021 lên 76% năm 2023, phản ánh sự gia tăng nhận thức về tầm quan trọng của

các hoạt động vận hành như kho vận, giao hàng và lắp đặt sản phẩm cho KH mua sắm trực tuyến (Phụ lục 18). Do quy mô lớn của các DNTM chuyên kinh doanh HDM, với hệ thống cửa hàng và kho bãi trải rộng trên toàn quốc, việc hoạch định kho bãi trở nên thiết yếu để kiểm soát tồn kho, nâng cao năng lực cung ứng, tăng tốc độ bán hàng và tiết kiệm chi phí. Ví dụ, theo báo cáo thường niên của Công ty Cổ phần Đầu tư Thế Giới Di Động (MWG), chuỗi Điện Máy Xanh hiện sở hữu khoảng 2.961 cửa hàng trên toàn quốc, đạt doanh thu khoảng 55 nghìn tỷ đồng trong năm 2024 (Thế giới di động, 2024). Qua phỏng vấn các NQT tại các DNTM, khoảng 67% DN kết hợp kho riêng và thuê kho ngoài để tối ưu hóa chi phí, trong khi 33% DN nhỏ, chuyên BLĐT thuần túy mà không có cửa hàng vật lý, phụ thuộc hoàn toàn vào kho của nhà cung cấp.

Kết quả khảo sát DN cũng chỉ ra rằng các yếu tố chính ảnh hưởng đến lựa chọn kho bãi bao gồm chi phí (80%), vị trí địa lý (93,3%), diện tích kho (50%) và thị trường BLĐT (63,3%), nhấn mạnh sự ưu tiên đối với vị trí địa lý và chi phí hơn các yếu tố khác. Các DN lớn thường có lợi thế cạnh tranh nhờ đầu tư vào hệ thống kho bãi hiện đại và quy trình chuyên nghiệp, trong khi DN vừa và nhỏ cần cải thiện để đáp ứng yêu cầu thị trường ngày càng cao (Boysen et al., 2019). Việc tối ưu hóa kho bãi và bảo quản không chỉ giảm chi phí mà còn nâng cao khả năng cạnh tranh, như được minh họa trong Bảng 2.15 dưới đây, so sánh thực trạng giữa DNTM quy mô lớn và DNTM quy mô vừa và nhỏ.

Bảng 2.15: So sánh thực trạng về hoạch định quản lý kho bãi và bảo quản hàng hóa của các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn	DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô vừa và nhỏ
Quy mô và cơ sở hạ tầng	- Kho bãi rộng lớn, nằm ở vị trí chiến lược gần các đô thị lớn và tuyến giao thông huyết mạch, đảm bảo thời gian vận chuyển tối ưu. (Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P, 2022) - Trang bị hệ thống giá kệ tiên tiến, thiết bị nâng hạ hiện đại như xe nâng tự động và hệ thống băng chuyền. - Chi phí đầu tư vào hệ thống kho bãi chiếm khoảng 1-2% doanh thu. Tuy nhiên, nhiều DN lớn cũng kết hợp thuê kho bãi và tự chủ một phần, thay vì đầu tư toàn bộ. (Phân tích ước tính Báo cáo Tài chính của Điện Máy Xanh)	- Thuê kho bãi từ đơn vị logistics hoặc sử dụng kho chung, diện tích nhỏ phù hợp với quy mô kinh doanh. - Phụ thuộc vào điều kiện kho thuê, khó kiểm soát môi trường lưu trữ như mong muốn - Khó đầu tư vào thiết bị bảo quản chuyên dụng hoặc thực hiện bảo trì định kỳ.
Công nghệ quản lý	- Áp dụng hệ thống quản lý kho hàng thông minh (WMS), công nghệ mã vạch, RFID.	- Sử dụng phần mềm quản lý kho đơn giản hoặc miễn phí, một số áp dụng SaaS WMS trên nền tảng đám mây; có thể sử

Tiêu chí	DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn	DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô vừa và nhỏ
	- Tăng hiệu suất quản lý kho và làm giảm lỗi tồn kho. - Đòi hỏi đội ngũ nhân viên có chuyên môn cao và đào tạo liên tục.	- dùng phần mềm quản lý kho của bên thứ ba hoặc phần mềm của đơn vị cho thuê kho để quản lý tùy thuộc vào cách thuê kho. - Giảm chi phí quản lý kho và tăng hiệu quả xử lý đơn hàng nhờ SaaS WMS. - Hạn chế về trình độ nhân sự, khó triển khai hệ thống phức tạp.
Bảo quản hàng hóa	- Trang bị thiết bị kiểm soát nhiệt độ, độ ẩm, đặc biệt cho SP điện lạnh. - Bảo dưỡng định kỳ thiết bị lưu trữ và vận chuyển.	- Khó đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn về điều kiện lưu trữ (đặc biệt với SP điện tử, lạnh có giá trị cao). - Phụ thuộc vào chất lượng dịch vụ của bên cho thuê kho.
Chi phí logistics	- Chi phí logistics ước tính chiếm khoảng 3-5% doanh thu, chủ yếu từ quản lý kho bãi và vận chuyển nội bộ. (Phân tích báo cáo tài chính của Điện Máy Xanh) - Đầu tư ban đầu cao cho hệ thống kho bãi, nhưng mang lại lợi ích dài hạn qua việc giảm chi phí vận hành và tăng tốc độ luân chuyển hàng hóa (Christopher, M., 2016) - Tối ưu hóa chi phí thông qua đàm phán hợp đồng dài hạn với nhà cung cấp.	- Chi phí logistics cao hơn do phụ thuộc hoàn toàn vào dịch vụ thuê ngoài, có thể chiếm 5-10% doanh thu tùy từng nhóm mặt hàng. (Báo cáo nội bộ của DN) - Khó mở rộng quy mô kho bãi khi nhu cầu kinh doanh tăng, dẫn đến tăng chi phí đột biến. - Thiếu khả năng đàm phán hợp đồng ưu đãi do quy mô nhỏ.
Vận chuyển và giao nhận	- Sở hữu đội xe riêng, áp dụng phần mềm quản lý giao nhận tiên tiến để tối ưu lộ trình. (Báo cáo nội bộ DN) - Triển khai phần mềm quản lý đơn hàng đa kênh và tích hợp với hệ thống kho hàng thông minh. - Quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả từ nhập hàng đến giao hàng.	- Thuê ngoài dịch vụ vận chuyển hoặc sử dụng phương tiện cá nhân cho đơn hàng gấp và ưu tiên. - Phối hợp với bên thứ ba để giao hàng và lắp đặt SP cho KH. - Hạn chế trong việc tối ưu hóa quy trình vận chuyển và giao nhận.
Thách thức	- Chi phí đầu tư và duy trì hệ thống logistics cao. - Yêu cầu đội ngũ nhân viên chuyên môn cao và đào tạo liên tục. - Cần đảm bảo đồng bộ và hiệu quả trên quy mô lớn.	- Phụ thuộc lớn vào chất lượng dịch vụ của bên thứ ba. - Khó kiểm soát hoàn toàn quy trình lưu trữ và bảo quản. - Hạn chế khả năng mở rộng và phát triển dài hạn.

Nguồn: Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P, 2022; Christopher, M., 2016; Báo cáo nội bộ của DN & Tác giả tổng hợp

2.2.1.9. Thực trạng hoạch định ngân sách bán lẻ điện tử

Về hoạch định ngân sách BLĐT, qua khảo sát DN cho thấy tỷ lệ các DN có hoạch định ngân sách BLĐT ban đầu là khá thấp khoảng 27% vào năm 2021 và sau đó tăng dần lên 43% DN vào năm 2022 và 60% DN vào năm 2023. (Phụ lục 19).

Các DNTM thường hoạch định ngân sách dựa trên các tiêu chí KPI về hiệu suất kinh doanh thông thường như doanh thu; lợi nhuận; chi phí; chỉ lợi nhuận/ chi phí đầu tư (ROI). 90% DN đồng ý sẽ điều chỉnh ngân sách dành cho BLĐT tăng hoặc giảm nếu tình hình thực tế của thị trường biến đổi. DN hoạch định ngân sách BLĐT bằng cách tối ưu chi phí cố định và chi phí biến đổi, cắt giảm các chi phí không hợp lý để gia tăng hiệu quả của hoạt động BLĐT. Thực tế cho thấy nhiều DN chưa hoạch định ngân sách BLĐT hiệu quả.

Hoạch định ngân sách BLĐT bao gồm: Ngân sách hoạt động, ngân sách dòng tiền, ngân sách tài chính và ngân sách dự phòng. Thực tế cho thấy, ngân sách hoạt động thường được các DNTM xây dựng theo hướng truyền thống, chủ yếu tập trung vào các khoản chi phí cố định như tiền thuê mặt bằng, lương nhân viên và chi phí marketing mà chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của BLĐT như chi phí công nghệ, chi phí vận hành sàn TMĐT hay chi phí dịch vụ KH trực tuyến.

Về ngân sách dòng tiền, đa số các DNTM vừa và nhỏ vẫn chưa có hệ thống quản lý tài chính tích hợp giữa các kênh bán hàng truyền thống và trực tuyến, gây khó khăn trong việc dự báo dòng tiền ra/vào chính xác. Việc phụ thuộc vào các hình thức thanh toán chậm từ đối tác cung cấp hoặc phải ứng trước vốn lớn để nhập hàng trong thời điểm cao điểm (ví dụ: cuối năm, lễ hội) khiến nhiều DNTM rơi vào tình trạng tắc nghẽn dòng tiền.

Về ngân sách tài chính tổng thể ngoại trừ nhóm DNTM quy mô lớn, các DNTM quy mô nhỏ thường tách rời khỏi kế hoạch hoạt động và chiến lược phát triển dài hạn. Các DNTM quy mô vừa và nhỏ chủ yếu sử dụng nguồn vốn tự có hoặc vay ngắn hạn, ít áp dụng các công cụ tài chính trung và dài hạn để tái cấu trúc nguồn vốn. Điều này ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng mở rộng quy mô và tiếp cận các nền tảng công nghệ số tiên tiến.

Ngoài ra, ngân sách dự phòng cũng hầu như chưa được quan tâm đúng mức; chỉ một số DNTM quy mô lớn có phân bổ ngân sách cho rủi ro như sụt giảm doanh số, biến động tỷ giá hoặc sự cố kỹ thuật trên nền tảng BLĐT (Phụ lục 20).

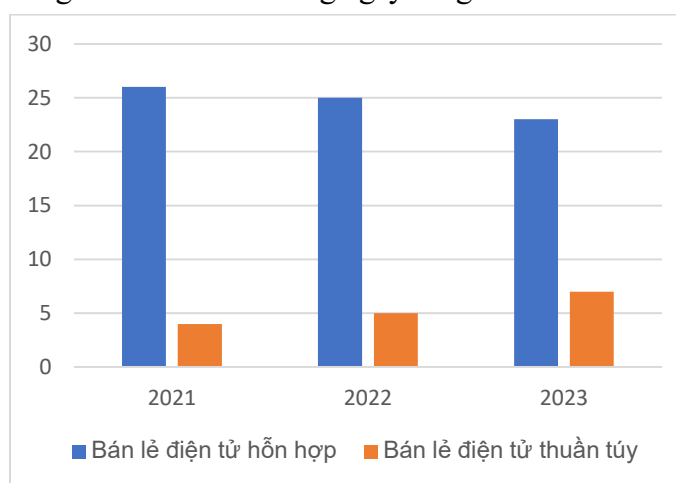
Đánh giá về mức độ quan trọng của hoạch định ngân sách BLĐT đối với các DNTM chuyên kinh doanh HDM, phân tích bằng phần mềm Microsoft Excel 2019 cho kết quả là điểm trung bình 3,8/5 điểm, giá trị nhỏ nhất là 2, giá trị lớn nhất là 5. Chỉ số trung bình 3,8 phản ánh nhận thức ở mức khá cao của các NQT đối với vai trò then chốt của việc lập ngân sách trong việc tối ưu hóa nguồn lực tài chính, dự báo dòng tiền và đảm bảo hiệu quả vận hành trong môi trường cạnh tranh khốc liệt của ngành hàng

điện máy. Khoảng biến thiên giá trị từ 2 đến 5 cho thấy tồn tại sự khác biệt đáng kể về mức độ đánh giá giữa các đơn vị khảo sát, điều này có thể bắt nguồn từ sự chênh lệch về năng lực quản trị tài chính, quy mô doanh nghiệp hoặc mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào quy trình lập ngân sách. Kết quả này hàm ý rằng để nâng cao hiệu quả tài chính, các DNTM cần chú trọng hơn đến việc xây dựng hệ thống lập ngân sách bài bản, gắn với chiến lược kinh doanh dài hạn.

3.2.2. Thực trạng tổ chức bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

3.2.2.1. Thực trạng tổ chức mô hình bán lẻ điện tử

Dữ liệu thống kê mô tả trong giai đoạn 2021-2023 cho thấy sự chuyển dịch rõ rệt trong cơ cấu mô hình BLĐT, bao gồm hai loại hình chính: BLĐT hỗn hợp và BLĐT thuần túy. Cụ thể, tỷ lệ DN lựa chọn mô hình BLĐT hỗn hợp chiếm tỷ trọng lớn so với mô hình BLĐT thuần túy cho thấy mức độ phù hợp của mô hình này tại thời điểm hiện tại. Tuy nhiên, tỷ lệ này giảm dần từ 86,7% năm 2021 xuống còn 76,7% năm 2023. Ngược lại, tỷ lệ DN theo đuổi mô hình BLĐT thuần túy tăng đều qua các năm, 13,3% năm 2021 lên 23,3% năm 2023. Xu hướng này phản ánh sự thay đổi trong chiến lược BLĐT của các DN nhằm thích ứng với bối cảnh thị trường và hành vi tiêu dùng ngày càng ưa thích mua hàng trực tuyến.



Hình 2.13: Kết quả khảo sát DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy về lựa chọn mô hình bán lẻ điện tử

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát từ năm 2021 đến 2023 cho thấy, mặc dù có sự chuyển dịch nhẹ trong cơ cấu mô hình BLĐT, tỷ lệ DN lựa chọn mô hình bán lẻ điện tử hỗn hợp vẫn chiếm tỷ trọng lớn và duy trì ở mức cao. Điều này chứng tỏ rằng mô hình BLĐT hỗn hợp không chỉ giữ vững vị thế mà còn tiếp tục là lựa chọn chủ đạo của các DN trong ngành hàng điện máy.

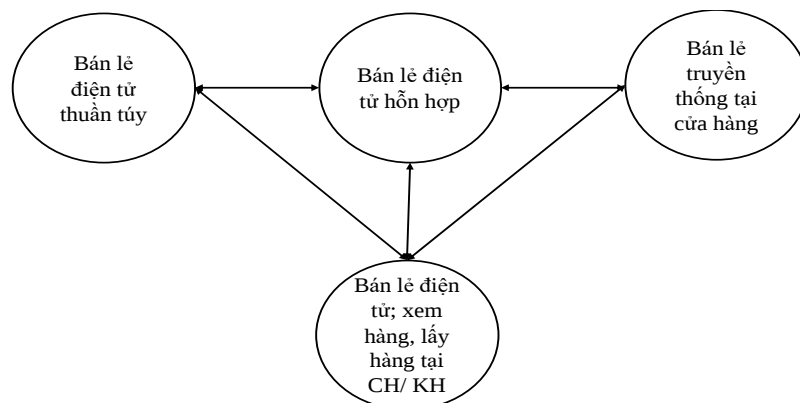
Sự ổn định của mô hình BLĐT hỗn hợp có thể được lý giải bởi tính linh hoạt và khả năng đáp ứng đa dạng nhu cầu của NTD về hàng điện máy. Mô hình này kết hợp giữa kênh bán hàng tại cửa hàng và điện tử tạo ra một mô hình bán lẻ tối ưu hơn trong thời điểm hiện

tại. Đối với nhiều DN việc duy trì sự hiện diện cả trên nền tảng BLĐT và cửa hàng truyền thống giúp họ tận dụng tối đa lợi thế của từng kênh. Kênh cửa hàng vật lý cung cấp trải nghiệm thực tế cho phép KH kiểm tra SP trước khi mua đồng thời xây dựng mối quan hệ bền vững thông qua tương tác cá nhân. Trong khi đó, kênh BLĐT mở rộng phạm vi tiếp cận giúp DN khai thác thêm phân khúc KH mới và tối ưu hóa hiệu quả bán hàng. Thực tế, tại Điện Máy Xanh, Pico, HC v.v. là những DNTM chuyên kinh doanh HDM thì tỷ trọng doanh số bán lẻ từ kênh cửa hàng vẫn chiếm tỷ trọng lớn lên tới hơn 80% doanh số.

Ngoài ra, mô hình BLĐT hỗn hợp cũng phù hợp với bối cảnh thị trường Việt Nam, nơi hành vi tiêu dùng vẫn mang tính đa dạng và chưa hoàn toàn nghiêng về TMDT. Một bộ phận lớn NTD, đặc biệt ở khu vực nông thôn hoặc các nhóm KH trung niên vẫn ưa chuộng phương thức mua sắm truyền thống vì sự an tâm và tin cậy mà nó mang lại. Việc duy trì cửa hàng vật lý không chỉ giúp DN phục vụ tốt nhóm KH này mà còn tạo dựng niềm tin đối với những KH tiềm năng lần đầu tiếp xúc với thương hiệu. Hơn nữa, mô hình hỗn hợp còn đóng vai trò chiến lược trong việc giảm thiểu rủi ro kinh doanh. Khi một kênh gặp khó khăn, ví dụ như kênh trực tiếp bị ảnh hưởng bởi đại dịch hoặc suy thoái kinh tế, kênh còn lại có thể bù đắp và đảm bảo doanh thu ổn định. Sự cân bằng này giúp DN tăng cường khả năng chống chịu trước các biến động thị trường.

Nhóm DN lựa chọn mô hình BLĐT thuần túy chủ yếu là nhóm DN vừa và nhỏ, ban đầu DN có thể có một hoặc một vài cửa hàng nhưng kinh doanh không thuận lợi nên đóng cửa cửa hàng và chỉ bán hàng trên mạng internet. Một số DN khác vận hành các kênh BLĐT ngay từ đầu và không mở cửa hàng theo đuổi mô hình này và sử dụng kho hàng của mình làm kho và chỗ trưng bày SP thay cho cửa hàng, một số ít DN khác thì tận dụng kho hàng của đối tác và nhà cung cấp để làm kho nhằm tối thiểu hóa chi phí.

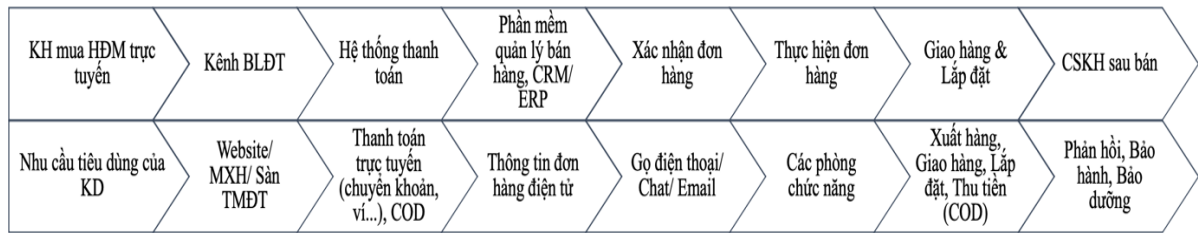
i) Bán lẻ điện tử hỗn hợp: Mô hình BLĐT hỗn hợp thường được nhóm DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn, có chuỗi cửa hàng áp dụng. Trong đó thì doanh số đến từ BLĐT chỉ là một phần đóng góp nhỏ trong tổng doanh thu bán lẻ của DN.



Hình 2.14. Mô hình BLĐT hỗn hợp của các DNTM chuyên kinh doanh HDM có cửa hàng vật lý

Nguồn: Khảo sát nội bộ DN & tác giả tổng hợp

Việc thực hiện quy trình BLĐT của các DN quy mô lớn cũng có những sự khác biệt đáng kể so với các DN quy mô vừa và nhỏ:



Hình 2.15. Quy trình BLĐT của các DNTM chuyên kinh doanh

HDM quy mô lớn

Nguồn: Khảo sát nội bộ DN & tác giả tổng hợp

Bước 1: Khởi phát nhu cầu và hành vi tìm kiếm thông tin của KH

Trong mô hình BLĐT, quá trình mua sắm bắt đầu khi KH có nhu cầu và chủ động tìm kiếm thông tin qua các công cụ số như Google, MXH (Facebook, Tiktok, Youtube...), hoặc truy cập trực tiếp vào các sàn TMĐT (Shopee, Lazada, Tiktok Shop, Tiki...), website bán hàng. Đây là điểm khác biệt cốt lõi với mô hình truyền thống, nơi KH thường phải trực tiếp đến cửa hàng để quan sát SP. Trong khi đó, BLĐT cung cấp thông tin nhanh chóng, đa chiều qua hình ảnh, video, đánh giá thực tế, livestream, giúp KH ra quyết định tại bất kỳ nơi nào.

Bước 2: Truy cập và lựa chọn SP HDM qua nền tảng đa kênh

Các DNTM lớn thường hiện diện đa kênh với giao diện nhất quán và dữ liệu đồng bộ trên nhiều nền tảng (website, MXH, ứng dụng di động, sàn TMĐT). KH có thể so sánh thông số kỹ thuật, giá cả, đánh giá từ người dùng khác, và lọc SP theo nhu cầu (thương hiệu, công suất, bảo hành...). Một số DN còn tích hợp AI gợi ý SP cá nhân hóa theo hành vi trước đó của KH.

Bước 3: Đặt hàng và thanh toán linh hoạt: Khi KH chọn mua SP, hệ thống hỗ trợ thanh toán trực tuyến (qua ví điện tử, thẻ ngân hàng, QR code) hoặc COD. DNTM áp dụng cổng thanh toán bảo mật (SSL, OTP) để đảm bảo an toàn theo quy định của các bên thanh toán trực tuyến. Khác với truyền thống phải xếp hàng thanh toán tại quầy, BLĐT cho phép thao tác mua – thanh toán – xác nhận chỉ trong một vài phút.

Bước 4: Ghi nhận và xử lý đơn hàng qua hệ thống phần mềm quản lý

Toàn bộ đơn hàng được tự động cập nhật vào phần mềm quản lý bán hàng (CRM, ERP hoặc POS) giúp theo dõi tồn kho, luân chuyển hàng hóa, doanh số, trạng thái giao hàng theo thời gian thực. Hệ thống có thể đồng bộ với phân hệ kho và giao nhận, giảm thiểu lỗi nhập liệu thủ công và tối ưu hóa thời gian xử lý đơn.

Bước 5: Liên hệ xác nhận đơn hàng

Sau khi đặt hàng, nhân viên chăm sóc KH liên hệ xác nhận đơn qua điện thoại, Zalo, SMS hoặc email, đặc biệt với các mặt hàng giá trị cao như tivi, tủ lạnh, điều hòa. Quy trình này nhằm loại bỏ đơn hàng ảo, giảm chi phí vận chuyển thất bại, điều mà các cửa hàng

truyền thống ít gặp vì mua hàng trực tiếp.

Bước 6: Thực hiện đơn hàng – Phân công liên phòng ban

Sau xác nhận, thông tin đơn hàng được phân chia tới các bộ phận liên quan: Kho hàng - Kiểm tra hàng hóa và đóng gói và xuất hàng hóa đúng chủng loại, mẫu mã; Giao vận: Tự triển khai giao hàng hoặc phối hợp với đối tác để lên lịch giao hàng cho KH theo quy trình; có thể cho KH nhận hàng tại cửa hàng theo yêu cầu của KH; Kỹ thuật: Nếu có yêu cầu, cử kỹ thuật viên đi kèm để lắp đặt SP đối với các SP HDM bắt buộc phải lắp đặt như máy lạnh, máy giặt, TV...; Kế toán: Ghi nhận doanh thu theo từng kênh bán và dòng tiền; Marketing: Ghi nhận đơn hàng từ chiến dịch nào, kênh nào để đánh giá hiệu quả hoạt động marketing điện tử qua các kênh như Facebook Ads, Google Shopping, Tiktok Shop, Shopee, hoặc livestream...

Bước 7: Giao hàng và lắp đặt tại nhà.

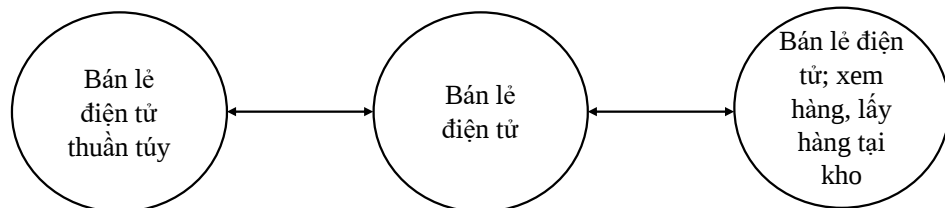
Sản phẩm được giao tận nhà KH kèm hướng dẫn sử dụng, phiếu bảo hành, hóa đơn điện tử. Dịch vụ lắp đặt miễn phí hoặc theo yêu cầu được thực hiện ngay tại chỗ theo yêu cầu và tiêu chuẩn phục vụ đã được ban hành. Các DN lớn có áp dụng phần mềm ứng dụng giúp theo dõi giao hàng lắp đặt hàng hóa, giúp KH biết vị trí của người giao, thời gian đến.

Bước 8: Chăm sóc KH sau bán

Sau bán hàng, DN tiếp tục cung cấp các dịch vụ như bảo hành điện tử và hỗ trợ kỹ thuật qua chatbot hoặc tổng đài 24/7; Chính sách đổi trả 7-30 ngày tùy theo loại HDM và điều kiện SP; Gửi email hoặc tin nhắn mời đánh giá SP, gợi ý SP mới phù hợp, tạo vòng lặp tiêu dùng và tăng tỷ lệ BLĐT thành công.

ii) Mô hình bán lẻ điện tử thuần túy: Nhóm các DNTM chuyên doanh HDM quy mô vừa và nhỏ thường áp dụng mô hình này vì không có cửa hàng vật lý.

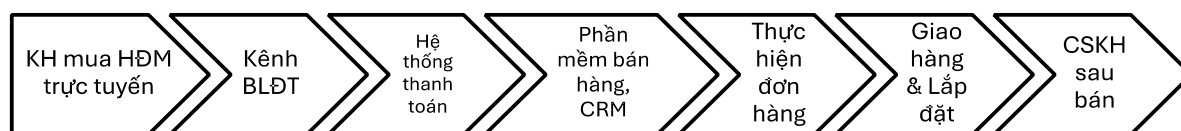
Doanh thu bán lẻ chủ đạo là doanh thu từ hoạt động BLĐT do không có cửa hàng. Đặc biệt là tổng doanh thu BLĐT cũng khá nhỏ so với nhóm DNTM bán lẻ điện tử hỗn hợp.



Hình 2.16. Mô hình nhà BLĐT của DNTM chuyên doanh HDM quy mô vừa và nhỏ với hình thức BLĐT là chủ yếu

Nguồn: Khảo sát nội bộ DN & tác giả tổng hợp

Việc thực hiện đơn hàng của nhóm DN này có xu hướng đơn giản hơn, nhanh hơn, tiết kiệm thời gian hơn do có sự khác biệt về quy mô và năng lực công nghệ.



Hình 2.17. Quy trình BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM

có quy mô vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Khảo sát nội bộ DN & tác giả tổng hợp

Bước 1: Tiếp cận KH qua các kênh BLĐT

KH chủ yếu truy cập các nền tảng số như website bán hàng, mạng xã hội (Facebook, TikTok, YouTube) và các sàn TMĐT (đặc biệt là Shopee) để tìm kiếm thông tin SP và thực hiện hành vi mua sắm. DNTM vừa và nhỏ chủ yếu dựa vào các nền tảng miễn phí hoặc chi phí thấp, chưa xây dựng hệ sinh thái số đồng bộ và thiếu chiến lược kênh bán và truyền thông điện tử bài bản.

Bước 2: Đa kênh BLĐT nhưng thiếu chuyên sâu và chưa đạt tới mức đa kênh tích hợp.

Mặc dù hiện diện trên nhiều nền tảng, các DNTM nhỏ thường đầu tư dàn trải, chưa có hệ thống quản lý kênh, KH và nội dung tích hợp. Giao diện, hình ảnh, thông điệp giữa các kênh thường thiếu đồng nhất, dẫn tới trải nghiệm người dùng không liền mạch. Việc thiếu nhân sự chuyên trách marketing điện tử cũng làm giảm hiệu quả tiếp cận KH mục tiêu.

Bước 3: Thanh toán khi mua hàng được thực hiện qua chuyển khoản ngân hàng hoặc thanh toán khi nhận hàng. Các website thường không tích hợp cổng thanh toán trực tuyến mà chỉ cung cấp mã QR hoặc hướng dẫn chuyển khoản dẫn đến quy trình xác nhận thanh toán bị kéo dài và dễ phát sinh sai sót.

Bước 4: Quản lý đơn hàng được theo dõi qua hệ thống quản trị riêng của từng kênh hoặc ghi nhận trên các công cụ miễn phí như Google Sheets, nhóm Zalo hoặc phần mềm bán hàng thông thường. Việc thiếu một hệ thống quản lý thống nhất như ERP hoặc CRM khiến dữ liệu bị phân mảnh, khó đồng bộ giữa các bộ phận và làm suy giảm khả năng phân tích, dự báo.

Bước 5: Thực hiện đơn hàng thủ công, thiếu chuẩn hóa: Quy trình xử lý đơn hàng được triển khai chủ yếu qua nhóm chat nội bộ (Zalo, Messenger), nơi các bộ phận như kho hàng, giao vận, kỹ thuật, kế toán được phân công nhiệm vụ theo từng tin nhắn. Do không sử dụng phần mềm điều phối chuyên nghiệp nên khả năng kiểm soát tiến độ và chất lượng đơn hàng còn hạn chế.

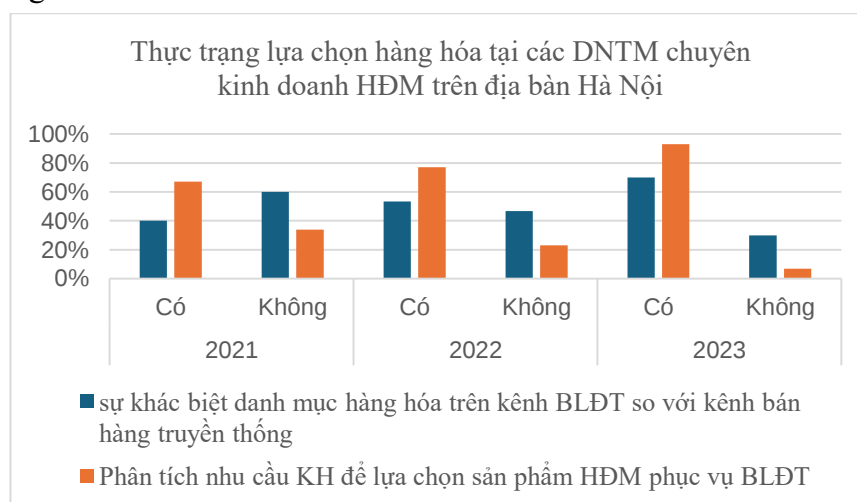
Bước 6: Giao hàng và lắp đặt linh hoạt nhưng thiếu tiêu chuẩn phục vụ: DNTM quy mô vừa và nhỏ thường sử dụng nhân sự giao hàng nội bộ cho khu vực Hà Nội, trong khi các đơn hàng tỉnh được thuê ngoài dịch vụ vận chuyển và lắp đặt. Tuy nhiên, việc thiếu hợp đồng hợp tác ổn định và quy trình giám sát chất lượng khiến dịch vụ giao, lắp đặt không đồng đều và khó đảm bảo chất lượng dịch vụ và trải nghiệm KH nhất quán.

Bước 7: Chăm sóc KH sau bán bị động và giới hạn: Hoạt động hậu mãi được thực hiện ở mức tối thiểu, chủ yếu qua điện thoại hoặc chuyển tiếp thông tin cho nhà sản xuất hoặc bên thứ ba xử lý bảo hành. Do không có hệ thống lưu trữ dữ liệu KH và không xây dựng quy trình chăm sóc theo vòng đời, doanh nghiệp dễ bỏ lỡ cơ hội giữ chân KH và bán chéo SP.

1.2.2.2. *Thực trạng tổ chức lựa chọn hàng hóa bán lẻ điện tử*

Qua nghiên cứu nội dung 30 website của các DNTM chuyên kinh doanh HDM, nhóm DN lớn có số lượng mặt hàng đăng tải trên website rất lớn, như Điện Máy Xanh (khoảng 30.000 mặt hàng) và HC (20.000 mặt hàng) được lựa chọn dựa trên nhu cầu thị trường, quy mô hoạt động, định vị thương hiệu và biên độ lợi nhuận. Họ sử dụng dữ liệu nghiên cứu để dự đoán xu hướng tiêu dùng, ưu tiên nhập hàng các SP có nhu cầu cao đồng thời tận dụng lợi thế về hệ thống cửa hàng, diện tích kho bãi và tài chính mạnh để đa dạng hóa danh mục SP từ phân khúc trung cấp đến cao cấp. Một số DN còn phát triển nhãn hiệu độc quyền nhằm tối ưu hóa lợi nhuận. Với biên lợi nhuận gộp trong ngành bán lẻ HDM dao động từ 25-35% và nhóm này thường yêu cầu mức lợi nhuận cao hơn từ nhà cung cấp nhờ khả năng tiêu thụ hàng hóa nhanh và số lượng lớn.

Đối với nhóm DN vừa và nhỏ, số lượng mặt hàng trên website thấp hơn thường dao động từ 3.000-5.000 SP tập trung vào nhóm KH thu nhập trung bình đến thấp. Họ lựa chọn SP dựa trên khả năng tối ưu chi phí vận hành và quản lý kho bãi thường sử dụng dịch vụ kho đối tác hoặc thuê ngoài. Các DN này ưu tiên những mặt hàng bán chạy, dễ tiêu thụ hoặc có cơ chế ưu đãi hấp dẫn từ nhà cung cấp, như hoa hồng cao hoặc hỗ trợ khuyến mại. Biên độ lợi nhuận của nhóm này linh hoạt nhưng thường thấp hơn do hạn chế về quy mô nhập hàng và khó khăn trong thanh toán.



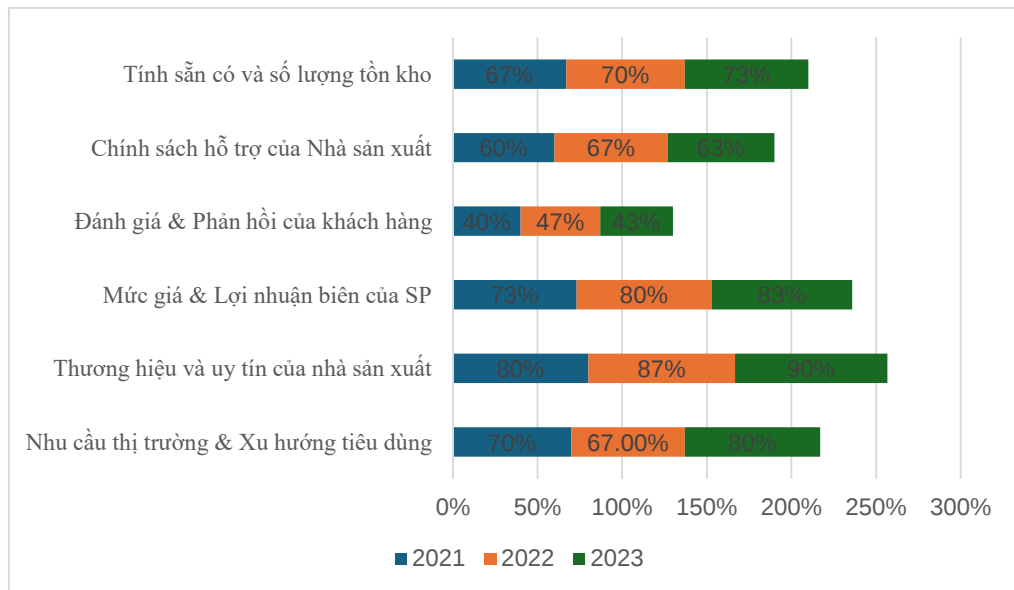
Hình 2.18: Thực trạng lựa chọn hàng hóa tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội dựa trên danh mục hàng hóa & phân tích nhu cầu KH

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát DN về danh mục hàng hóa trên kênh BLĐT (Hình 2.18) cho thấy 40% trả lời khác biệt (2021) và tăng lên 70% (2023) cho thấy các BLĐT chiếm nhiều ưu thế hơn trong việc trưng bày hàng hóa so với cửa hàng vì không bị hạn chế bởi không gian và chi phí. Thực trạng tổ chức lựa chọn hàng hóa và dịch vụ BLĐT của các DNTM chuyên kinh doanh HDM cho thấy sự đa dạng trong tổ chức quản lý danh mục SP và quy trình lựa chọn nhà cung cấp. Về số lượng hàng hóa, các DN lớn như Điện Máy Xanh, Pico, Media Mart, HC v.v thường duy trì một danh mục SP phong phú và đa dạng, với số lượng SKU trung bình dao động từ 5.000 đến 30.000 mặt hàng tùy thuộc vào quy mô hoạt động của từng DN cụ thể trong nhóm DN lớn. Điều này nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của KH và tối ưu hóa khả năng cạnh tranh trên thị trường. Về cách lựa chọn nhà cung cấp, các DN thường ưu tiên hợp tác với các thương hiệu uy tín toàn cầu như Samsung, LG, Sony, Panasonic v.v... cũng như các nhà phân phối chính hãng tại Việt Nam để đảm bảo chất lượng và nguồn gốc SP. Theo báo cáo thường niên năm 2023 của Công ty Cổ phần Đầu tư Thế Giới Di Động, hơn 80% hàng hóa được nhập trực tiếp từ các nhà cung cấp quốc tế hoặc thông qua các đối tác ủy quyền, giúp giảm thiểu rủi ro về hàng giả, hàng nhái.

Về sự khác biệt danh mục hàng hóa bán trên kênh BLĐT so với kênh truyền thống tại cửa hàng thì 100% các DN theo mô hình BLĐT hỗn hợp trả lời là có sự khác biệt. Còn đối với các DN theo mô hình BLĐT thuần túy thì không có sự khác biệt. Điều này hoàn toàn hợp lý với lựa chọn mô hình BLĐT của các DN và có thể tin cậy được vào số liệu. Qua số liệu khảo sát và qua nghiên cứu thực địa tại website và cửa hàng của một số DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy (Điện Máy Xanh, Pico, Media Mart, HC) cho thấy do hạn chế về diện tích trưng bày tại cửa hàng nên danh mục SP bán tại cửa hàng rất ít so với danh mục SP bán trên các kênh BLĐT như website, MXH hoặc gian hàng trên sàn TMĐT của DN. Mặt khác, với các DNTM tập trung vào BLĐT do họ không có cửa hàng nên danh mục này không có sự khác biệt.

Kết quả khảo sát DN (Hình 2.19) cho thấy, hầu hết các DNTM chuyên kinh doanh HDM đều dựa vào phân tích nhu cầu của KH và thị trường để lựa chọn hàng hóa BLĐT, tỷ lệ này càng gia tăng qua các năm. Điều này cho thấy các DN đã nhanh nhạy với việc nắm bắt nhu cầu thị trường trong thị trường điện tử.



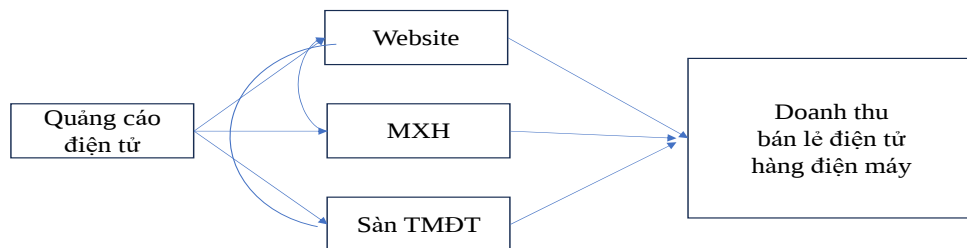
Hình 2.19: Kết quả khảo sát DNTM tổ chức lựa chọn HDM theo tiêu chí qua các năm

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát trên phản ánh rõ xu hướng tổ chức lựa chọn hàng hóa theo hướng ngày càng chuyên nghiệp và định hướng thị trường hơn. Cụ thể, tiêu chí “Nhu cầu thị trường và xu hướng tiêu dùng” tăng từ 70% (2021) lên 80% (2023) cho thấy các DNTM ngày càng chú trọng việc phân tích nhu cầu thị trường và theo sát sự thay đổi nhanh chóng của thị trường BLĐT HDM. Song song đó, tiêu chí “Thương hiệu và uy tín của nhà sản xuất” luôn giữ vị trí ưu tiên hàng đầu, tăng từ 80% lên đến 90%, dữ liệu chỉ ra xu hướng các DNTM có ưu tiên lựa chọn HDM có thương hiệu, quan tâm lớn đến uy tín của nhà sản xuất, vì đây cũng là lý do quan trọng với khách hàng. Đáng chú ý, yếu tố “Mức giá và lợi nhuận biên của SP” có xu hướng tăng liên tục, từ 73% (2021) lên 83% (2023), cho thấy các DNTM đang ngày càng tối ưu hóa danh mục SP dựa trên hiệu quả tài chính và có xu hướng lựa chọn các SP có lợi nhuận biên tốt hơn để bán. Trong khi đó, “Đánh giá và phản hồi của KH” chỉ dao động nhẹ quanh mức 40-47%, phản ánh thực tế rằng doanh nghiệp vẫn chưa tận dụng hiệu quả dữ liệu người dùng từ nền tảng thương mại điện tử để tái cấu trúc danh mục SP. Hai yếu tố còn lại là “Chính sách hỗ trợ của nhà sản xuất” và “Tính sẵn có và số lượng tồn kho” đều có xu hướng cải thiện (tăng lần lượt 3 và 6 điểm phần trăm từ 2021 đến 2023), cho thấy vai trò hỗ trợ của nhà sản xuất cũng quan trọng tới việc lựa chọn danh mục SP HDM trong BLĐT và tính sẵn có cũng như số lượng tồn kho có ảnh hưởng lớn đến việc lựa chọn SP HDM vì nếu lượng tồn kho lớn thì DN sẽ nhập ít hoặc không nhập để đảm bảo tối ưu tài chính và đảm bảo hoạt động BLĐT diễn ra hiệu quả. Tổng thể, khảo sát cho thấy xu hướng lựa chọn hàng hóa đang dịch chuyển từ cảm tính sang quản trị dữ liệu và hiệu quả kinh doanh.

2.2.2.3. Thực trạng tổ chức các kênh bán lẻ điện tử

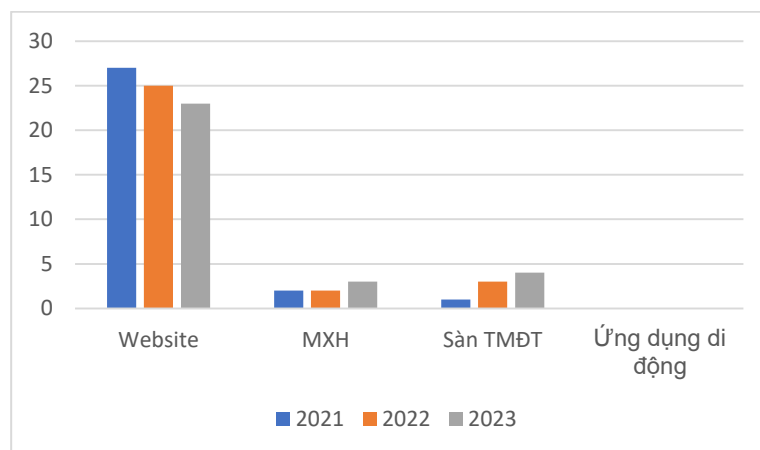
Việc tổ chức các kênh bán lẻ được diễn ra đúng với ý kiến chỉ đạo của NQT trong DN được đánh giá bám sát theo kế hoạch đã hoạch định. BLĐT trong ngành HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội bao gồm các kênh như website TMĐT của DN (100% DN có website), các kênh MXH phổ biến (100% DN có sử dụng ít nhất 1 công cụ MXH) và các gian hàng sản TMĐT B2C phổ biến tại thị trường (80% các DN sử dụng ít nhất 1 sản TMĐT phổ biến để BLĐT) và chỉ có 16,7% DN có ứng dụng di động. Qua thực tiễn nghiên cứu, hầu hết các DN vừa và nhỏ đều không có ứng dụng di động, một số ít các DN lớn có ứng dụng di động lại chưa đem về hiệu quả cho BLĐT.



Hình 2.20. Thực trạng tổ chức các kênh BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Nghiên cứu nội dung website, MXH & Tác giả tổng hợp

Doanh thu hoạt động BLĐT hàng điện máy đến từ ba nhóm kênh chính là website, MXH và sản TMĐT. Doanh thu BLĐT của các DN điện máy đều tăng trưởng liên tục, cụ thể năm 2024 Pico tăng 300% so với năm 2024 do có sự đầu tư lớn vào website và các kênh BLĐT nói chung. Đối với các DN lớn có chuỗi cửa hàng thì tỷ lệ doanh thu BLĐT chỉ chiếm khoảng 20-25% doanh số bán lẻ. Tuy nhiên, đối với các DN vừa và nhỏ thì doanh thu BLĐT lại chiếm tỷ trọng lớn.



Hình 2.21: Doanh thu từ các kênh BLĐT HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

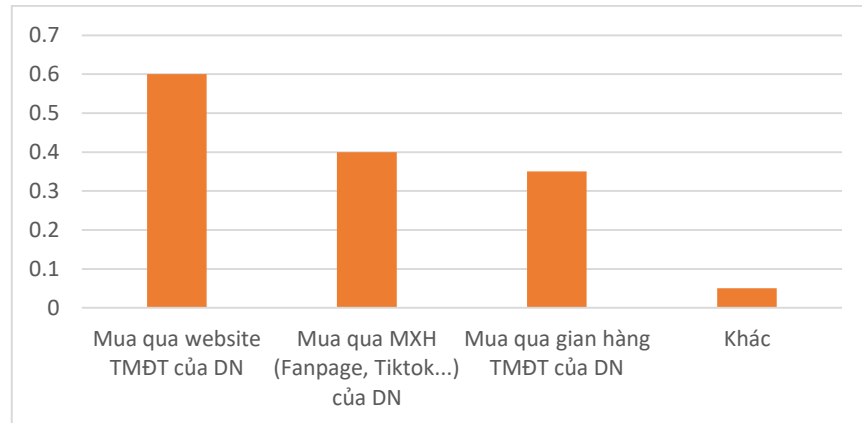
Website TMĐT của DNTM chuyên kinh doanh HDM đóng vai trò quan trọng có doanh thu lớn nhất trong tỷ trọng các kênh BLĐT hàng điện máy và chiếm hơn 50% tổng

doanh thu BLĐT của các DN lớn. Website TMĐT cho phép DN liệt kê toàn bộ SP hiện có bao gồm cả những mặt hàng không bày bán tại cửa hàng đồng thời hỗ trợ KH tìm kiếm thông tin và thực hiện giao dịch thuận tiện. Doanh thu từ website chủ yếu đến từ các hoạt động như tối ưu hóa công cụ tìm kiếm, quảng cáo trả phí trên công cụ tìm kiếm (Google Ads, Youtube Search) và mạng quảng cáo hiển thị (Facebook, Youtube v.v). KH có thể đã tương tác qua MXH hoặc gian hàng trực tuyến trên sàn TMĐT trước khi truy cập website để đặt hàng, so sánh giá cả và lựa chọn nền tảng mua sắm phù hợp nhất dựa trên mức giá và trải nghiệm người dùng. Tuy nhiên, sự khác biệt lớn giữa DN lớn và DN vừa và nhỏ nằm ở mức độ đầu tư công nghệ tích hợp trên website dẫn đến sự chênh lệch đáng kể về tính năng và hiệu quả vận hành.

Về mạng xã hội, hiện nay có rất nhiều trên thị trường, tuy nhiên mức độ ứng dụng và hiệu quả lại khác nhau. Các DN chuyên doanh HDM ưu tiên sử dụng các nền tảng có số lượng người sử dụng lớn và thời gian sử dụng nhiều như Facebook, Youtube, Tiktok. Kết quả khảo sát DN cho thấy 100% DN đều có tài khoản Facebook Fanpage để bán hàng. Với các DN vừa và nhỏ còn sử dụng thêm các tính năng livestream bán hàng, rao vặt trên Facebook Marketplace, chạy quảng cáo Facebook Ads và tài khoản cá nhân Facebook Profile để hỗ trợ đăng bài bán hàng; tạo kênh Tiktok và Tiktok Shop. Theo khảo sát và ước tính, doanh thu trung bình của các nền tảng MXH chiếm khoảng 30% tổng doanh thu BLĐT. Ngoài ra, MXH còn hỗ trợ tăng doanh thu gián tiếp cho website của DN thông qua các chương trình quảng cáo trực tuyến hoặc gửi đường link giúp KH tham khảo tốt hơn trước khi ra quyết định mua hàng. Các DN lớn sử dụng nhiều nền tảng MXH và đầu tư cho mỗi nền tảng ở mức cao, trong khi đó những DN vừa và nhỏ thì tập trung vào nền tảng tốt cho việc BLĐT, cụ thể là Facebook, Youtube hoặc Tiktok.

Về sàn TMĐT, hàng điện máy là nhóm bán hàng có doanh số cao trên các sàn TMĐT. Các DN thường hiện diện trên Shopee, Lazada và gần đây là Tiktok Shop. Theo khảo sát ước tính doanh thu trung bình từ sàn TMĐT đóng góp vào tổng doanh thu bán hàng khoảng 20%. Các DN lớn sử dụng gian hàng “Mall” – gian hàng thương hiệu lớn, các DN vừa và nhỏ thì dùng các gian hàng thông thường. Một số DN chuyên kinh doanh HDM có thể tạo nhiều gian hàng trên nhiều sàn TMĐT để tăng doanh thu. Các DN vừa và nhỏ hiện diện trên các sàn TMĐT này rất nhiều do chi phí vận hành thấp hơn so với bán lẻ truyền thống tại cửa hàng và doanh số bán hàng phù hợp với hoạch định của DN quy mô vừa và nhỏ.

Kết quả khảo sát KH về tỷ lệ mua HDM qua các kênh BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM như dưới đây:



Hình 2.22: Tỷ lệ khách hàng mua HDM qua các kênh BLĐT tại các DNTM

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát KH cho thấy, tỷ lệ mua hàng qua website TMĐT của DNTM là cao nhất (chiếm 60%), sau đó là mua các MXH (40%) và cuối cùng là mua qua gian hàng TMĐT của DN (33%) và một số kênh khác (6%).

Dựa trên phân tích chéo giữa dữ liệu khảo sát DN và dữ liệu khảo sát hành vi NTD, có thể nhận thấy sự tương đồng đáng chú ý trong việc tổ chức và hiệu quả của các kênh BLĐT. Về phía DN, website TMĐT đóng vai trò chủ đạo với tỷ trọng doanh thu cao nhất (50%), MXH (30%) và sàn TMĐT (20%). Tuy nhiên, từ góc độ NTD, tỷ lệ mua hàng qua website TMĐT của DN cũng chiếm ưu thế lớn nhất, sau đó là MXH (40%) và sàn TMĐT cho thấy sự chênh lệch về nhận thức và trải nghiệm giữa hai nhóm đối tượng. Điều này phản ánh rằng mặc dù MXH được DN đánh giá cao về hiệu quả tiếp cận và hỗ trợ bán hàng gián tiếp, NTD lại có xu hướng ưu tiên các kênh chính thống như website hoặc sàn TMĐT để thực hiện giao dịch. Sự khác biệt này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tối ưu hóa trải nghiệm người dùng trên từng kênh đặc biệt là việc cân bằng giữa đầu tư công nghệ cho website và tận dụng hiệu quả các nền tảng MXH, sàn TMĐT để đáp ứng kỳ vọng của cả DN và KH.

2.2.2.4. Phân tích thực trạng tổ chức thị trường bán lẻ điện tử

Về mặt phân khúc thị trường, các DNTM lớn như Thế Giới Di Động, Nguyễn Kim hay Media Mart thường tiếp cận thị trường theo hướng đa phân khúc, kết hợp cả phân khúc cao cấp, trung cấp và đại chúng. Họ sử dụng chiến lược đa dạng hóa SP và dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu đa tầng của người tiêu dùng đồng thời xây dựng nhiều kênh phân phối đa dạng từ cửa hàng truyền thống đến nền tảng TMĐT. Ngược lại, các DNTM vừa và nhỏ chủ yếu tập trung vào phân khúc trung cấp và đại chúng với định vị giá rẻ hoặc gần gũi về mặt địa lý, phục vụ khách hàng có mức thu nhập trung bình và thấp.

Về khu vực địa lý, nhóm DNTM lớn có xu hướng hiện diện rộng khắp các quận nội thành đồng thời mở rộng ra vùng ven và ngoại thành để tối ưu hóa khả năng tiếp cận khách hàng. Trong khi đó, các DNTM vừa và nhỏ thường tập trung ở các khu vực có chi phí mặt bằng thấp hơn như các quận/huyện vệ tinh hoặc các tuyến phố không phải là trung tâm

thương mại nhằm giảm thiểu chi phí vận hành.

Về yếu tố nhân khẩu học, DNTM lớn chú trọng phân tích kỹ lưỡng độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp và mức thu nhập của khách hàng mục tiêu, qua đó điều chỉnh chính sách trưng bày, tư vấn và chăm sóc khách hàng phù hợp. Nhóm doanh nghiệp này còn đầu tư vào nghiên cứu hành vi mua sắm, sở thích công nghệ và thói quen tiêu dùng số. Trái ngược lại, các DNTM vừa và nhỏ phần lớn chưa có hệ thống thu thập dữ liệu hành vi bài bản dẫn đến việc lựa chọn thị trường mang tính cảm tính và thiếu căn cứ khoa học. Thay vì dựa trên hành vi tiêu dùng cụ thể, họ thường tiếp cận thị trường theo cách truyền thống, dựa trên mối quan hệ cộng đồng hoặc kinh nghiệm kinh doanh lâu năm.

Kết quả khảo sát thực trạng tổ chức thị trường của các DNTM tại Hà Nội, đo lường theo thang đo 5 bậc Likert, cho thấy điểm trung bình đạt 3,7/5, dao động từ giá trị tối thiểu là 2 đến tối đa là 5. Về ý nghĩa thống kê, mức trung bình này cho thấy các DNTM nói chung đang thực hiện công tác tổ chức thị trường ở mức tương đối hiệu quả. Tuy nhiên, độ phân tán rộng của dữ liệu (từ 2 đến 5) phản ánh sự khác biệt đáng kể trong mức độ hiệu quả giữa các DN. Sự chênh lệch này có thể xuất phát từ sự khác nhau về quy mô, năng lực quản trị, nguồn lực tài chính và kinh nghiệm thị trường giữa nhóm doanh nghiệp lớn và nhóm DN vừa và nhỏ. Như vậy, mặc dù hiệu quả trung bình ở mức tích cực, kết quả khảo sát cũng chỉ ra yêu cầu cấp thiết trong việc nâng cao tính hệ thống và chuyên nghiệp trong tổ chức thị trường nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh cho toàn bộ nhóm DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn.

2.2.2.5. Thực trạng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Kết quả khảo sát về cơ cấu tổ chức của các DNTM như sau:

Bảng 2.16: Kết quả khảo sát cơ cấu tổ chức tại DNTM chuyên kinh doanh HDM

Cơ cấu tổ chức tại các DNTM	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Cơ cấu theo chức năng	67%	60%	56%
Cơ cấu theo phân quyền	10%	13%	14%
Cơ cấu ma trận	23%	27%	30%
Tổng	100%	100%	100%
<i>Trong đó có bộ phận chuyên trách về BLĐT</i>	20%	26%	37%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát DNTM cho thấy 67% số DN chọn cơ cấu tổ chức DN theo chức năng sau đó có giảm nhẹ qua các năm, đây là cơ cấu phổ biến và dễ dàng số DN áp dụng cơ cấu tổ chức theo mô hình chức năng. Mô hình cấu trúc DN này có các phòng ban chức năng phổ biến và điển hình của DNTM, trong đó có phòng marketing, phòng kinh doanh, phòng

kế toán v.v. Trong khi đó, cơ cấu theo phân quyền rất ít DNTM áp dụng (10% vào năm 2021 và tăng lên 14% năm 2023). Qua khảo sát thực địa và phỏng vấn, nhiều DNTM chuyên kinh doanh HDM không có bộ phận chuyên trách về BLĐT riêng, nếu có thì bộ phận chuyên trách về BLĐT nằm trong phòng kinh doanh hoặc phòng marketing của DN và nhận nhiệm vụ về hoạt động BLĐT.

Đặc biệt, trong số các DNTM được nghiên cứu, có duy nhất một (01) DN (3,3%) là Điện Máy Xanh có cấu trúc mô hình theo mô hình tập đoàn đa ngành, có niêm yết trên sàn chứng khoán thông qua công ty mẹ là Công ty cổ phần Thế Giới Di Động (MWG). DN này được xây dựng bộ máy theo mô hình ma trận bao gồm Hội đồng quản trị, ban quản trị, ban kiểm soát, ban lãnh đạo, lãnh đạo các công ty con theo từng công ty và ngành hàng của tập đoàn. Thêm nữa, tại Điện Máy Xanh có bộ phận TMĐT chuyên trách và được giao nhiệm vụ và doanh số bán hàng độc lập với bán lẻ truyền thống. Như vậy có thể thấy Điện Máy Xanh áp dụng cấu trúc theo mô hình ma trận tức là vừa có mô hình chức năng, vừa có phân quyền và có những đặc điểm quản trị riêng có của DN. Do công ty mẹ là một tập đoàn lớn với đa ngành và doanh thu rất lớn, vì vậy doanh thu trong năm 2023, MWG đạt 118.279 tỷ đồng, trong đó doanh thu online chiếm 16.899 tỷ đồng, đóng góp 14% vào tổng doanh thu của công ty (Báo cáo thường niên Thế Giới Di Động, 2023). Đây là điểm khác biệt lớn của Điện Máy Xanh so với các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội. Mặt khác, một số công ty theo mô hình công ty cổ phần như Pico có cơ cấu công ty cổ phần cũng kết hợp giữa chức năng và phân quyền nhưng ở quy mô nhỏ hơn. Điểm khác biệt giữa Pico và Điện Máy Xanh là Pico không có bộ phận chuyên trách về TMĐT.

Cơ cấu tổ chức của các DNTM quy mô lớn: Nhóm các DN lớn thường có một cơ cấu tổ chức phức tạp và chặt chẽ, với các bộ phận được phân chia rõ ràng theo chức năng và nhiệm vụ. Cơ cấu này có thể được mô hình theo chiều dọc hoặc theo chiều ngang. Những DN này thường áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức tập trung và chuyên môn hóa cao. Với các DN lớn theo mô hình công ty cổ phần nhưng không niêm yết hoặc mô hình công ty TNHH thì thường cũng gồm ba cấp nhưng quy mô phòng ban nhân sự lớn và bài bản chuyên nghiệp ví dụ như Media Mart (Phụ lục 21). Nhân sự trong DN lớn thường được tuyển dụng và quản lý một cách chặt chẽ với các tiêu chí khắt khe về trình độ và chuyên môn. DN lớn cũng chú trọng đào tạo và phát triển nhân sự lâu dài, có các chương trình huấn luyện, đào tạo nội bộ và thậm chí là các khóa học chuyên sâu từ các đối tác bên ngoài.

Ngược lại, DNTM quy mô vừa và nhỏ có loại hình pháp lý là công ty TNHH hoặc công ty cổ phần có cơ cấu tổ chức đơn giản hơn, nhỏ hơn, tinh gọn hơn thường chỉ gồm các phòng ban cơ bản như kinh doanh, tài chính và nhân sự v.v với sự linh hoạt trong công việc và không có bộ phận chuyên trách về BLĐT độc lập. Nhân sự trong DN nhỏ thường có quy mô ít hơn và kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau. Nhân sự trong các công ty nhỏ có xu hướng linh hoạt, chịu nhiều trách nhiệm và có khả năng làm việc đa năng hơn. Mặc dù mức

lương trong công ty nhỏ có thể thấp hơn so với các công ty lớn nhưng môi trường làm việc lại dễ dàng và ít có sự phân biệt rõ rệt giữa các cấp quản lý và nhân viên.

Cơ cấu tổ chức của DN lớn có tính chuyên môn hóa và phân chia rõ ràng giữa các phòng ban giúp hoạt động của DN trở nên chặt chẽ và có sự kiểm soát cao. Trong khi đó, DN vừa và nhỏ có cơ cấu tổ chức đơn giản giúp DN linh hoạt và dễ dàng thích ứng với những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, DN nhỏ có thể gặp khó khăn trong việc quản lý hiệu quả khi quy mô phát triển, do thiếu các hệ thống và quy trình chính thức.

Về bộ phận chuyên trách BLĐT: Tỷ lệ các DN có bộ phận chuyên trách dành riêng về BLĐT còn thấp, chỉ 20% DN vào năm 2021 và tăng lên 37% DN vào năm 2023. Điều này cho thấy các DNTM chưa chú trọng vào việc xây dựng cơ cấu tổ chức phục vụ cho BLĐT. Nhưng cũng đã nhận thức được vai trò quan trọng của bộ phận này và xu hướng đang tăng cường lực lượng chuyên trách về BLĐT hàng điện máy.

Về cơ sở vật chất: DN lớn đầu tư mạnh vào hệ thống hiện đại, đồng bộ trên toàn quốc, bao gồm văn phòng trung tâm, kho bãi quy mô lớn, đội xe tải chuyên dụng, cửa hàng bán lẻ hiện đại và phần mềm tích hợp tiên tiến. Trong khi đó, DN vừa và nhỏ tối ưu chi phí bằng cách sử dụng văn phòng nhỏ, kho thuê chung, dịch vụ giao hàng bên thứ ba và tập trung vào bán hàng trực tuyến qua các nền tảng sẵn có thay vì đầu tư nhiều vào cơ sở vật chất.

2.2.3. Thực trạng lãnh đạo bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

2.2.3.1. Thực trạng lãnh đạo tuyển dụng lực lượng bán lẻ điện tử

Trong bối cảnh TMĐT tại Việt Nam phát triển mạnh mẽ, nhu cầu tuyển dụng nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực này ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, chỉ có khoảng 30% nhân lực được đào tạo chính quy về lĩnh vực này dẫn đến tình trạng thiếu hụt nhân sự có chuyên môn sâu (Phan Thi Thuy, Le Vu Thuy Dung, 2024). Các DNTM chuyên doanh HDM quy mô lớn nhận thức rõ cần xây dựng chiến lược tuyển dụng bài bản để duy trì vị thế trên thị trường. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ cũng dần chuyển đổi tư duy từ việc tuyển dụng mang tính thời vụ sang tập trung vào xây dựng lực lượng nhân sự BLĐT bền vững hơn.

Bảng 2.17: Kết quả khảo sát về hoạt động lãnh đạo bán lẻ điện tử tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí tuyển dụng tại các DNTM	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Tuyển dụng mới nhân sự cho BLĐT	73%	80%	97%
Ưu tiên tuyển dụng nhân sự có kỹ năng, kinh nghiệm về BLĐT	93%	93%	97%
Tự tuyển dụng nhân sự	33%	40%	40%
Thuê ngoài dịch vụ tuyển dụng nhân sự	67%	60%	60%
Tuyển dụng nhân sự bán thời gian	67%	80%	93%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát về công tác tuyển dụng nhân sự cho hoạt BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2021-2023 cho thấy một số xu hướng đáng chú ý. Trước hết, tỷ lệ DN tuyển dụng mới nhân sự cho BLĐT liên tục tăng qua các năm, từ 73% (2021) lên 97% (2023) phản ánh nhu cầu ngày càng cao về nguồn nhân lực trong lĩnh vực BLĐT. Đặc biệt, việc DN luôn ưu tiên tuyển dụng nhân sự có kỹ năng và kinh nghiệm về BLĐT luôn được duy trì ở mức rất cao (93%-97%) minh chứng cho tầm quan trọng của yếu tố chuyên môn hóa trong hoạt động BLĐT.

Về phương thức tuyển dụng, xu hướng thuê ngoài dịch vụ tuyển dụng (60%-67%) vẫn chiếm ưu thế so với tự tuyển dụng (33%-40%) thường là các DNTM quy mô vừa và nhỏ, các DN quy mô lớn tự tuyển dụng và kết hợp với thuê ngoài để tăng hiệu quả, điều này có thể lý giải bởi khả năng tiếp cận nguồn ứng viên chất lượng cao và tiết kiệm chi phí quản lý của các đơn vị cung cấp dịch vụ. Bên cạnh đó, tỷ lệ DNTN tuyển dụng nhân sự bán thời gian cũng tăng mạnh, từ 67% (2021) lên 93% (2023) cho thấy sự linh hoạt trong chiến lược sử dụng lao động nhằm đáp ứng biến động nhu cầu thị trường. Xu hướng này phản ánh thực trạng phát triển nhanh chóng của BLĐT đòi hỏi DN phải tối ưu hóa chi phí và tận dụng nguồn lực linh hoạt để duy trì tính cạnh tranh.

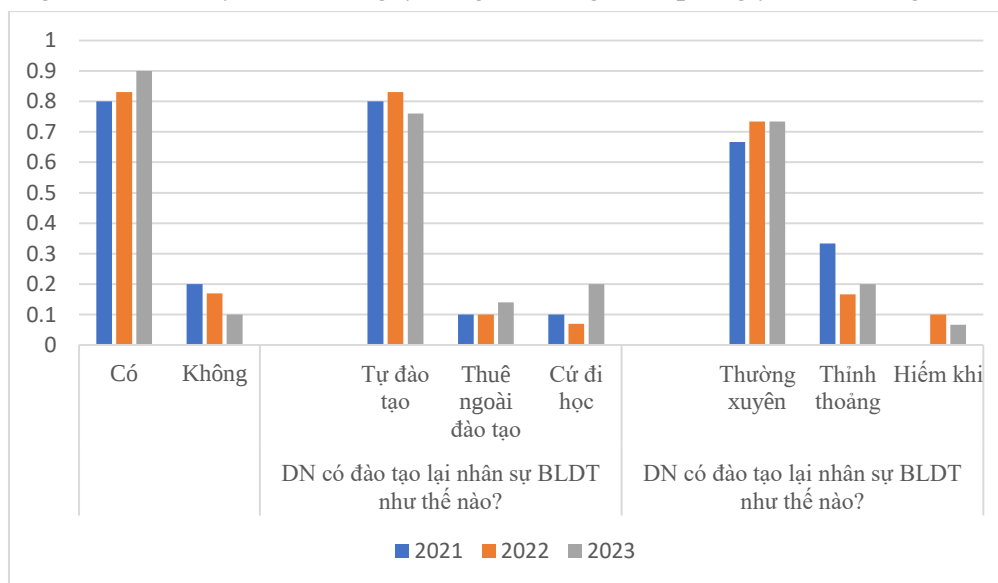
Kết quả phỏng vấn một số NQT trong DNTM cho biết, nhân viên tại các DN lớn hài lòng với quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và hiệu quả của DN. Điều này cho thấy các DN lớn không chỉ thu hút được nhân tài mà còn xây dựng được uy tín mạnh mẽ trên thị trường lao động.

Thực trạng tuyển dụng tại các DN chuyên doanh HDM quy mô vừa và nhỏ cho thấy việc hạn chế về nguồn lực của DN. Trong bối cảnh ngành kinh doanh HDM ngày càng phát triển tại Việt Nam, các DN quy mô vừa và nhỏ đang gặp phải nhiều thách thức trong quy trình tuyển dụng lao động. Theo các NQT thì thách thức lớn nhất của các DN vừa và nhỏ trong công tác tuyển dụng nhân sự mới là vấn đề về tài chính và thời gian. Để các ứng viên biết đến tên tuổi, văn hóa của một doanh nghiệp nhỏ cần có sự can thiệp của quảng cáo, truyền thông. Tuy nhiên để các DN vừa và nhỏ nhỏ đưa tin tuyển dụng lên các trang tuyển dụng, Google hay chỉ là các MXH cũng phải chi trả một khoản chi phí không nhỏ cho quảng cáo và nhân sự. Các DNTM vừa và nhỏ thường không đủ khả năng đầu tư vào quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp hoặc không có nhân sự, phòng ban chuyên môn để xây dựng một hệ thống tuyển dụng hiệu quả. Hầu hết họ sử dụng các phương pháp truyền thống như đăng tin trên trang tuyển dụng miễn phí hoặc dựa vào các mối quan hệ cá nhân để tìm kiếm ứng viên. Điều này dẫn đến việc hạn chế khả năng tiếp cận nguồn ứng viên chất lượng gây ra hiệu quả tuyển dụng thấp. Điều này cho thấy các DN vừa và nhỏ đang gặp khó khăn lớn trong việc thu hút nhân tài phù hợp với nhu cầu kinh doanh BLĐT. Hơn nữa, tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong năm đầu tiên tại các DN vừa và nhỏ cao hơn gấp đôi so với các DN lớn đặt ra thách thức lớn về việc ổn định nguồn lực lao động. Sự thiếu hụt công cụ và kênh tuyển

dụng hiệu quả không chỉ ảnh hưởng đến khả năng thu hút ứng viên mà còn làm cho quy trình tuyển dụng khó khăn. Các DN vừa và nhỏ cần xem xét việc cải thiện quy trình tuyển dụng của mình qua việc áp dụng các công nghệ mới, sử dụng nền tảng trực tuyến cũng như phát triển mạng lưới kết nối để tiếp cận nhiều ứng viên chất lượng hơn.

2.2.3.2. *Thực trạng lãnh đạo đào tạo lực lượng bán lẻ điện tử*

Kết quả khảo sát về công tác đào tạo lực lượng BLĐT tại các DNTM giai đoạn 2021-2023 cho thấy xu hướng tích cực trong việc nâng cao năng lực đội ngũ phụ trách BLĐT. Tỷ lệ DNTM có thực hiện đào tạo lại nhân sự BLĐT liên tục tăng, từ 80% (2021) lên 90% (2023), phản ánh sự chú trọng của DN đối với việc cập nhật kiến thức và kỹ năng cho nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số ngày càng sâu rộng và đáp ứng yêu cầu công việc của DN.



Hình 2.23: Thực trạng đào tạo lực lượng BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

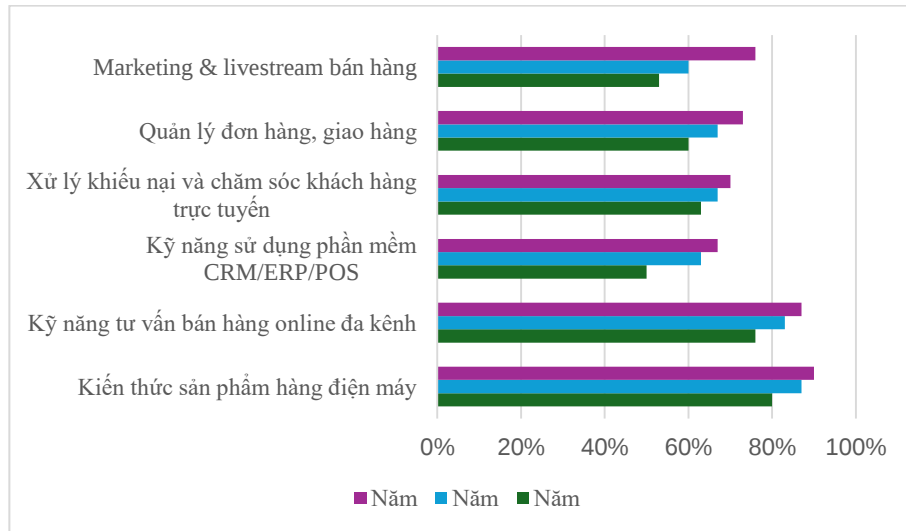
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Về phương thức đào tạo, tự đào tạo là hình thức chủ đạo chiếm tỷ lệ cao nhất qua các năm (76%-83%), điều này có thể lý giải bởi tính chủ động và khả năng tùy chỉnh nội dung đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tiễn của DN. Tuy nhiên, xu hướng thuê ngoài và cử nhân viên đi học đang có sự gia tăng nhẹ vào năm 2023 (lần lượt là 14% và 20%), cho thấy DN đang mở rộng cách tiếp cận để tận dụng nguồn lực chuyên môn bên ngoài nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng phức tạp của BLĐT. Đặc biệt là nhóm các nhà quản lý cấp trung thường được cử đi học các lớp chuyên sâu do bên thứ ba tổ chức.

Về tần suất đào tạo, hoạt động đào tạo "thường xuyên" được duy trì ổn định ở mức cao (66,7%-73,3%), trong khi các hình thức "thỉnh thoảng" và "hiếm khi" có xu hướng giảm dần. Điều này chứng tỏ các DN đã nhận thức rõ vai trò của việc đào tạo liên tục nhằm đảm bảo nhân sự luôn cập nhật xu hướng mới và vận hành hiệu quả trong môi trường kinh doanh điện tử đầy biến động. Nguyên nhân chính của xu hướng này có thể xuất phát từ áp lực cạnh

tranh và tốc độ thay đổi nhanh chóng của công nghệ cũng như hành vi NTD.

Về nội dung đào tạo lực lượng BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM ghi nhận kết quả khảo sát như sau:



Hình 2.24: Kết quả khảo sát về nội dung/ kỹ năng đào tạo lực lượng bán lẻ điện tử tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM qua các năm

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

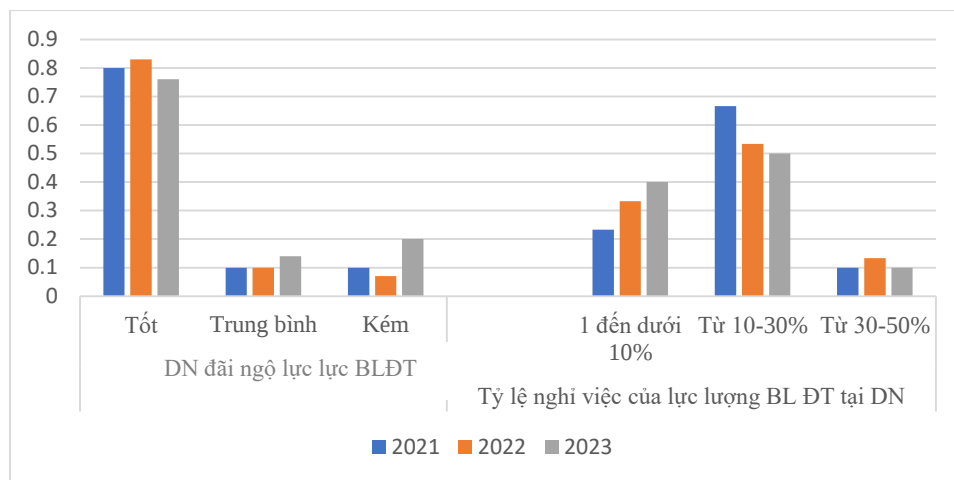
Kết quả khảo sát cho thấy nội dung đào tạo lực lượng bán hàng phục vụ hoạt động BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy giai đoạn 2021–2023 có xu hướng ngày càng toàn diện và chuyên sâu cho BLĐT. Trong ba năm liên tiếp, tỷ lệ DN đào tạo kiến thức SP HDM tăng đều từ 80% (2021) lên 90% (2023) cho thấy đây là nội dung quan trọng nhất vì liên quan đến SP. Đáng chú ý, kỹ năng tư vấn bán hàng online đa kênh và kỹ năng marketing & livestream bán hàng tăng mạnh, lần lượt đạt 87% và 76% vào năm 2023, phản ánh sự thích ứng với môi trường BLĐT và hành vi tiêu dùng mới. Bên cạnh đó, các kỹ năng hỗ trợ như sử dụng phần mềm quản lý (CRM/ERP/POS), quản lý đơn hàng, chăm sóc KH cũng được đầu tư đào tạo nhiều hơn, với mức tăng trung bình khoảng 15–20% trong giai đoạn khảo sát. Xu hướng này cho thấy các DNTM đang chuyển dần từ đào tạo SP đơn thuần sang phát triển lực lượng bán hàng đa năng, chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu vận hành hiệu quả trên các nền tảng bán lẻ điện tử hiện đại.

Theo phỏng vấn các NQT của DN có đến 84% cho rằng các DN cần thực hiện các chương trình đào tạo định kỳ cho lực lượng BLĐT. Các chương trình này thường tập trung vào kỹ năng bán hàng trực tuyến, quản lý hàng tồn kho và ứng dụng công nghệ số trong bán lẻ. Các DN lớn thường tổ chức đào tạo thường xuyên hơn, nội dung đào tạo bài bản hơn và sử dụng phương pháp đào tạo trực tuyến hoặc thuê ngoài đào tạo để bổ sung thêm các phương thức đào tạo giúp nhân viên dễ dàng tiếp cận kiến thức mới và nâng cao kỹ năng chuyên môn.

Mặt khác, thực trạng đào tạo tại các DN vừa và nhỏ cho thấy họ hạn chế về nguồn lực. Các DN vừa và nhỏ thực hiện đào tạo định kỳ cho nhân viên với tần suất thấp và hầu hết các chương trình này chỉ dừng lại ở mức độ cơ bản và thiếu chuyên nghiệp. Các chương trình đào tạo thường không liên tục, rời rạc và mang tính chủ quan của NQT hoặc người phụ trách đào tạo được ủy quyền. Nguyên nhân chủ yếu đến từ hạn chế về ngân sách và thiếu đội ngũ giảng viên chuyên môn. Phần lớn các DN này phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân của quản lý hoặc nhân viên kỳ cựu nên hiệu quả chưa cao. Điều này phản ánh sự khác biệt lớn trong cách tiếp cận đào tạo giữa hai nhóm DN (Phụ lục 22).

2.2.3.3. Thực trạng lãnh đạo đãi ngộ, tạo động lực cho lực lượng bán lẻ điện tử

Kết quả khảo sát về thực trạng lãnh đạo đãi ngộ, tạo động lực cho lực lượng BLĐT thông qua khảo sát các NQT DN như sau:



Hình 2.25: Thực trạng đãi ngộ và tỷ lệ nghỉ việc của lực lượng BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát về đãi ngộ lực lượng BLĐT và tỷ lệ nghỉ việc tại các DNTM giai đoạn 2021-2023 cho thấy một số điểm đáng chú ý. Về mức độ đãi ngộ, tỷ lệ DN tự đánh giá đãi ngộ “tốt” chiếm đa số qua các năm (76%-83%), trong khi các mức “trung bình” và “kém” chỉ dao động ở mức thấp (10%-20%). Tuy nhiên, khi đối chiếu với tỷ lệ nghỉ việc có sự bất hợp lý rõ rệt: mặc dù phần lớn DN nhận định đãi ngộ tốt, tỷ lệ nghỉ việc vẫn ở mức cao, đặc biệt là nhóm từ 10-30% (50%-66,7%) và nhóm 1-10% cũng tăng dần qua các năm (23,3%-40%). So sánh với mức nghỉ việc trung bình của ngành bán lẻ là 25%, có thể thấy rằng tỷ lệ nghỉ việc tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM vẫn vượt hoặc tiệm cận ngưỡng này, điều này đặt ra câu hỏi về tính chính xác trong đánh giá của DN về chất lượng đãi ngộ.

Nhóm các DNTM vừa và nhỏ nhìn nhận “đãi ngộ tốt cho lực lượng BLĐT” nhưng thực tế chưa tốt có thể do: i) mức độ chưa thỏa mãn nhân sự của lực lượng BLĐT thông qua các yếu tố như lương thưởng, môi trường làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và cân

bằng công việc, cuộc sống có thể chưa được đáp ứng đầy đủ hoặc phù hợp với nhu cầu thực tế của lực lượng BLĐT. ii) Áp lực công việc trong lĩnh vực BLĐT đòi hỏi kỹ năng chuyên môn cao, áp lực cạnh tranh lớn và thường xuyên phải thích nghi với thay đổi công nghệ (đặc biệt là các kênh BLĐT) và hành vi của KH trên môi trường Internet. Điều này có thể dẫn đến tình trạng quá tải, gây mệt mỏi và khiến nhân viên rời bỏ công việc dù đãi ngộ vật chất được đánh giá là "tốt". iii) Thiếu chính sách giữ chân nhân tài dài hạn thông qua các chính sách phát triển nghề nghiệp, đào tạo nâng cao hoặc các chương trình phúc lợi dài hạn thì nhân viên dễ dàng chuyển sang các đơn vị khác có lộ trình thăng tiến rõ ràng hơn. iv) Ảnh hưởng từ thị trường lao động, nguồn nhân lực có kỹ năng về công nghệ và bán lẻ điện tử trở nên khan hiếm và được săn đón. Điều này khiến nhân viên dễ dàng tìm kiếm cơ hội việc làm mới với mức đãi ngộ hấp dẫn hơn.

Nhóm DN lớn áp dụng chính sách lương thưởng cạnh tranh gắn với hiệu quả công việc và doanh số, trong khi DN vừa và nhỏ có mức lương cơ bản thấp hơn 20-30% và hầu như không có chính sách thưởng hấp dẫn. Về phúc lợi, khoảng 85% DN lớn cung cấp các chương trình mở rộng như bảo hiểm sức khỏe, hỗ trợ học phí đào tạo và du lịch định kỳ, trong khi nhóm DN vừa và nhỏ gần như không có phúc lợi hoặc phúc lợi ít gây thiệt thòi cho lực lượng BLĐT. Về đào tạo, các DN lớn chú trọng tổ chức các khóa đào tạo kỹ năng mềm, bán hàng và công nghệ số giúp tăng tỷ lệ gắn bó và giảm tỷ lệ nghỉ việc; Ngược lại, DN vừa và nhỏ ít đầu tư vào đào tạo khiến lực lượng BLĐT chưa hài lòng với mức đãi ngộ. Tổng thể, DN lớn vượt trội về đãi ngộ và tạo động lực nhờ nguồn lực tài chính mạnh và chương trình bài bản, trong khi DN vừa và nhỏ bị hạn chế bởi ngân sách, dẫn đến hiệu suất lao động và sự gắn kết nhân viên thấp hơn đáng kể. (Phụ lục 23).

Cuối cùng, kết quả khảo sát DNTM về chức năng lãnh đạo nào quan trọng nhất đối với quản trị bán lẻ điện tử tại DN thì nhận được câu trả lời như sau:

Bảng 2.18: Kết quả khảo sát về tầm quan trọng của chức năng lãnh đạo đối với quản trị BLĐT tại DNTM chuyên kinh doanh HDM

Tiêu chí	Lãnh đạo tuyển dụng			Lãnh đạo đào tạo			Lãnh đạo đãi ngộ		
Năm	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Tỷ lệ %	67%	70%	70%	70%	73%	76,7%	80%	87%	87%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM cho thấy, trong ba chức năng lãnh đạo chính phục vụ quản trị BLĐT, "đãi ngộ" được đánh giá quan trọng nhất với tỷ lệ 87,7% (2022, 2023), tiếp theo là "đào tạo" (76,7%) (2023) và "tuyển dụng" (70%) (2022, 2023). Điều này phản ánh xu hướng các DNTM ngày càng chú trọng vào việc giữ chân và khuyến khích nhân sự thông qua các chính sách đãi ngộ

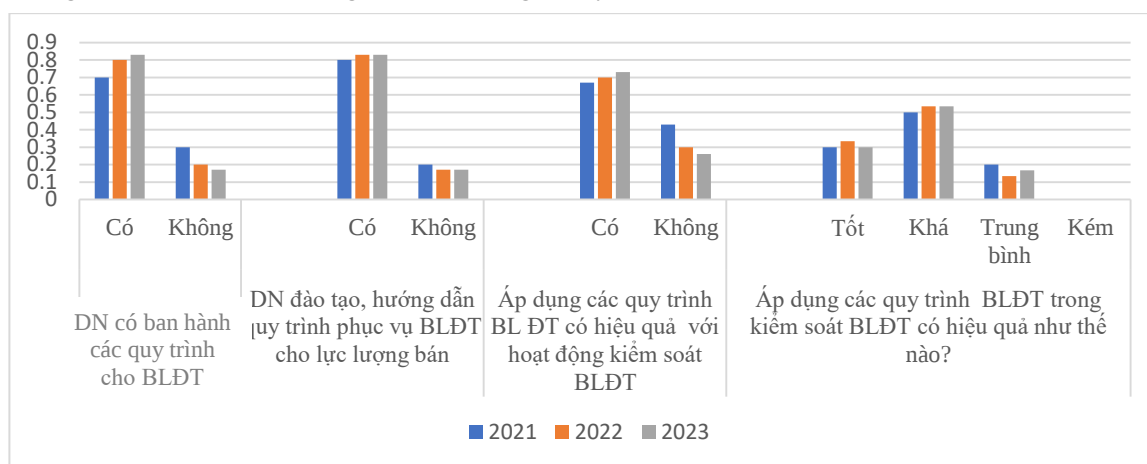
hiệu quả, đồng thời nhấn mạnh vai trò then chốt của đào tạo trong việc nâng cao năng lực đội ngũ nhằm thích ứng với môi trường bán lẻ điện tử đang biến đổi nhanh chóng.

Đánh giá về mức độ quan trọng của chức năng lãnh đạo trong BLĐT đối với DNTM bằng phần mềm cho kết quả giá trị trung bình 3,8/5 điểm, giá trị thấp nhất là 2, giá trị cao nhất là 5. Trị số trung bình 3,8 cho thấy phần lớn các DNTM đã nhận thức được vai trò then chốt của lãnh đạo trong việc quản lý nhân sự trong môi trường BLĐT. Tuy nhiên, việc tồn tại những quan điểm đánh giá ở mức thấp (giá trị 2) đặt ra yêu cầu cần nâng cao nhận thức toàn diện hơn về chức năng lãnh đạo, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh số hóa ngày càng gia tăng. Nhìn chung, dữ liệu định lượng từ Excel góp phần củng cố luận điểm rằng vai trò lãnh đạo không chỉ là yếu tố hỗ trợ, mà còn là động lực cốt lõi thúc đẩy hiệu quả và đổi mới trong quản trị BLĐT tại các DNTM hiện nay.

2.2.4. Thực trạng kiểm soát bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội

2.2.4.1. Thực trạng thực hiện quy trình kiểm soát bán lẻ điện tử

Kết quả khảo sát về việc ban hành, đào tạo và hiệu quả áp dụng các quy trình dành riêng cho hoạt động BLĐT tại các DNTM giai đoạn 2021-2023 cho thấy xu hướng tích cực nhưng vẫn còn tồn tại những hạn chế đáng chú ý.



Hình 2.26: Thực trạng thực hiện quy trình trong kiểm soát BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Về việc ban hành quy trình BLĐT, tỷ lệ DN có quy trình riêng tăng dần qua các năm, từ 70% (2021) lên 83% (2023) phản ánh sự nhận thức ngày càng rõ nét về tầm quan trọng của hệ thống quy trình chuẩn hóa trong quản lý hoạt động BLĐT. Tương tự, tỷ lệ DN đào tạo và hướng dẫn quy trình phục vụ BLĐT cũng duy trì ở mức cao (80%-83%) cho thấy nỗ lực phổ biến kiến thức và kỹ năng cần thiết cho lực lượng bán hàng.

Tuy nhiên, hiệu quả áp dụng các quy trình này vào hoạt động kiểm soát BLĐT chưa thực sự đồng đều. Mặc dù tỷ lệ DN đánh giá quy trình có hiệu quả tăng nhẹ qua các năm (67%-73%), mức độ hiệu quả chủ yếu tập trung ở mức “khá” (50%-53,3%) và “tốt” (30%), trong khi tỷ lệ đánh giá “trung bình” dao động ở mức 13,3%-16,7%. Điều này cho thấy, dù các quy trình đã được xây dựng và triển khai, khả năng vận hành thực tế vẫn chưa đạt đến mức tối ưu. Nguyên nhân có thể xuất phát từ tính khả thi của quy trình chưa cao, thiếu sự linh hoạt để thích ứng với đặc thù của hoạt động BLĐT hoặc công tác giám sát và hỗ trợ thực hiện chưa đủ mạnh mẽ. Kết quả này nhấn mạnh rằng việc ban hành và đào tạo quy trình chỉ là bước đầu tiên, DN cần liên tục cải tiến, đo lường và điều chỉnh quy trình dựa trên phản hồi từ thực tiễn hoạt động.

Thực trạng kiểm soát quy trình tại các DN lớn:

- Ứng dụng công nghệ hiện đại: Các DN lớn đã tích cực áp dụng các phần mềm quản lý quy trình tiên tiến như bộ phần mềm ERP và CRM để theo dõi và kiểm soát toàn bộ hoạt động bán lẻ. Theo kết quả khảo sát có đến 90% các nhà quản lý trả lời rằng các DN lớn có sử dụng công nghệ để tự động hóa và kiểm soát quy trình, giúp giảm thiểu sai sót và nâng cao hiệu quả.

- Quy trình rõ ràng và chuẩn hóa: Các DN lớn đã xây dựng các quy trình kiểm soát bán lẻ theo tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo tất cả các bước từ kiểm tra chất lượng SP, quản lý tồn kho và giao nhận hàng hóa đều được thực hiện nghiêm ngặt.

- Hiệu quả cao: Theo phỏng vấn các NQT tại các DN lớn đánh giá rằng quy trình kiểm soát hiện tại giúp cải thiện hiệu suất làm việc và giảm thiểu các vấn đề phát sinh trong quá trình vận hành.

Thực trạng kiểm soát quy trình tại các DN vừa và nhỏ:

- Hạn chế về công nghệ: theo khảo sát các NQT tại các DN vừa và nhỏ sử dụng các phần mềm công nghệ trong việc kiểm soát quy trình, phần lớn vẫn dựa vào phương pháp thủ công hoặc các hệ thống phần mềm quản lý cơ bản. Điều này làm tăng nguy cơ sai sót và làm giảm hiệu quả trong hoạt động.

- Thiếu chuẩn hóa trong quy trình: Các DN vừa và nhỏ thường không có các quy trình kiểm soát rõ ràng và đầy đủ, chuyên nghiệp. Phần lớn các hoạt động kiểm soát đều phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân của nhân viên hoặc người quản lý dẫn đến sự thiếu nhất quán và khó khăn trong việc mở rộng quy mô.

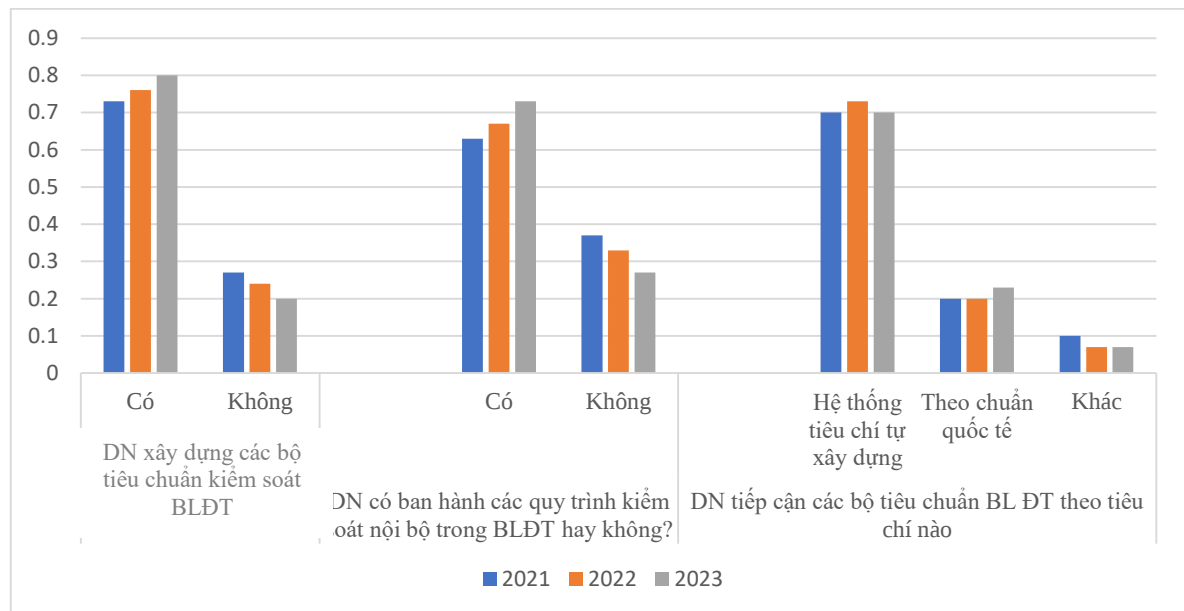
- Tỷ lệ hiệu quả thấp: Theo phỏng vấn, chỉ 58% nhóm nhân viên tại các DN vừa và nhỏ đánh giá rằng quy trình kiểm soát hiện tại đủ hiệu quả để đáp ứng nhu cầu công việc.

Các DN lớn đã thiết lập được quy trình kiểm soát bài bản và hiện đại, góp phần giảm thiểu sai sót và nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh BLĐT. Các DN vừa và nhỏ gặp nhiều khó khăn trong việc áp dụng công nghệ và xây dựng quy trình kiểm soát chuẩn

hóa dẫn đến hiệu quả thấp và khó mở rộng quy mô kinh doanh. Với sự phát triển của các giải pháp công nghệ chi phí thấp và các chương trình hỗ trợ từ chính phủ, các DN vừa và nhỏ có thể tận dụng để cải thiện năng lực kiểm soát quy trình và nâng cao hiệu quả hoạt động. (Phụ lục 24)

2.2.4.2. Thực trạng xác định các tiêu chuẩn trong kiểm soát bán lẻ điện tử

Kết quả khảo sát về thực trạng xây dựng và áp dụng các bộ tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT tại các DNTM giai đoạn 2021-2023 cho thấy xu hướng tích cực trong việc thiết lập khung quản lý nội bộ. Tỷ lệ DN xây dựng các bộ tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT tăng dần qua các năm, từ 73% (2021) lên 80% (2023) phản ánh sự quan tâm ngày càng cao của DN đối với việc chuẩn hóa hoạt động BLĐT. Tương tự, tỷ lệ DN ban hành quy trình kiểm soát nội bộ cũng có sự cải thiện, từ 63% (2021) lên 73% (2023). Điều này chứng tỏ các DN đã nhận thức rõ vai trò của hệ thống tiêu chuẩn và quy trình trong việc đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả của hoạt động BLĐT.



Hình 2.27: Thực trạng xây dựng và áp dụng các bộ tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Về nguồn gốc các bộ tiêu chuẩn, đa số DN lựa chọn xây dựng hệ thống tiêu chí tự phát triển (70%-73%), trong khi việc áp dụng theo chuẩn quốc tế chỉ chiếm khoảng 20%-23% chủ yếu là các DNTM quy mô lớn áp dụng. Điều này cho thấy các DN chủ yếu dựa vào kinh nghiệm và đặc thù riêng để thiết kế tiêu chuẩn, thay vì tiếp cận các chuẩn mực toàn cầu. Mặc dù điều này giúp DN linh hoạt hơn trong việc tùy chỉnh tiêu chuẩn phù hợp với thực tiễn, nó cũng tiềm ẩn nguy cơ thiếu tính chuyên nghiệp và đồng bộ, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng.

Nguyên nhân của thực trạng trên có thể xuất phát từ việc nhiều DN vừa và nhỏ chưa đủ nguồn lực tài chính hoặc kỹ thuật để áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế phức tạp và đắt đỏ. Bên cạnh đó, sự thiếu hiểu biết hoặc tiếp cận hạn chế với các chuẩn mực quốc tế cũng là rào cản lớn. Tuy nhiên, việc phụ thuộc quá nhiều vào tiêu chí tự xây dựng có thể dẫn đến sự chênh lệch về chất lượng kiểm soát giữa các DN làm giảm khả năng cạnh tranh trên thị trường. Do đó, các DN cần cân nhắc kết hợp giữa tiêu chí tự phát triển và chuẩn quốc tế để tối ưu hóa hiệu quả kiểm soát BLĐT trong dài hạn.

2.2.4.3. Thực trạng đo lường, đánh giá kết quả bán lẻ điện tử

Về thực trạng đo lường và đánh giá kết quả BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM qua khảo sát DN về một số tiêu chí trong bảng dưới đây:

Bảng 2.19: Kết quả khảo sát thực trạng đo lường, đánh giá kết quả BLĐT

Tiêu chí	Lựa chọn	2021	2022	2023
DN có ban hành các chỉ tiêu đo lường đánh giá hiệu quả (kpi) của các khâu trong BLĐT hay không?	Có	80%	83,3%	87,3
	Không	20%	17,7%	12,7%
DN có sử dụng KPI trong đo lường đánh giá hiệu quả của hoạt động BLĐT hay không?	Có	83%	87,3%	87,3
	Không	27%	12,7%	12,7%
DN có sử dụng công nghệ và phần mềm để hỗ trợ kiểm soát hiệu quả hoạt động BLĐT hay không?	Có	83%	87,3%	87,3
	Không	27%	12,7%	12,7%
DN thường dùng phần mềm trả phí hay miễn phí?	Phần mềm trả phí có sẵn	73,3%	87,7%	93,3%
	Phần mềm trả phí viết riêng	26,7%	20%	23,3%
	Phần mềm miễn phí	80%	83,3%	83,3%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

Kết quả khảo sát qua các năm (2021-2023), có thể nhận thấy xu hướng tích cực trong việc áp dụng các công cụ đo lường và quản lý hiệu quả hoạt động BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Cụ thể, tỷ lệ DN ban hành chỉ tiêu KPI tăng từ 80% (2021) lên 87,3% (2023), cho thấy sự gia tăng đáng kể trong việc thiết lập các tiêu chí đánh giá hiệu quả hoạt động. Điều này phản ánh nhận thức ngày càng cao của DN về vai trò của KPI trong việc tối ưu hóa quy trình kinh doanh.

Đối với việc sử dụng KPI để đo lường hiệu quả của hoạt động BLĐT, tỷ lệ DN áp dụng đạt mức ổn định ở 87,3% trong hai năm 2022, 2023. Điều này cho thấy KPI đã trở thành một công cụ quan trọng và phổ biến trong quản trị hoạt động bán lẻ điện tử, đồng thời

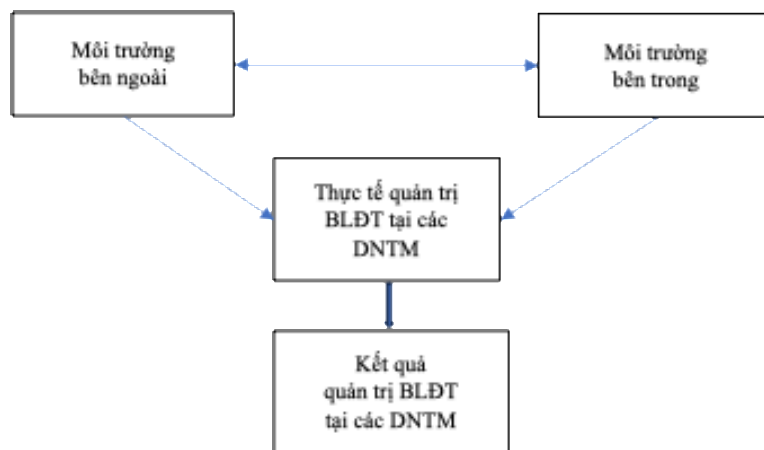
phản ánh tính nhất quán trong việc triển khai và duy trì công cụ này. Tuy nhiên, vẫn còn khoảng 12,7% DN chưa áp dụng KPI, điều này có thể xuất phát từ hạn chế về nguồn lực, năng lực quản lý hoặc sự thiếu nhận thức về lợi ích của KPI hoặc sử dụng các phương pháp khác để kiểm soát hoạt động BLĐT.

Về việc sử dụng công nghệ và phần mềm hỗ trợ kiểm soát hiệu quả hoạt động BLĐT, số liệu cũng ghi nhận mức độ áp dụng tương tự như KPI, đạt 87,3% vào năm 2023. Xu hướng này nhấn mạnh vai trò của chuyển đổi số trong việc nâng cao hiệu quả quản lý và vận hành. Các DN đã nhận thức rõ ràng việc ứng dụng công nghệ không chỉ giúp theo dõi sát sao hoạt động kinh doanh mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường ngày càng phát triển. Ngoài ra, sự khác biệt đáng kể giữa nhóm DN lớn và nhóm DN vừa và nhỏ trong việc áp dụng các công cụ và phương pháp đo lường, đó là DN điện máy lớn sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu chuyên sâu như CRM tích hợp AI và hệ thống ERP để theo dõi hiệu quả bán hàng, DN vừa và nhỏ áp dụng các công cụ này do việc triển khai phần mềm ERP rất tốn kém và đòi hỏi quy mô lớn, đầu tư dài hạn. Thêm nữa, DN lớn có khả năng phân tích dữ liệu để đưa ra quyết định chiến lược so với DN vừa và nhỏ. Về hiệu quả kinh doanh, các DN lớn đạt tỷ lệ BLĐT thành công trung bình cao hơn 15% và tỷ lệ giữ chân KH cao hơn 20% so với DN vừa và nhỏ. Nguyên nhân chính của sự chênh lệch này là do DN vừa và nhỏ thường thiếu nguồn lực tài chính và nhân sự chuyên môn để triển khai hệ thống đo lường hiệu quả. Từ đó, có thể thấy rằng việc đầu tư vào công nghệ và nâng cao năng lực phân tích dữ liệu là yếu tố then chốt giúp các DN điện máy, đặc biệt là DN vừa và nhỏ cải thiện hiệu quả bán hàng trực tuyến trong tương lai.

2.3. Đánh giá thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Thực trạng BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội phản ánh một quá trình chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ nhưng vẫn còn nhiều bất cập, chịu sự chi phối bởi một hệ thống các yếu tố bên ngoài và bên trong DN. Môi trường bên ngoài, bao gồm khung pháp lý ngày càng hoàn thiện, sự phát triển của hạ tầng công nghệ và thay đổi hành vi tiêu dùng trong mua sắm trực tuyến, tạo nên áp lực và đồng thời là cơ hội cho các DNTM cần quản trị BLĐT hiệu quả hơn. Tuy nhiên, sự cạnh tranh gay gắt từ các sàn TMĐT quốc tế và trong nước cùng với những biến động kinh tế vĩ mô đặt ra thách thức lớn về khả năng thích nghi. Bên trong DN, năng lực nội bộ được xác định bởi nguồn tài chính, chất lượng đội ngũ nhân sự số, hạ tầng CNTT và văn hóa tổ chức v.v đóng vai trò quyết định trong việc thực thi hiệu quả các chiến lược BLĐT. Sự khác biệt rõ rệt giữa các DN quy mô lớn và quy mô vừa và nhỏ trong việc đầu tư vào công nghệ, xây dựng mô hình tổ chức BLĐT và đào tạo nhân sự v.v. dẫn đến sự chênh lệch trong kết quả hoạt động. Thực hành quản trị BLĐT của hai nhóm DNTM, khi được xem xét qua lăng kính bốn chức năng cơ bản (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát), cho thấy nhiều DN mới chỉ dừng lại ở mức độ “phản ứng” thay vì

“chủ động”. Kết quả của quản trị BLĐT thể hiện qua doanh thu, tỷ lệ BLĐT thành công và mức độ hài lòng của khách hàng v.v do đó cũng có sự khác biệt, phản ánh rõ nét mối quan hệ nhân quả giữa năng lực quản trị BLĐT và kết quả BLĐT trong môi trường số.



Hình 2.28: Sơ đồ nghiên cứu thực trạng quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.3.1. Những thành công và nguyên nhân trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

2.3.1.1. Những thành công trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

i) Những thành công đối với hoạch định BLĐT

Một là, hoạch định chiến lược BLĐT: hoạch định chiến lược BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội được thể hiện qua sự chủ động và nhạy bén trong việc thích ứng với các yếu tố thị trường và hành vi tiêu dùng thay đổi nhanh chóng trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ. Các DN được khảo sát đã thực hiện lập kế hoạch chiến lược kinh doanh nói chung và BLĐT nói riêng phản ánh nỗ lực tiếp cận thị trường BLĐT của các DNTM chuyên doanh HDM. Nhóm DN sở hữu chuỗi cửa hàng lớn đã áp dụng chiến lược tích hợp đa kênh, tối ưu hóa chuỗi cung ứng và thiết lập mục tiêu dài hạn, trong khi các DN quy mô vừa và nhỏ tập trung phát triển các nền tảng trực tuyến để bán hàng. Những thành công này góp phần tăng doanh thu trong BLĐT, tăng lợi nhuận BLĐT và mở rộng quy mô thị trường toàn quốc và nâng cao trải nghiệm KH điện tử, nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường của các DN này.

Hai là, hoạch định chiến lược 4P tích hợp đa kênh: 4P bao gồm SP, giá, kênh phân phối và xúc tiến bán) tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội thể hiện sự khác biệt đáng kể giữa nhóm DN lớn và DN vừa và nhỏ. Các DN lớn áp dụng chiến lược đa dạng hóa SP, bao gồm các nhóm hàng từ điện tử, điện lạnh đến gia dụng, kết hợp với các chương

trình xúc tiến bán sáng tạo trên nền tảng BLĐT để thu hút nhiều phân khúc KH. Ngược lại, DN vừa và nhỏ tập trung vào danh mục SP chủ lực, ít đa dạng hơn, với mức giá cạnh tranh nhằm thu hút KH nhạy cảm về giá. Về chiến lược giá, DN lớn xây dựng chính sách bài bản, kết hợp định giá khuyến mại và tâm lý giá để duy trì vị thế thị trường, trong khi DN nhỏ ưu tiên chính sách giá thấp. Trong phân phối, DN lớn tích hợp hiệu quả mô hình đa kênh, phối hợp giữa cửa hàng vật lý và nền tảng trực tuyến, còn DN nhỏ tập trung chủ yếu vào các kênh TMĐT và MXH. Về xúc tiến bán, DN lớn đầu tư mạnh vào quảng cáo đa nền tảng, tận dụng công cụ phân tích dữ liệu và nội dung sáng tạo, trong khi DN nhỏ chú trọng các hoạt động trực tuyến như livestream và quảng cáo MXH. Sự linh hoạt và định hướng chiến lược này đã giúp cả hai nhóm DN đạt hiệu quả cao trong bối cảnh chuyển đổi số và xu hướng tiêu dùng điện tử ngày càng gia tăng.

Ba là, hoạch định mục tiêu theo nguyên tắc SMART kết hợp phân tích dữ liệu lớn: thành công của hoạch định mục tiêu BLĐT tại các DN chuyên kinh doanh HDM được thể hiện qua sự đa dạng và rõ ràng trong các mục tiêu dài hạn và ngắn hạn, cùng phương pháp tiếp cận chuyên sâu. Các DN lớn đã áp dụng mô hình “SMART” kết hợp với phân tích dữ liệu lớn, dựa trên dự báo kinh tế, xu hướng tiêu dùng và kết quả kinh doanh để hoạch định mục tiêu tăng trưởng thị phần, củng cố thương hiệu và tối ưu chi phí BLĐT. Bên cạnh đó, họ còn tập trung cải thiện TNKH, gia tăng mức độ hài lòng và xây dựng hệ sinh thái bán lẻ đa kênh. Ngược lại, các DNTM chuyên doanh quy mô vừa và nhỏ linh hoạt hơn, đặt trọng tâm vào các mục tiêu ngắn hạn như tăng đơn hàng BLĐT, duy trì lợi nhuận và phát triển các SP thế mạnh. Nhờ sự tập trung vào các mục tiêu cụ thể, cả hai nhóm DN đã đạt được những thành công đáng kể, góp phần gia tăng doanh thu, tối ưu hóa vòng quay vốn và duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường BLĐT.

Bốn là, hoạch định thị trường mục tiêu theo phân khúc KH: KH mục tiêu và các chương trình xúc tiến BLĐT được thể hiện qua khả năng tối ưu hóa chiến lược dựa trên phân tích dữ liệu và hiểu biết sâu sắc về hành vi tiêu dùng điện tử. Các DN lớn đã xây dựng chân dung KH mục tiêu rõ ràng, tập trung vào các phân khúc trung và cao cấp ở khu vực đô thị, kết hợp với marketing điện tử đa kênh và công nghệ hiện đại như ERP, CRM, AI... Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ linh hoạt tiếp cận KH phổ thông ở nông thôn, chủ yếu qua sàn TMĐT và MXH với chi phí thấp. Các chương trình xúc tiến như quảng cáo điện tử, khuyến mại và chăm sóc KH được hoạch định bài bản, giúp tăng nhận diện thương hiệu, cải thiện doanh số và nâng cao sự hài lòng của KH. Dù có sự khác biệt về quy mô và ngân sách, cả hai nhóm DN đều thành công trong việc khai thác tối đa tiềm năng thị trường, góp phần thúc đẩy tăng trưởng bền vững trong BLĐT.

Năm là, vận hành tích hợp chuỗi cung ứng số: thành công của hoạch định các hoạt động BLĐT và hoạch định ngân sách BLĐT tại các DN chuyên kinh doanh HDM. Về hoạch định hoạt động được thể hiện qua các chiến lược chuẩn bị kỹ lưỡng và tối ưu hóa ở nhiều

khía cạnh quan trọng. Các DN lớn đã đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống quản lý kho bãi hiện đại, sử dụng công nghệ tiên tiến như hệ thống quản lý kho hàng thông minh, công nghệ giao tiếp tầm ngắn quản lý kho hàng và vận chuyển và thiết bị kiểm soát môi trường để bảo quản hàng hóa, đảm bảo hiệu quả vận hành và giảm thiểu rủi ro. Hoạt động vận chuyển và giao nhận cũng được hoạch định chặt chẽ với đội xe riêng và phần mềm tối ưu lộ trình giúp nâng cao tốc độ và giảm chi phí. Các DN vừa và nhỏ, dù có ngân sách hạn chế vẫn linh hoạt trong việc thuê ngoài dịch vụ logistics và áp dụng phần mềm quản lý kho trên nền tảng đám mây để tăng hiệu quả. Về ngân sách, các DN tập trung tối ưu hóa chi phí cố định và biến đổi đồng thời phân bổ ngân sách hợp lý cho quảng cáo trực tuyến và các chương trình khuyến mại. Nhìn chung, những nỗ lực trong hoạch định và triển khai hoạt động BLĐT đã góp phần cải thiện năng lực cạnh tranh và đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường.

ii) Những thành công đối với tổ chức BLĐT

Một là, tổ chức mô hình BLĐT: sự thành công trong của các DNTM chuyên kinh doanh HDM được thể hiện qua việc ứng dụng các chiến lược linh hoạt, phù hợp với quy mô và năng lực từng DN. Các DN lớn triển khai mô hình BLĐT hỗn hợp, tích hợp đa kênh trực tuyến và cửa hàng vật lý, sử dụng hệ thống phần mềm ERP, CRM hiện đại, tối ưu hóa quy trình từ quản lý kho bãi, vận chuyển đến chăm sóc KH. Ngược lại, các DN vừa và nhỏ sử dụng các kênh BLĐT như website TMĐT của DN, các nền tảng MXH phổ biến, sàn TMĐT và các công cụ phần mềm quản lý miễn phí để tiết kiệm chi phí và phù hợp với nhu cầu sử dụng. Cả hai nhóm đều đạt một số chỉ tiêu hiệu quả ở mức khá đến tốt trong việc đáp ứng nhu cầu thị trường, tối ưu hóa vận hành DN, thực hiện đơn hàng và nâng cao chất lượng dịch vụ cho KH.

Hai là, chiến lược lựa chọn SP theo lợi thế cạnh tranh và phân khúc KH: thành công của tổ chức lựa chọn hàng hóa và dịch vụ trong BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM được thể hiện qua khả năng đáp ứng nhu cầu thị trường và tận dụng lợi thế quy mô phù hợp với DN và hoạch định trước đó của DN. Các DN lớn đầu tư mạnh mẽ vào NCTT, cung cấp danh mục SP đa dạng với hơn 20.000 mặt hàng được đăng tải và liệt kê trên website, đáp ứng cả phân khúc trung cấp và cao cấp đồng thời một số DN có sở hữu nhãn hiệu riêng để tăng biên lợi nhuận. Ngược lại, các DN vừa và nhỏ tối ưu hóa việc lựa chọn SP thông qua việc tập trung vào mặt hàng chủ lực phù hợp với nhóm KH có thu nhập trung bình và thấp đồng thời tận dụng các ưu đãi từ nhà cung cấp để tiết giảm chi phí. Cả hai nhóm đều thể hiện sự linh hoạt trong chiến lược lựa chọn hàng hóa góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và tăng trưởng bền vững trong thị trường BLĐT.

Ba là, tổ chức thị trường bán lẻ hiệu quả: thành công của các DNTM chuyên kinh doanh HDM được thể hiện qua việc phân đoạn thị trường hợp lý, tập trung vào KH mục tiêu với chiến lược định vị rõ ràng. DN lớn tối ưu hóa đa kênh và phân khúc cao cấp, trong khi DN vừa và nhỏ tập trung vào phân khúc giá rẻ và gia tăng hiệu quả cạnh tranh.

Bốn là, tổ chức các kênh BLĐT hiệu quả: thành công của các DNTM chuyên kinh doanh HDM được thể hiện qua việc xây dựng hệ thống đa kênh, tích hợp linh hoạt giữa website, MXH và sàn TMĐT. Các DN lớn đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ, tối ưu hóa TNKH qua các nền tảng hiện đại, đặc biệt chú trọng vào website, nguồn doanh thu chủ lực, với tỷ lệ đóng góp hơn 50% doanh thu BLĐT. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ linh hoạt tập trung vào các kênh chi phí thấp như Facebook và Shopee, tận dụng tối đa livestream, tính năng rao vặt và đăng bài, mở các gian hàng điện tử thông thường để tối ưu hóa hiệu quả chi phí. Cả hai nhóm DN đều thể hiện sự nhạy bén trong thích ứng với hành vi tiêu dùng, từ đó gia tăng doanh thu và mở rộng phạm vi tiếp cận thị trường BLĐT một cách hiệu quả.

Năm là, cơ cấu tổ chức chuyên biệt hóa theo ngành hàng và kênh số: thành công của cơ cấu tổ chức tại các DNTM chuyên doanh HDM trên địa bàn Hà Nội được thể hiện qua tính linh hoạt và hiệu quả phù hợp với quy mô và hoạch định chiến lược. Các DN lớn áp dụng mô hình tổ chức chuyên sâu và phức tạp, tổ chức chức năng theo ngành hàng, kết hợp giữa bán lẻ truyền thống và BLĐT, tối ưu hóa quản trị và vận hành với công nghệ hiện đại như ERP, CRM. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ sử dụng cấu trúc tổ chức đơn giản, tập trung vào quản lý trực tiếp và giảm chi phí, phù hợp với nguồn lực hạn chế. Chính sự linh hoạt trong thiết kế cơ cấu và tận dụng công nghệ đã giúp các DN đáp ứng nhanh nhu cầu thị trường, tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao năng lực cạnh tranh và đạt được hiệu quả khá tốt.

iii) Những thành công đối với lãnh đạo BLĐT

Một là, tuyển dụng hướng năng lực số: lãnh đạo BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM đã đạt được một số thành công quan trọng. Một trong những yếu tố chủ chốt là chiến lược tuyển dụng hiệu quả, đặc biệt là tại các DN lớn khi họ ưu tiên tuyển dụng nhân lực có kinh nghiệm và sử dụng các phương tiện điện tử để tiếp cận ứng viên tiềm năng. Quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp và rõ ràng của các DN lớn giúp thu hút và giữ chân nhân viên tài năng, đồng thời tạo dựng uy tín mạnh mẽ trên thị trường lao động.

Hai là, đào tạo theo nhu cầu: các DN lớn cũng thực hiện các chương trình đào tạo định kỳ, chuyên sâu, bao gồm các phương pháp hiện đại như e-learning và mô phỏng thực tế ảo. Điều này không chỉ nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn tạo động lực cho nhân viên, giúp họ cảm thấy hài lòng và gắn bó với công ty. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ chủ động đào tạo các chương trình nội bộ theo hướng nhanh chóng, thuận tiện và tiết kiệm chi phí.

Ba là, về chế độ đãi ngộ: các DN lớn áp dụng chính sách lương thưởng cạnh tranh và các phúc lợi mở rộng, giúp tăng cường sự gắn bó của nhân viên. Các DN vừa và nhỏ tuy gặp khó khăn về tài chính nhưng vẫn có những nỗ lực cải thiện chế độ đãi ngộ mặc dù hiệu quả chưa cao bằng các DN lớn. Sự thành công của các DN lớn trong lãnh đạo BLĐT chính là kết quả của một hệ thống tuyển dụng, đào tạo và đãi ngộ bài bản, tạo động lực cho nhân viên làm việc hiệu quả.

iv) Những thành công đối với kiểm soát BLĐT

Một là, hệ thống quy trình kiểm soát chuẩn hóa: tỷ lệ DN xây dựng và ban hành quy trình kiểm soát BLĐT ngày càng tăng phản ánh nhận thức rõ rệt về vai trò quan trọng của quy trình trong quản lý hoạt động BLĐT. Từ năm 2021 đến 2023, tỷ lệ doanh nghiệp có quy trình riêng cho BLĐT tăng từ 70% lên 83%, đồng thời hơn 80% DN tổ chức đào tạo và hướng dẫn thực hiện các quy trình này cho thấy sự cải thiện rõ nét trong cách thức tổ chức và phổ biến hoạt động kiểm soát nội bộ.

Hai là, xây dựng hệ thống tiêu chuẩn kiểm soát nội bộ: Các DN đã xây dựng các bộ tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động BLĐT, trong đó phần lớn là tiêu chuẩn tự thiết kế nhằm phù hợp với đặc thù vận hành. Mặc dù chưa phổ biến chuẩn quốc tế nhưng việc chủ động chuẩn hóa hoạt động giúp các DN cải thiện đáng kể tính nhất quán và hiệu quả trong kiểm soát vận hành.

Ba là, hệ thống đo lường hiệu suất đa chiều theo KPI chiến lược: việc ứng dụng KPI và các công cụ đo lường hiệu quả hoạt động BLĐT có bước tiến vững chắc. Hệ thống KPI ngày càng được tích hợp với công nghệ cho phép đánh giá chi tiết từng khâu như tỷ lệ BLĐT thành công, thời gian xử lý đơn hàng hoặc mức độ hài lòng của KH.

Bốn là, phần mềm và công nghệ hóa trong kiểm soát: Các DN sử dụng phần mềm để hỗ trợ giám sát và quản lý hoạt động BLĐT. Nhiều DN triển khai các giải pháp ERP, CRM hoặc phần mềm quản lý bán hàng đa nền tảng góp phần nâng cao hiệu quả vận hành, giảm thiểu sai sót và tạo nền tảng dữ liệu cho các quyết định chiến lược.

Năm là, kiểm soát quy trình: hoạt động kiểm soát quy trình ngày càng được hoàn thiện đã được góp phần nâng cao hiệu quả vận hành thực tế của DN. Theo kết quả khảo sát cho thấy việc chuẩn hóa và triển khai quy trình kiểm soát đã bước đầu mang lại giá trị rõ rệt góp phần nâng cao hiệu suất làm việc, giảm thiểu lỗi phát sinh và nâng cao chất lượng dịch vụ KH trong môi trường BLĐT.

2.3.1.2. Nguyên nhân thành công trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Một là, năng lực của các NQT của các DN là một yếu tố cơ bản mang lại thành công đối với quản trị BLĐT. Các DN lớn đều có đội ngũ dày dặn kinh nghiệm, có thâm niên và có trình độ cao được phân chia nhiệm vụ và chuyên môn rõ ràng để phát triển các chiến lược BLĐT đạt được mục tiêu. Các DN vừa và nhỏ tuy có bị hạn chế về nguồn lực nhưng các nhà lãnh đạo đều có chiến lược và mục tiêu nâng cao năng lực quản trị BLĐT.

Hai là, các DN dù lớn hay nhỏ đều có những chiến lược và hoạch định cho BLĐT và coi trọng việc hoạch định chiến lược BLĐT vì hiệu quả của BLĐT đã được chứng minh qua các năm gần đây. Các DN đều dựa vào năng lực nội tại của mình, thế mạnh của mình và dự báo của thị trường làm cơ sở để đưa ra các kế hoạch và mục tiêu BLĐT. Qua các chiến lược, hoạt động, chương trình BLĐT được đề ra rất chi tiết và có hiệu quả tương đối tốt.

Ba là, các DN đã lựa chọn đúng và phù hợp mô hình tổ chức DN để tối ưu hóa được các mục tiêu đã hoạch định. Cả hai nhóm DN đều khai thác được các lợi thế của DN mình đang có sẵn và tiết kiệm chi phí tối đa để đạt được các mục tiêu về doanh số, lợi nhuận, chi phí, v.v...

Bốn là, các DNTM chuyên doanh HDM có thương hiệu trên thị trường, có hệ thống bán lẻ truyền thống mạnh, có kinh nghiệm trong ngành hàng đặc thù, có lực lượng BLĐT có chuyên môn cao, có kinh nghiệm về bán lẻ và BLĐT. Các cơ chế chính sách về nhân sự cho BLĐT phù hợp với quy mô thị trường và năng lực tài chính của các DN. Riêng với nhóm DN lớn còn có những chính sách đãi ngộ riêng cho nhân sự cấp cao và nhà quản lý để giữ chân nhân viên giỏi. Ngoài ra, nhờ có sự áp dụng của công nghệ và tích hợp đa năng nhiệm vụ vào nhân sự nên xu hướng giảm bớt nhân sự và gia tăng hiệu quả sử dụng nhân sự tăng cao trong các DNTM chuyên doanh BLĐT.

Năm là, các DN chuyên doanh HDM kiểm soát được quy trình, các bước, các vấn đề trong BLĐT vì hệ thống được thiết kế minh bạch, rõ ràng để đưa ra các xử lý có hiệu quả tốt hơn. Các DN đã áp dụng nhiều phần mềm phù hợp với quy mô và trình độ của nhân sự để hệ thống quản trị BLĐT được hoạt động tốt và tối ưu, việc kiểm soát có thể được thực hiện nhanh chóng và hiệu quả hơn, tiết kiệm chi phí hơn. Đặc biệt, các hệ thống phần mềm hiển thị và cập nhật các số liệu theo thời gian thực giúp các NQT có thể sử dụng các số liệu và thống kê này để đánh giá hiệu quả của BLĐT kịp thời.

Sáu là, ngành HDM là ngành hàng có doanh thu lớn và thị trường được dự báo tiếp tục tăng trưởng đến năm 2030. Với doanh thu lớn, giá trị hàng hóa cao nên các DN chuyên doanh HDM có khoảng không gian lợi nhuận để nâng cao các kỹ năng và công cụ quản trị BLĐT, tiếp cận thị trường tốt hơn và mở rộng thị trường mạnh hơn nữa.

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

2.3.2.1. Những hạn chế trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Bên cạnh những thành công đã đạt được, quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM còn tồn tại một số những hạn chế cần khắc phục.

i) Về hoạch định BLĐT

Hoạt động hoạch định BLĐT tại các DNTM chuyên doanh hàng điện máy đã có những bước phát triển rõ rệt nhưng quá trình triển khai vẫn còn tồn tại nhiều bất cập, khác biệt đáng kể giữa các nhóm doanh nghiệp theo quy mô.

Đối với các DNTM quy mô lớn, hạn chế chủ yếu đến từ sự thiếu linh hoạt trong điều chỉnh chiến lược khi thị trường biến động nhanh. Việc hoạch định vẫn thiên về quy mô và tầm nhìn dài hạn nhưng đôi khi thiếu độ tùy biến trong các hoạt động ngắn hạn như chương trình xúc tiến, giá bán theo thời vụ hoặc phân tích dữ liệu theo

thời gian thực. Ngoài ra, mặc dù có đầu tư lớn vào công nghệ và nhân sự nhưng sự đồng bộ hóa giữa các bộ phận hoạch định chiến lược, SP, kênh phân phối và ngân sách vẫn chưa cao, đặc biệt trong việc tối ưu trải nghiệm KH đa kênh. Chiến lược SP dù phong phú nhưng còn thiếu các danh mục chuyên biệt dành riêng cho kênh điện tử. Các chỉ số KPI và ngân sách tuy đã được xác lập nhưng chưa gắn kết chặt chẽ với từng chiến dịch cụ thể. Thêm vào đó, việc hoạch định thị trường mục tiêu còn thiên về phân khúc cao cấp dẫn đến bỏ sót cơ hội tiếp cận nhóm KH phổ thông đang tăng trưởng mạnh trong kênh trực tuyến.

Đối với các DNTM quy mô vừa và nhỏ, hạn chế thể hiện rõ nhất ở sự thiếu bài bản và tính hệ thống trong công tác hoạch định. Nhiều DN không có kế hoạch riêng biệt cho BLĐT mà tích hợp lồng ghép trong kế hoạch chung dẫn đến thiếu định hướng và khó đo lường hiệu quả. Việc hoạch định SP và kênh phân phối còn đơn giản, chủ yếu tập trung vào nhóm hàng dễ bán, giá rẻ, chưa có sự nghiên cứu sâu về hành vi tiêu dùng hoặc khác biệt giữa các nền tảng BLĐT. Hoạch định giá bán thường không rõ ràng mang tính phản ứng nhiều hơn là chiến lược. Đặc biệt, công tác hoạch định mục tiêu, ngân sách, và thị trường mục tiêu thường dựa vào kinh nghiệm chủ quan thay vì công cụ định lượng khiến tính chính xác thấp và khó đạt được kỳ vọng. Ngoài ra, việc thiếu nhân lực chuyên trách và hạn chế về năng lực phân tích dữ liệu cũng khiến các doanh nghiệp này gặp nhiều khó khăn trong việc xác lập KPI, phân bổ ngân sách hiệu quả và theo dõi tiến độ thực hiện.

Như vậy, hững hạn chế trên đã làm suy giảm khả năng thích ứng với thị trường số, giảm hiệu quả vận hành và làm chậm quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực bán lẻ điện máy. Để nâng cao hiệu quả hoạch định BLĐT, các DNTM cần xây dựng hệ thống quản trị chiến lược thống nhất, tăng cường ứng dụng công nghệ và dữ liệu cũng như đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn lực chuyên biệt cho lĩnh vực này.

ii) Về tổ chức BLĐT:

Hoạt động BLĐT trong ngành hàng điện máy đã có những bước phát triển đáng kể tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội. Tuy nhiên, quá trình tổ chức mô hình BLĐT vẫn tồn tại nhiều hạn chế ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng với sự chuyển dịch nhanh chóng của thị trường tiêu dùng số.

Một là, hạn chế nổi bật nằm ở lựa chọn và triển khai mô hình BLĐT. Các DN lớn vẫn duy trì mô hình bán lẻ hỗn hợp nhưng chưa tối ưu hóa vai trò của kênh trực tuyến. Doanh số từ kênh này còn thấp phản ánh sự phụ thuộc vào hệ thống bán lẻ truyền thống và hạn chế trong chuyển đổi chiến lược số. Ngược lại, các DN vừa và nhỏ có xu hướng chuyển nhanh sang mô hình thuần túy điện tử nhưng thiếu nền tảng công nghệ và cơ sở dữ liệu vững chắc để vận hành hiệu quả dẫn tới sự rời rạc trong tổ chức và không thể bù đắp vai trò của các điểm tiếp xúc vật lý với KH.

Hai là, tổ chức lựa chọn hàng hóa, dịch vụ BLĐT chưa đạt mức tối ưu ở cả hai nhóm DN. DN lớn có khả năng nhập hàng quy mô lớn và danh mục đa dạng nhưng vẫn còn chậm trong việc phản hồi nhu cầu thị trường và khai thác dữ liệu tiêu dùng để điều chỉnh danh mục. Trong khi đó, DN vừa và nhỏ lại gặp nhiều rào cản về tài chính và công cụ phân tích dẫn đến quyết định nhập hàng mang tính ngắn hạn, thiếu chiến lược SP bài bản và khó nâng cao khả năng cạnh tranh về giá lẫn chất lượng.

Ba là, việc tổ chức thị trường BLĐT cũng thể hiện sự thiếu rõ ràng trong định hướng chiến lược. Các doanh nghiệp lớn tuy có sự hiện diện đa kênh nhưng hoạt động tiếp thị và chăm sóc KH còn mang tính đại trà, thiếu cá nhân hóa do chưa tận dụng được dữ liệu hành vi người tiêu dùng. DN vừa và nhỏ đối mặt với hạn chế khi chưa xây dựng được chiến lược phân khúc thị trường cụ thể, chủ yếu tiếp cận KH theo kinh nghiệm và cảm tính gây lãng phí nguồn lực truyền thông và làm giảm hiệu quả chuyển đổi.

Bốn là, ở khía cạnh tổ chức các kênh BLĐT, hầu hết các DN đều gặp khó khăn trong việc đồng bộ hóa dữ liệu. DN lớn dù đã phát triển ứng dụng di động và tích hợp đa nền tảng nhưng vẫn chưa thực sự tối ưu hóa trải nghiệm KH xuyên suốt. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ không có đủ nguồn lực để đầu tư vào hệ thống tích hợp dẫn tới sự phân tán trong quản lý, thiếu thống nhất về nội dung, hình ảnh và không thể tạo dựng trải nghiệm mua sắm liền mạch.

Cuối cùng, cơ cấu tổ chức của DN vẫn là hạn chế trong BLĐT. Tại các doanh nghiệp lớn, tỷ lệ thành lập bộ phận chuyên trách về BLĐT còn thấp; hoạt động số hóa thường bị gán thêm vào các phòng ban truyền thông mà không có chiến lược phát triển độc lập. Sự phối hợp giữa các phòng ban liên quan còn hạn chế làm giảm hiệu quả triển khai và đổi mới trong vận hành bán hàng số. Trong khi đó, DN vừa và nhỏ thiếu bộ máy tổ chức chuyên trách, nhân sự đa nhiệm nhưng không chuyên sâu khiến năng lực triển khai quá tải và thiếu nhất quán trong các chiến dịch BLĐT.

Như vậy, các hạn chế trong tổ chức BLĐT hàng điện máy của các DNTM trên địa bàn Hà Nội không chỉ đến từ nguồn lực tài chính và công nghệ mà còn phản ánh sự thiếu nhất quán trong hoạch định chiến lược, thiết kế tổ chức và năng lực thực thi ở cả hai nhóm doanh nghiệp. Việc khắc phục các điểm yếu này đòi hỏi một tiếp cận toàn diện về mô hình kinh doanh, quản trị dữ liệu và đầu tư có trọng tâm cho hoạt động TMĐT trong ngành hàng điện máy.

iii) Về lãnh đạo BLĐT:

Các DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội đã có những chuyển biến tích cực trong công tác lãnh đạo lực lượng BLĐT nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế gây ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng nhân sự và hiệu quả vận hành mô hình BLĐT.

Một là, hạn chế trong lãnh đạo tuyển dụng lực lượng BLĐT thể hiện rõ ở cả hai nhóm DN. Các DN lớn tuy chủ động hơn trong việc xây dựng chiến lược tuyển dụng

bài bản và kết hợp nhiều kênh tuyển dụng nhưng vẫn gặp khó khăn trong việc thu hút nhân lực có chuyên môn sâu về TMĐT do nguồn cung khan hiếm trên thị trường. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ lại chịu sự giới hạn về tài chính, thiếu bộ phận chuyên trách và kênh tuyển dụng hiệu quả dẫn đến tình trạng tuyển dụng không đúng người, sai kỹ năng và khó giữ chân nhân lực trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Hai là, lãnh đạo đào tạo lực lượng BLĐT còn thiếu tính hệ thống và chưa đồng bộ giữa các cấp DN. DN lớn đã triển khai các chương trình đào tạo bài bản nhưng vẫn còn mang tính rời rạc giữa các bộ phận và chưa thực sự chú trọng đào tạo theo đặc thù từng kênh số. Ngược lại, nhóm DN vừa và nhỏ đa phần dựa vào hình thức tự đào tạo nội bộ với nội dung còn đơn giản, thiếu cập nhật và phụ thuộc vào kinh nghiệm cá nhân. Điều này khiến đội ngũ nhân sự BLĐT khó tiếp cận với các xu hướng công nghệ mới và vận hành hiệu quả trong môi trường đa nền tảng.

Ba là, lãnh đạo đãi ngộ, tạo động lực cho lực lượng BLĐT vẫn còn nhiều bất cập. Mặc dù các DN lớn đánh giá cao vai trò của đãi ngộ và triển khai nhiều chính sách phúc lợi nhưng hiệu quả giữ chân nhân sự vẫn chưa tương xứng. Nguyên nhân có thể đến từ việc chính sách đãi ngộ chưa gắn sát với đặc thù công việc và kỳ vọng phát triển nghề nghiệp của lực lượng BLĐT. Trong khi đó, DN vừa và nhỏ hầu như không có chính sách đãi ngộ cạnh tranh, thiếu cơ chế thăng tiến rõ ràng và không đầu tư vào phát triển nghề nghiệp dài hạn khiến nhân sự rơi vào trạng thái thụ động và dễ dàng dịch chuyển sang các đơn vị lớn hơn.

Những hạn chế nêu trên đang làm suy giảm năng lực cạnh tranh của các DN trong bối cảnh số hóa và TMĐT phát triển nhanh chóng. Việc không kịp thời khắc phục những bất cập này có thể khiến DN mất đi lợi thế nhân sự, một yếu tố then chốt để duy trì hiệu quả và đổi mới trong hoạt động BLĐT hiện đại.

iv) Về kiểm soát BLĐT:

Hoạt động kiểm soát BLĐT tại các DNTM kinh doanh hàng điện máy đã có những chuyển biến tích cực về mặt nhận thức và tổ chức nhưng vẫn tồn tại nhiều hạn chế mang tính hệ thống ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị tổng thể.

Một là, hạn chế trong thực hiện quy trình kiểm soát BLĐT đối với DN lớn đã ban hành các quy trình kiểm soát dành riêng cho hoạt động BLĐT nhưng phần lớn vẫn mang tính kế thừa từ mô hình truyền thống, thiếu sự linh hoạt cần thiết để thích ứng với môi trường BLĐT. Các quy trình này chưa phản ánh đầy đủ đặc thù vận hành của TMĐT như tốc độ xử lý thời gian thực, khả năng tích hợp kênh phân phối và giám sát hành trình KH số. Điều này làm giảm hiệu quả vận hành và khả năng điều chỉnh chiến thuật nhanh chóng. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ chủ yếu áp dụng quy trình kiểm soát ở mức thủ công hoặc bán tự động, chưa có sự chuẩn hóa hoặc tài liệu hóa rõ ràng. Phần lớn DN chưa có quy trình bài bản cho từng khâu như xử lý đơn hàng, xác minh

thanh toán, chăm sóc KH sau bán,... dẫn đến sự thiếu đồng bộ trong vận hành và tăng nguy cơ rủi ro trong quản trị chất lượng dịch vụ.

Hai là, hạn chế trong xác định các tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT của các DN lớn tự xây dựng bộ tiêu chí nội bộ mà chưa phổ biến áp dụng các hệ thống tiêu chuẩn quốc tế hay các khung kiểm soát đặc thù cho TMĐT. Việc này tuy đảm bảo tính linh hoạt theo mô hình hoạt động nhưng lại thiếu tính tham chiếu dẫn đến khó khăn trong việc đo lường chuẩn mực hiệu suất. DN vừa và nhỏ thiếu điều kiện để xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát toàn diện. Các tiêu chí kiểm soát thường được xác lập một cách cảm tính, thiếu cơ sở dữ liệu và phương pháp khoa học. Tình trạng không đồng nhất trong cách xác định chất lượng dịch vụ, chỉ tiêu kiểm tra nội bộ hay tiêu chuẩn vận hành giữa các bộ phận khiến hiệu quả kiểm soát bị phân mảnh ảnh hưởng đến hiệu năng chung của toàn doanh nghiệp.

Ba là, hạn chế trong đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động BLĐT của DN lớn đã bước đầu triển khai hệ thống KPI và ứng dụng phần mềm trả phí để hỗ trợ theo dõi hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, việc sử dụng dữ liệu trong đánh giá hiệu suất còn mang tính tổng hợp chưa đi sâu vào các chỉ số chuyên biệt như chi phí thu hút KH, giá trị vòng đời KH hay tỷ lệ BLĐT thành công theo từng kênh. Sự thiếu kết nối dữ liệu giữa các nền tảng BLĐT khiến hoạt động phân tích còn rời rạc, chưa tối ưu cho ra quyết định chiến lược. Ngược lại, DN vừa và nhỏ chỉ sử dụng các công cụ miễn phí hoặc phần mềm cơ bản chưa đủ khả năng theo dõi hiệu quả bán hàng theo thời gian thực hoặc đánh giá hiệu suất từng kênh. Tỷ lệ áp dụng KPI tuy gia tăng nhưng vẫn tồn tại ở mức hình thức, chủ yếu tập trung vào doanh thu, số đơn hàng mà bỏ qua các chỉ số phản ánh chất lượng vận hành hoặc sự hài lòng KH. Hạn chế này khiến DN khó phát hiện điểm nghẽn trong chuỗi BLĐT và không kịp thời điều chỉnh.

2.3.2.2. Những nguyên nhân của những tồn tại trong quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

a. Một số nguyên nhân nội tại DN

Một là, kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn của các nhà quản trị BLĐT còn hạn chế do có nhiều kinh nghiệm trong mảng bán lẻ truyền thống hơn là BLĐT. Đa số lãnh đạo cấp cao có nền tảng kinh nghiệm chủ yếu từ bán lẻ truyền thống, dẫn đến sự bất cập trong việc nắm bắt các công nghệ số hóa như phân tích dữ liệu lớn, marketing kỹ thuật số, trí tuệ nhân tạo và tối ưu hóa chuỗi cung ứng kỹ thuật số. Đối với DN quy mô lớn, hạn chế này biểu hiện ở việc thiếu tầm nhìn chiến lược về chuyển đổi số, khiến việc tích hợp hệ thống ERP hoặc CRM trở nên chậm trễ. Trong khi đó, các DN vừa và nhỏ thường gặp trở ngại về nguồn lực nhân sự, ít về số lượng và trình độ hạn chế dẫn đến việc phát triển BLĐT chưa hiệu quả.

Hai là, chưa bám sát tình hình thị trường bán lẻ HDM nói chung và BLĐT HDM nói riêng thực tế có nhiều biến động trong thời gian gần đây. Tình trạng đóng cửa hàng loạt các điểm bán, thu hẹp quy mô của nhiều chuỗi bán lẻ HDM cho thấy rõ sự hạn chế của hoạch định và dự báo của các DNTM.

Ba là, sự trỗi dậy mạnh mẽ và chiếm thị phần rất lớn, doanh số rất lớn từ các sàn TMĐT như Shopee, Lazada và Tiktok Shop khiến cho hoạt động BLĐT chịu nhiều áp lực về cạnh tranh. Thói quen tiêu dùng và mua sắm trực tuyến của NTD thay đổi nhanh khiến các NQT của DNTM chuyên doanh HDM chưa theo kịp. Các điều chỉnh về chiến lược và thực thi, các chương trình bán hàng khuyến mại giảm giá liên tục không hiệu quả khiến cho hiệu quả của quản trị BLĐT gặp nhiều khó khăn.

Bốn là, lực lượng bán hàng trong BLĐT còn nhiều hạn chế. Hạn chế về trình độ chuyên môn được đào tạo chính thức trong lĩnh vực TMĐT, hạn chế về kinh nghiệm và khả năng sáng tạo, khả năng ứng dụng marketing điện tử, công nghệ mới (như AI, dữ liệu lớn...). Sự khác biệt về môi trường BLĐT và hành vi mua hàng điện tử của KH khiến lực lượng bán hàng trong BLĐT cần phải học thêm nhiều kỹ năng mới, công cụ mới, cách làm mới và chuyên sâu để thích nghi với yêu cầu công việc.

Năm là, các kênh BLĐT có vai trò quan trọng nhưng chưa đa dạng, chưa hiệu quả trên từng kênh, còn bị phụ thuộc vào nền tảng như Shopee, Tiktok Shop. Hiện nay theo xu hướng các DN hoặc cá nhân thường tổ chức các chương trình livestream bán hàng kết hợp với những người gây ảnh hưởng lớn trên MXH để tăng hiệu quả bán hàng thì các DN chuyên doanh điện máy chưa kịp cập nhật xu hướng. Đặc biệt các DN quy mô vừa và nhỏ thì phụ thuộc lớn vào các kênh BLĐT nhưng lại không quản trị được kênh BLĐT tốt, hiệu quả doanh số bán hàng chưa cao.

Sáu là, BLĐT chưa dựa nhiều vào các cơ sở thực thể thị trường, dữ liệu thị trường để hoạch định, tổ chức một cách có hiệu quả, đặc biệt là các DNTM quy mô vừa và nhỏ bị hạn chế bởi tài chính, công nghệ và khả năng của nhân sự. Như vậy dẫn đến một số chương trình, hoạt động và thậm chí cả các điều chỉnh trong BLĐT không sát với thực tế và chưa hiệu quả.

b. Một số nguyên nhân khách quan

Các chính sách pháp luật liên quan đến lĩnh vực này, bao gồm bảo vệ người tiêu dùng trực tuyến và quảng cáo điện tử, thuế TMĐT v.v. vẫn tồn tại nhiều hạn chế, dẫn đến tình trạng quản trị bán lẻ điện tử chưa hiệu quả tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội. Nguyên nhân chính xuất phát từ sự chậm trễ trong việc cập nhật khung pháp lý với sự bùng nổ của các mô hình mới như livestream bán hàng và tiếp thị liên kết, kiểm soát hàng giả hàng nhái, hàng trốn thuế v.v. như được chỉ ra trong Nghị định 52/2013/NĐ-CP (đã sửa đổi), vốn thiếu quy định cụ thể về giám sát nội dung và trách nhiệm chung đối với hàng giả, vi phạm sở hữu trí tuệ, gây khó khăn trong bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Luật Quảng cáo 2012 và các văn bản liên quan

chưa bao quát đầy đủ các hình thức quảng cáo trực tuyến, chẳng hạn như pop-up hoặc nhắm mục tiêu trẻ em, dẫn đến tình trạng quảng cáo lừa đảo lan tràn, làm suy giảm lòng tin của người tiêu dùng. Hơn nữa, Luật Bảo vệ Quyền lợi Người tiêu dùng 2023, dù quy định về giao dịch từ xa, vẫn thiếu cơ chế trách nhiệm rõ ràng đối với nền tảng số, khiến doanh nghiệp điện máy tại Hà Nội gặp thách thức trong quản lý chuỗi cung ứng, xử lý khiếu nại và tuân thủ thuế má, đặc biệt với doanh thu từ quảng cáo điện tử vượt ngưỡng 100 triệu đồng/năm theo Nghị định 117/2025/NĐ-CP. Những hạn chế này không chỉ làm gia tăng rủi ro gian lận trực tuyến, với thiệt hại ước tính hàng nghìn tỷ đồng, mà còn cản trở sự phát triển bền vững của ngành bán lẻ điện tử, đòi hỏi cần hoàn thiện khung pháp lý đồng bộ hơn để nâng cao hiệu quả quản trị.

Chính sách thuế chưa đồng bộ và thiếu chặt chẽ: Khung pháp lý về thuế TMĐT tại Việt Nam, như Nghị định 126/2020/NĐ-CP và Thông tư 100/2021/TT-BTC, đã đặt nền móng quản lý thuế nhưng vẫn thiếu các quy định chi tiết về thu thuế đối với các giao dịch phức tạp, đặc biệt với doanh thu dưới 100 triệu đồng/năm. Điều này dẫn đến có tình trạng gian lận thuế, trốn thuế tại các nhiều đơn vị kinh doanh HDM ở Hà Nội, làm suy giảm hiệu quả quản trị BLĐT của các DN làm ăn chân chính và gây thất thu ngân sách nhà nước.

Trách nhiệm pháp lý của nền tảng TMĐT chưa rõ ràng: Các quy định về trách nhiệm pháp lý của nền tảng TMĐT, như Nghị định 91/2022/NĐ-CP, yêu cầu cung cấp thông tin người bán nhưng thiếu cơ chế xử phạt nghiêm minh đối với vi phạm. Nhiều nền tảng không thực hiện đầy đủ nghĩa vụ kê khai thuế thay hoặc giám sát hàng hóa. Điều này khiến DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội gặp khó khăn trong việc cạnh tranh với những người bán hàng giả, hàng kém chất lượng trên sàn TMĐT, làm suy giảm lòng tin người tiêu dùng và cản trở hiệu quả quản trị hoạt động BLĐT tại các DN này.

TMĐT xuyên biên giới thiếu giám sát hiệu quả: TMĐT xuyên biên giới phát triển mạnh nhưng Nghị định 85/2021/NĐ-CP chưa đủ sức răn đe, dẫn đến nhiều nền tảng quốc tế hoạt động tại Việt Nam mà không đăng ký pháp lý. Hàng hóa giá rẻ tràn vào, không chịu thuế nhập khẩu dưới 1 triệu đồng, tạo cạnh tranh bất bình đẳng với DNTM nội địa. Các DNTM BLĐT hàng điện máy tại Hà Nội cũng gặp khó khăn trong quản lý chuỗi cung ứng và định giá, làm suy yếu khả năng cạnh tranh và quản trị BLĐT.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 tập trung phân tích thực trạng quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội theo tiếp cận chức năng của quản trị bao gồm hoạch định quản trị BLĐT, tổ chức quản trị BLĐT, lãnh đạo quản trị BLĐT và tổ chức quản trị BLĐT. Việc phân tích thực trạng dựa trên phân tích thống kê mô tả và bảng khảo sát DN, bảng hỏi phỏng vấn chuyên gia, bảng khảo sát KH cho các kết quả có ý nghĩa về thống kê và quản trị BLĐT quan trọng. Kết quả nghiên cứu cho thấy:

Các DN đã xây dựng chiến lược hoạch định 4P Mix và nhiều nội dung hoạch định khác của quản trị BLĐT phù hợp với quy mô và đặc thù của mình. Các DN lớn áp dụng chiến lược đa dạng hóa SP, định giá theo phân khúc KH và phát triển hệ thống đa kênh trong khi đó DN vừa và nhỏ tập trung vào SP chủ lực, định giá cạnh tranh và ưu tiên kênh TMĐT.

Việc hoạch định mục tiêu BLĐT được thực hiện khá bài bản, đặc biệt ở các DN lớn thông qua ứng dụng mô hình “SMART” và phân tích dữ liệu lớn, sử dụng các phần mềm tối ưu hơn và đầu tư bài bản hơn. Mặt khác, DN vừa và nhỏ tuy linh hoạt hơn nhưng còn hạn chế về tính hệ thống, năng lực nội tại.

Công tác tổ chức và kiểm soát BLĐT có sự khác biệt rõ rệt giữa hai nhóm DN. DN lớn đầu tư mạnh vào công nghệ như ERP, CRM để tối ưu hóa quy trình, trong khi DN vừa và nhỏ tận dụng các giải pháp chi phí thấp và từng bước chuẩn hóa hoạt động.

Những thành công đạt được chủ yếu nhờ năng lực quản trị tốt, chiến lược rõ ràng và ứng dụng công nghệ hiệu quả. Nguyên nhân hạn chế chủ yếu do nguồn lực hạn chế, đặc biệt ở khối DN vừa và nhỏ, cùng với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường và cạnh tranh gay gắt từ các sàn TMĐT.

Chương 2 cung cấp cơ sở thực tiễn quan trọng để đề xuất giải pháp hoàn thiện quản trị BLĐT cho các DN kinh doanh HDM trong chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM HOÀN THIỆN QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

3.1. Triển vọng và xu hướng quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

3.1.1. Triển vọng thị trường bán lẻ điện tử hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

i) Về doanh số:

Sự tăng trưởng bền vững của nền kinh tế Việt Nam là một động lực cốt lõi thúc đẩy doanh thu ngành bán lẻ HDM tại Hà Nội. Theo dự báo của Ngân hàng Thế giới (WB) và Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF), tăng trưởng GDP bình quân của Việt Nam giai đoạn 2026-2030 được kỳ vọng đạt 6.5-7.5%/năm, với tham vọng của Chính phủ hướng tới mức tăng trưởng hai con số (World Bank, 2025; IMF, 2025). Đến năm 2030, GDP bình quân đầu người được dự báo đạt khoảng 7,400-7,600 USD, tăng từ mức 4,900 USD vào năm 2025 (Source of Asia, 2024). Tại Hà Nội, tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng năm 2024 tăng 9.5% so với năm 2023, vượt mức trung bình quốc gia nhờ dân số trẻ (trên 8 triệu dân, 60% dưới 35 tuổi), thu nhập bình quân khoảng 6,000 USD/năm và tỷ lệ đô thị hóa trên 50% (Tổng cục thống kê, 2024). Doanh thu TMĐT tại Hà Nội ước đạt 22,000 tỷ VND trong quý I/2025, tăng 80% so với cùng kỳ năm 2024, phản ánh sự bùng nổ của kênh trực tuyến nhờ hạ tầng số hóa, đặc biệt là mạng 5G và các nền tảng TMĐT (Metric, 2025). Sự tăng trưởng này định hình hành vi tiêu dùng, ưu tiên các sản phẩm HDM công nghệ cao, thông minh và thân thiện môi trường, phù hợp với lối sống đô thị. Đến năm 2030, doanh thu bán lẻ HDM trực tuyến toàn quốc dự kiến đạt 11-13 tỷ USD, chiếm 15-20% tổng doanh thu ngành, với Hà Nội đóng góp tỷ trọng cao nhờ vị trí chiến lược và mật độ dân cư lớn. TMĐT, với tốc độ tăng trưởng 20-25%/năm, trở thành kênh phân phối chiến lược cho các DN như Nguyễn Kim, Điện Máy Xanh, Pico v.v. tận dụng mô hình đa kênh (omni-channel) và logistics đô thị để tối ưu hóa thị phần và trải nghiệm KH (Metric, 2024).

Triển vọng thị trường tại Hà Nội được đánh giá tích cực, với tiềm năng tăng trưởng cao hơn mức trung bình quốc gia nhờ dân số trẻ (trên 8 triệu dân, với 60% dưới 35 tuổi) và xu hướng chuyển dịch số hóa, song đòi hỏi các doanh nghiệp phải thích ứng linh hoạt để vượt qua thách thức từ biến động kinh tế toàn cầu.

ii) Về ngành hàng:

Cơ cấu ngành hàng trong lĩnh vực bán lẻ điện máy tại Hà Nội thể hiện sự phân hóa rõ rệt giữa các phân khúc, phản ánh xu hướng tiêu dùng và đặc thù thị trường đô thị lớn nhất miền Bắc.

Nhóm ngành điện lạnh (MDA): Nhóm ngành này chiếm 25% tổng doanh thu ngành điện máy, ghi nhận mức tăng trưởng 15% so với cùng kỳ năm 2023, cao nhất trong các phân khúc tiêu dùng công nghệ điện tử lâu bền (NielsenIQ Việt Nam, 2024). Sự tăng trưởng này được thúc đẩy bởi nhu cầu ngày càng cao đối với các thiết bị tiết

kiệm năng lượng, phù hợp với xu hướng tiêu dùng bền vững tại Hà Nội, nơi người tiêu dùng có ý thức cao về môi trường nhờ các chiến dịch truyền thông và chính sách đô thị xanh. Dự báo đến năm 2030, nhóm ngành điện lạnh sẽ duy trì tốc độ tăng trưởng 12-15%/năm, nhờ sự mở rộng của hạ tầng TMĐT và các chương trình khuyến mãi trên các nền tảng như Shopee, Lazada, và các chuỗi bán lẻ lớn như Điện Máy Xanh, vốn tận dụng lợi thế logistics tại Hà Nội để tối ưu hóa phân phối.

Nhóm ngành điện tử (CE): Chiếm 12% tổng doanh thu, nhóm ngành điện tử ghi nhận mức giảm nhẹ 1% so với năm 2023, phản ánh sự bão hòa của các sản phẩm truyền thống như tivi và dàn âm thanh. Tuy nhiên, tại Hà Nội, các DNTM chuyên kinh doanh HDM lớn đang chuyển hướng sang các sản phẩm tích hợp công nghệ thông minh và trí tuệ nhân tạo (AI), như tivi thông minh hay thiết bị thực tế ảo, để đáp ứng nhu cầu của tầng lớp trung lưu đô thị. Với sự phát triển của công nghệ và xu hướng tiêu dùng cao cấp tại thủ đô, phân khúc này được dự báo sẽ phục hồi với mức tăng trưởng 5-7% từ năm 2026, đặc biệt nhờ các chiến lược tiếp thị cá nhân hóa và mạng lưới cửa hàng trải nghiệm trực tiếp.

Nhóm ngành gia dụng nhỏ (SDA): Với mức tăng trưởng 3% và chiếm 10% tổng doanh thu, nhóm ngành gia dụng nhỏ duy trì nhu cầu ổn định nhờ các sản phẩm như máy pha cà phê, nồi chiên không dầu và máy hút bụi (NielsenIQ Việt Nam, 2024). Tại Hà Nội, các DN chuyên kinh doanh HDM tận dụng lợi thế dân số trẻ và thu nhập cao để đẩy mạnh phân phối các thiết bị thông minh, tiết kiệm năng lượng qua kênh TMĐT và các cửa hàng quy mô lớn ở các quận trung tâm. Sự bền bỉ của phân khúc này được củng cố bởi nhu cầu ổn định của các hộ gia đình đô thị, với triển vọng tăng trưởng 4-6%/năm đến năm 2030.

iii) Về kênh phân phối điện tử:

Các kênh phân phối điện tử bao gồm các sàn TMĐT, website DN và MXH đang định hình lại cách thức kinh doanh của các DN điện máy, cụ thể:

Sàn TMĐT là nền tảng chủ đạo kênh phân phối chính cho ngành HDM. Các nền tảng lớn như Shopee, Lazada, Tiki và Tiktok Shop hiện chiếm trên 50% tổng doanh thu bán lẻ trực tuyến tại Việt Nam (Metric, 2024). Dự báo đến năm 2030, tỷ trọng này sẽ tăng lên 60% nhờ vào các chương trình khuyến mãi quy mô lớn, tích hợp thanh toán không dùng tiền mặt và dịch vụ giao hàng nhanh chóng. Tại Hà Nội, các DNTM chuyên HDM đã mở rộng hoạt động trên các nền tảng này để tận dụng lợi thế địa lý, chẳng hạn như kết nối với hệ thống logistics đô thị hóa cao, nhằm tăng cường khả năng tiếp cận KH địa phương và khách hàng tại các tỉnh lân cận. Dự báo cho thấy doanh số qua sàn TMĐT tại khu vực này sẽ đạt 7-8 tỷ USD vào năm 2030, với mức tăng trưởng hàng năm 18-20%, được hỗ trợ bởi các chính sách chính phủ về TMĐT và nâng cấp hạ tầng logistics, tạo nên đặc trưng phân phối hiệu quả hơn so với các tỉnh thành khác.

Website TMĐT của DN là kênh tăng cường nhận diện thương hiệu. Website DN không chỉ là kênh bán hàng mà còn là công cụ xây dựng thương hiệu và cung cấp trải

nghiệm KH chuyên biệt. Các DN lớn trong ngành HDM đã đầu tư mạnh vào nền tảng trực tuyến với các tính năng như hỗ trợ tìm kiếm SP thông minh, tích hợp đánh giá KH và dịch vụ hậu mãi trực tuyến. Dự báo tỷ trọng doanh thu chiếm 20–25% tổng doanh thu bán lẻ điện máy qua kênh điện tử vào năm 2030.

MXH là công cụ tiếp thị và BLĐT B2C hữu ích. MXH như Facebook, Youtube, TikTok và Zalo đang trở thành kênh bán hàng và tiếp cận KH tiềm năng hiệu quả. Theo báo cáo của We Are Social (2025), 85% NTD Việt Nam sử dụng MXH để tìm kiếm thông tin về SP trước khi mua sắm. Tại Hà Nội, một số ít DN này đã triển khai chiến lược livestream bán hàng, quảng cáo trực tuyến nhắm mục tiêu, và bán hàng trực tiếp qua MXH, tận dụng đặc trưng địa bàn với tỷ lệ sử dụng MXH cao và hành vi tiêu dùng kỹ thuật số phát triển, nhằm nâng cao sự thuận tiện trong quyết định mua sắm của KH. Dự báo doanh thu qua MXH sẽ đạt 2–3 tỷ USD vào năm 2030, với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm khoảng 15%. Xu hướng phát triển tại khu vực này nhấn mạnh vào việc mở rộng các chiến dịch tiếp thị dựa trên video ngắn, livestream bán hàng, chương trình tiếp thị liên kết, nâng cao tính tương tác trực tiếp, và tích hợp thanh toán ngay trên nền tảng, tạo nên sự khác biệt về mức độ tương tác cộng đồng so với các thị trường khác tại Việt Nam.

Về mô hình phân phối điện tử, mô hình kinh doanh của các DN kinh doanh ngành HDM tại Việt Nam được dự báo sẽ chuyển đổi mạnh mẽ theo hướng linh hoạt và số hóa với sự phân hóa rõ rệt giữa hai nhóm DN đến năm 2030. Các DN sẽ áp dụng mô hình đa kênh, tích hợp chặt chẽ giữa bán hàng trực tuyến và cửa hàng vật lý. Dự báo, doanh thu từ mô hình đa kênh sẽ chiếm khoảng 50% tổng doanh thu ngành HDM trực tuyến, trong khi nhóm DN trực tuyến hoàn toàn sẽ chiếm 30–40%. Ngoài ra, khả năng các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung có thể tham gia BLĐT tại các thị trường quốc tế thông qua các kênh TMĐT xuyên biên giới là hoàn toàn khả thi và đầy tiềm năng như Amazon, Alibaba và AliExpress, Ebay, Shopee, Tiktok và Lazada Global.

iv) Về hành vi của NTD

Hành vi của NTD tại Hà Nội trong lĩnh vực HDM đang bị chi phối bởi xu hướng tìm kiếm thông tin trực tuyến, so sánh giá cả, ưu tiên thương hiệu uy tín, và chú trọng vào dịch vụ hậu mãi cùng tiện ích thông minh, tạo nên sự khác biệt so với các khu vực khác nhờ mức độ đô thị hóa và tiếp cận công nghệ cao. Trước hết, NTD tại thủ đô thường tìm kiếm thông tin trực tuyến trước khi quyết định mua sắm thông qua website TMĐT, đánh giá SP trên MXH, cũng như video giới thiệu trên TikTok và YouTube (Metric, 2024), tận dụng lợi thế địa bàn với tốc độ internet nhanh và tỷ lệ sử dụng thiết bị di động cao. Bên cạnh đó, sự nhạy cảm về giá cả được thể hiện rõ nét khi họ so sánh giá giữa các nhà bán lẻ điện tử, đồng thời bị thu hút bởi chương trình giảm giá, khuyến mãi, và chính sách trả góp 0%, đặc biệt trong bối cảnh chi phí sinh hoạt đô thị cao. Đối với SP giá trị cao như TV, tủ lạnh, hoặc máy lạnh, NTD tại Hà Nội ưu tiên thương hiệu uy tín như LG, Samsung, Sony, hoặc Panasonic nhờ độ bền và danh tiếng đã được khẳng định, phản ánh hành vi tiêu dùng tinh tế hơn ở môi trường đô thị. Ngoài ra, yếu tố tiện ích ngày càng được nhấn mạnh, với sự quan tâm đặc biệt đến

tính năng thông minh, tiết kiệm điện, và tích hợp công nghệ mới, phù hợp với lối sống hiện đại tại thủ đô. Cuối cùng, các chính sách hậu mãi như bảo hành, lắp đặt miễn phí, và hỗ trợ kỹ thuật đóng vai trò quyết định trong việc ảnh hưởng đến hành vi mua hàng, phản ánh xu hướng tiêu dùng hiện đại và số hóa trong lĩnh vực bán lẻ điện tử tại Hà Nội.

3.1.2. Xu hướng quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Xuất phát từ những thay đổi mạnh mẽ, xu hướng quản trị bán lẻ điện tử ngành điện máy tại Hà Nội trong giai đoạn tới thể hiện qua một số hướng chính như sau:

Thứ nhất, số hóa toàn diện quy trình bán lẻ sẽ tiếp tục được đẩy mạnh. Các DN không chỉ dừng lại ở việc xây dựng website bán hàng, mà còn đầu tư sâu vào hệ thống quản lý đơn hàng đa kênh, tích hợp quản lý kho thông minh, sử dụng dữ liệu lớn để phân tích hành vi KH và dự báo nhu cầu thị trường.

Thứ hai, mô hình BLĐT đa kênh trở thành xu hướng chủ đạo. DN sẽ phát triển mô hình bán hàng tích hợp cho phép KH tìm kiếm SP trực tuyến, trải nghiệm SP tại cửa hàng vật lý, mua hàng trên sàn TMĐT hoặc đặt hàng qua MXH. Các DN bán lẻ HDM tại Hà Nội đang chuyển đổi sang mô hình bán hàng đa kênh, kết hợp giữa cửa hàng vật lý, website, ứng dụng di động, và các sàn TMĐT như Shopee, Lazada, Tiki. Ví dụ, Điện Máy Xanh, Pico... đã tích hợp hệ thống bán hàng trực tuyến và cửa hàng vật lý, cho phép khách hàng đặt hàng online và nhận hàng tại cửa hàng hoặc giao hàng tận nơi.

Thứ ba, quản trị dựa trên dữ liệu KH sẽ đóng vai trò trung tâm trong chiến lược vận hành. Các DN điện máy sẽ tập trung khai thác dữ liệu hành vi tiêu dùng để cá nhân hóa tiếp thị, thiết kế chương trình khuyến mãi theo nhóm KH, tối ưu hóa vòng đời KH nhằm tăng doanh thu dài hạn.

Thứ tư, tự động hóa vận hành sẽ ngày càng phổ biến, đặc biệt ở các khâu chăm sóc KH, quản lý kho vận và giao nhận. Điều này giúp doanh nghiệp giảm chi phí vận hành, nâng cao tốc độ xử lý đơn hàng và chất lượng dịch vụ.

Thứ năm, phát triển nguồn nhân lực có kỹ năng số phục vụ BLĐT sẽ là nền tảng vững chắc cho sự thành công. Các DN cần chú trọng đào tạo nhân sự về kỹ năng TMĐT, marketing số, phân tích dữ liệu và quản lý trải nghiệm KH đa kênh.

Thứ sáu, tăng cường chiến lược marketing điện tử: các DNTM BLĐT HDM có xu hướng sử dụng người nổi tiếng kết hợp với các chương trình phát sóng trực tiếp (livestream), quảng cáo trên MXH Facebook, tối ưu công cụ tìm kiếm Google, xây kênh và phát triển nội dung trên Tiktok, Youtube. Ví dụ, các chiến dịch livestream của Thế Giới Di Động trên TikTok Shop đã góp phần tăng doanh số bán các sản phẩm HDM. Lựa chọn các sản phẩm có chất lượng và có uy tín thương hiệu, phục vụ các phân khúc khách hàng mục tiêu; quan tâm đến xu hướng tích hợp AI vào SP HDM và các sản phẩm xanh, tiết kiệm năng lượng.

Như vậy, triển vọng và xu hướng quản trị BLĐT HDM trên địa bàn Hà Nội được đánh giá rất tích cực, đi kèm với những xu hướng phát triển mô hình quản trị hiện đại dựa trên công nghệ số và dữ liệu KH. Để tận dụng hiệu quả cơ hội tăng trưởng, các doanh nghiệp cần nhanh chóng đổi mới mô hình kinh doanh, đầu tư vào nền tảng số hóa, tối ưu hóa trải nghiệm KH và xây dựng chiến lược phát triển nhân lực phù hợp với yêu cầu mới của thời đại 4.0.

3.2. Các mục tiêu và quan điểm quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

3.2.1. Các mục tiêu quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Các DN chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội có các mục tiêu quản trị BLĐT theo tiếp cận chức năng như sau: mục tiêu hoạch định BLĐT, tổ chức BLĐT, lãnh đạo BLĐT, kiểm soát BLĐT. Qua phỏng vấn chuyên gia và nghiên cứu các báo cáo kết quả kinh doanh của các DNTM chuyên kinh doanh HDM, dưới đây là một số mục tiêu và quan điểm quản trị BLĐT mà các DN nên đặt ra theo góc nhìn của các NQT.

3.2.1.1. Mục tiêu hoạch định bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

- DNTM chuyên kinh doanh HDM cần đầu tư nâng cao trình độ, hiểu biết, kinh nghiệm, lập chiến lược hoạch định sản phẩm, giá, kênh phân phối điện tử và quảng cáo trực tuyến và các loại hoạch định khác theo hướng chuyên nghiệp, chuyên sâu và có hiệu quả. Ứng dụng các công nghệ chuyển đổi số và công nghệ AI vào quá trình hoạch định. Việc hoạch định cũng cần tiếp cận thị trường và nắm bắt được xu hướng thay đổi liên tục của thị trường BLĐT, các kênh phân phối điện tử, các kênh truyền thông marketing liên tục đổi mới, thay đổi thứ hạng tại thị trường Việt Nam.

- Việc hoạch định các hoạt động BLĐT cần được thực hiện một cách hệ thống, đảm bảo tính liên kết chặt chẽ và phối hợp nhịp nhàng giữa các khâu trong quá trình vận hành để tạo nền tảng vững chắc cho quá trình kinh doanh trực tuyến.

- Tích hợp công nghệ và chuyển đổi số: Xây dựng hạ tầng công nghệ hiện đại, ứng dụng AI, phân tích dữ liệu lớn và công nghệ chuỗi khối để số hóa toàn bộ quy trình BLĐT. Phát triển website và ứng dụng di động với giao diện thân thiện, tốc độ tải trang nhanh và khả năng tương thích đa nền tảng; Thu thập và phân tích dữ liệu thị trường, hành vi KH để đưa ra quyết định kinh doanh chính xác, tăng tỷ lệ BLĐT thành công, tỷ lệ chốt đơn BLĐT, tỷ lệ KH hài lòng, hiệu quả tài chính tăng cao v.v; Đảm bảo an ninh, bảo vệ thông tin người dùng bằng cách tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế, giảm thiểu rủi ro bảo mật xuống mức thấp nhất.

- Phát triển các kênh BLĐT: ưu tiên lựa chọn kênh BLĐT cần dựa trên quy mô và nguồn lực của các DN. Đối với DNTM quy mô lớn, website TMĐT tích hợp và ứng dụng di động nên được ưu tiên, do khả năng kiểm soát trải nghiệm KH, cá nhân hóa dịch vụ thông qua các ứng dụng phần mềm, trí tuệ nhân tạo và phân tích dữ liệu, đáp ứng hành vi tiêu dùng số hóa của khách hàng đô thị Hà Nội, nơi hơn 80% người dùng truy cập internet qua di động (We Are Social, 2025). Ngược lại, DNTM vừa và nhỏ nên tập trung vào sàn TMĐT (Shopee, Tiktok Shop) và các MXH miễn phí để tận dụng nền tảng sẵn có, tiếp cận nhanh lượng lớn khách hàng với chi phí thấp, phù hợp với xu hướng so sánh giá và tìm kiếm ưu đãi của NTD Hà Nội. Cả hai nhóm DN cần tích hợp chiến lược đa kênh, đa nền tảng để khai thác hết lợi thế của các kênh BLĐT.

- Quản lý kho bãi và bảo quản hàng hóa phù hợp với quy mô và năng lực nội tại của DN: Tối ưu hóa chuỗi cung ứng và quản lý kho bãi để đảm bảo dòng lưu chuyển hàng hóa ổn định, đáp ứng kịp thời nhu cầu KH. Cụ thể, tiếp tục áp dụng những công nghệ quản lý kho thông minh mới và nâng cao để giảm tỷ lệ hàng tồn kho dư thừa; Phối hợp chặt chẽ với nhà cung cấp và đơn vị vận chuyển để đảm bảo nguồn cung liên tục và nâng cao hiệu quả giao hàng với chi phí vận chuyển giảm nhưng đảm bảo tốc độ giao hàng và khả năng giao hàng quy mô lớn; Lựa chọn đối tác vận chuyển quốc tế cho chiến lược BLĐT ra thị trường thế giới của các DN quy mô lớn; Triển khai hệ thống theo dõi đơn hàng trực tuyến, giúp KH dễ dàng kiểm tra trạng thái đơn hàng v.v.

- Dịch vụ sau bán hàng: Nâng cao chất lượng dịch vụ sau bán hàng để đảm bảo quyền lợi và tăng cường sự hài lòng của KH. Cụ thể, xây dựng chính sách bảo hành và đổi trả SP rõ ràng, minh bạch, đảm bảo xử lý yêu cầu của KH theo quy định; Cung cấp dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật chuyên nghiệp qua các kênh trực tuyến đảm bảo hài lòng KH; Tăng tỷ lệ giữ chân KH.

- Tài chính và giải pháp thanh toán: Tăng lợi nhuận BLĐT, tăng tốc độ xoay vòng vốn, thu hút thêm các quỹ đầu tư nước ngoài, quỹ đầu tư trong nước và quỹ đầu tư mạo hiểm vào BLĐT HDM để gia tăng sức mạnh và quy mô cho DN. Tích hợp các phương thức thanh toán trực tuyến tiện lợi, an toàn và đa dạng để nâng cao trải nghiệm mua sắm của KH. Ví dụ như, hỗ trợ ít nhất 5 phương thức thanh toán phổ biến gồm thẻ tín dụng, ví điện tử, chuyển khoản ngân hàng và thanh toán khi nhận hàng; Đảm bảo tính bảo mật trong giao dịch thông qua việc áp dụng công nghệ mã hóa tiên tiến, giảm thiểu rủi ro gian lận; Xây dựng chính sách hoàn tiền linh hoạt, đảm bảo xử lý yêu cầu hoàn tiền trong vòng 7 ngày làm việc cho KH.

- Hoạch định nhân sự: Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, am hiểu công nghệ và xu hướng thị trường để đáp ứng yêu cầu của hoạt động BLĐT ngày càng cao và có sự cạnh tranh gay gắt giữa các DN. Cụ thể, xây dựng chương trình đào tạo chuyên biệt dành cho BLĐT ngành hàng điện máy; kết hợp với các trường đại học, cao đẳng, tổ chức đào tạo trên địa bàn Hà Nội để đào tạo nhân sự trước khi sử dụng theo hướng đào tạo nghề BLĐT; Tổ chức các khóa đào tạo thường xuyên về công nghệ thông tin, kỹ năng bán hàng trực tuyến và

quản lý dự án theo phương thức trực tuyến hoặc video trực tuyến.

- Mục tiêu về bền vững và trách nhiệm xã hội: Thúc đẩy tiêu dùng xanh và thực hiện trách nhiệm xã hội để xây dựng hình ảnh thương hiệu uy tín và bền vững. Khuyến khích KH lựa chọn các SP tiết kiệm năng lượng và thân thiện với môi trường, tăng doanh số bán hàng của các SP xanh; Triển khai các chương trình tái chế thiết bị điện tử cũ, thu hồi và tái chế ít nhất 5%-10% SP mỗi năm; Hợp tác với các tổ chức phi chính phủ để thực hiện các dự án cộng đồng, góp phần cải thiện môi trường và nâng cao chất lượng cuộc sống.

3.2.1.2. Mục tiêu tổ chức bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

- Xây dựng cơ cấu tổ chức: Thiết lập một cơ cấu tổ chức linh hoạt, phù hợp với đặc thù của BLĐT, phù hợp với quy mô của từng loại hình DN, nhằm tối ưu hóa sự phối hợp giữa các bộ phận và tối ưu mô hình tổ chức theo hướng “tinh gọn”. Xây dựng mô hình tổ chức theo hướng phi tập trung, cho phép các bộ phận như marketing, logistics và dịch vụ KH hoạt động độc lập nhưng vẫn gắn kết chặt chẽ; Áp dụng mô hình tổ chức theo SP hoặc nhóm ngành hàng để tăng cường chuyên môn hóa trong quản lý các dòng SP điện máy.

- Phân bổ nguồn lực nhân sự: Phát triển đội ngũ nhân sự chất lượng cao, am hiểu công nghệ và xu hướng thị trường, để đáp ứng yêu cầu của BLĐT. Tuyển dụng và đào tạo thêm nhiều nhân viên có kỹ năng số; Tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về quản lý dữ liệu lớn, AI trong BLĐT phân tích hành vi KH và sử dụng công cụ tiếp thị số; Tăng tỷ lệ hài lòng nhân viên thêm và giảm tỷ lệ nghỉ việc; Xây dựng được văn hóa DN phù hợp với từng quy mô và cơ cấu tổ chức, mang đậm đà bản sắc văn hóa Việt Nam và đặc trưng của người Hà Nội.

- Xây dựng cơ chế quản lý: Thiết lập cơ chế quản lý rõ ràng, chặt chẽ và khoa học theo những phương pháp quản trị tiên tiến, mới nhất trên thế giới để nâng cao hiệu quả điều phối giữa các bộ phận. Xây dựng quy trình phân cấp quyền hạn và trách nhiệm cụ thể, đảm bảo tính minh bạch và giảm thiểu chồng chéo; Triển khai hệ thống giám sát và cung cấp thông tin hai chiều để kịp thời xử lý các vấn đề phát sinh; ứng dụng công nghệ trực tuyến và công nghệ AI và máy học vào quản lý nhân sự.

- Đầu tư cơ sở vật chất: Hiện đại hóa cơ sở vật chất, bao gồm hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống kho bãi và phương tiện vận chuyển, để hỗ trợ hiệu quả hoạt động BLĐT. Đầu tư vào hệ thống quản lý kho hiện đại; máy chủ tốc độ cao để tối ưu hóa quy trình lưu trữ và vận chuyển hàng hóa; Triển khai hệ thống thanh toán trực tuyến an toàn và tiện lợi, sử dụng giải pháp “thanh toán 1 lần nhấp chuột” giúp KH mua hàng liền mạch, tiện lợi.

- Lựa chọn mô hình BLĐT: Tiếp tục lựa chọn và triển khai mô hình BLĐT phù hợp với quy mô và chiến lược kinh doanh của DN. Áp dụng mô hình nhà bán lẻ hỗn hợp để tích hợp ưu điểm của cả kênh trực tuyến và truyền thống, tạo trải nghiệm mua sắm liền mạch cho KH; Thậm chí, xây dựng các điểm bán hàng thành điểm bán thông minh, điểm bán hàng trải nghiệm, kho hàng thông minh để phục vụ những nhu cầu mà chưa được khai phá.

- Tổ chức lựa chọn hàng hóa và dịch vụ: Lựa chọn và tối ưu hóa danh mục SP HDM, dịch vụ phù hợp với nhu cầu thị trường và khả năng cung ứng của DN. Tập trung vào các SP HDM có tính chuẩn hóa cao, SP mới ra mắt; Phát triển mạnh hơn các thương hiệu của DN; Tiến hành sản xuất gia công và BLĐT tại Việt Nam và trên thế giới; Phát triển dịch vụ sau bán hàng, bao gồm bảo hành, hỗ trợ kỹ thuật và đổi trả SP, để tăng cường sự hài lòng của KH.

3.2.1.3. Mục tiêu lãnh đạo bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

- Tuyển dụng lực lượng bán hàng trong BLĐT: Xây dựng đội ngũ bán hàng trực tuyến chất lượng cao, có kỹ năng số và am hiểu xu hướng thị trường để đáp ứng yêu cầu của hoạt động BLĐT.

- Đào tạo lực lượng bán hàng trong BLĐT: Nâng cao năng lực và kỹ năng của đội ngũ bán hàng thông qua các chương trình đào tạo chuyên sâu và cập nhật liên tục; Áp dụng phương pháp đào tạo đa dạng, bao gồm đào tạo trực tuyến, trực tiếp và thực tế, để tối ưu hóa hiệu quả học tập.

- Đãi ngộ và tạo động lực: Thiết lập chế độ đãi ngộ hợp lý, ngày càng nâng cao hơn và tạo động lực cho nhân viên để duy trì sự nhiệt huyết và cam kết trong công việc. Đảm bảo mức sống tốt cho nhân viên và gia đình nhân viên phát triển trong bối cảnh chi phí sinh hoạt tại Hà Nội tăng cao, làn sóng tinh giản bộ máy đang lên cao; Tổ chức các buổi họp định kỳ để chia sẻ tiến độ, giải quyết vấn đề và truyền cảm hứng cho nhân viên.

- Xây dựng môi trường làm việc tích cực và có văn hóa DN đậm nét, lấy KH làm trung tâm. Tạo ra môi trường làm việc tích cực, khuyến khích sự đổi mới và cải thiện khả năng thích ứng của tổ chức; Xây dựng văn hóa DN dựa trên sự tôn trọng, hợp tác và đổi mới sáng tạo; Cung cấp các công cụ và nền tảng hiện đại để hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc.

- Quản lý hiệu suất và đánh giá kết quả: Thiết lập hệ thống đánh giá hiệu suất khoa học và minh bạch để đo lường và cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên. Xây dựng các chỉ số đo lường hiệu suất cụ thể, bao gồm doanh số bán hàng, tỷ lệ BLĐT thành công và mức độ hài lòng KH; Thực hiện đánh giá định kỳ và cung cấp phản hồi kịp thời để giúp nhân viên cải thiện hiệu suất.

3.2.1.4. Mục tiêu kiểm soát bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

- Xác định tiêu chuẩn kiểm soát: Thiết lập các tiêu chuẩn kiểm soát rõ ràng, cụ thể và phù hợp với đặc thù của hoạt động BLĐT để đảm bảo tính nhất quán và hiệu quả trong quản lý, phù hợp với từng quy mô và loại hình DN; Xây dựng bộ tiêu chuẩn nội bộ, bao gồm quy trình bán hàng, chất lượng dịch vụ và kế hoạch triển khai BLĐT; Áp dụng các tiêu chuẩn đầu ra như doanh thu, lợi nhuận, chi phí và nhiều chỉ tiêu kiểm soát cụ thể, chi tiết, đo lường tới tất cả các hoạt động của BLĐT; Tích hợp các tiêu chuẩn kỹ thuật và công nghệ từ nền tảng trực tuyến, bao gồm hình ảnh SP, video mô tả và thời gian phản hồi KH; Sử dụng các

công cụ phần mềm thông minh, tự động, ERP và CRM để theo dõi các chỉ số như doanh số bán hàng, tỷ lệ BLĐT thành công và lượng truy cập website. Tham khảo chiến lược của Shopee, DN có thể triển khai các chương trình khảo sát KH sau mua để đo lường mức độ hài lòng.

- Phát hiện và phân tích nguyên nhân sai lệch, hỏng, lỗi: Sử dụng công nghệ phân tích dữ liệu lớn và AI để xác định xu hướng và nguyên nhân gây ra sai lệch, chẳng hạn như lỗi vận chuyển hoặc chất lượng dịch vụ kém và đề xuất giải pháp khắc phục ngay; Tổ chức các buổi họp nội bộ định kỳ để thảo luận và tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề, cho phép giám sát chéo để hỗ trợ và xử lý vấn đề. Học hỏi từ Shopee và Lazada, DN có thể áp dụng hệ thống báo cáo tự động để nhanh chóng phát hiện các vấn đề phát sinh.

- Ngăn ngừa rủi ro: Xây dựng các biện pháp dự phòng nhằm ngăn ngừa rủi ro trong hoạt động BLĐT, đảm bảo tính liên tục và ổn định của quy trình kinh doanh. Áp dụng công nghệ chuỗi khối để minh bạch hóa chuỗi cung ứng, quy trình vận hành đơn hàng trực tuyến trong BLĐT và giảm thiểu rủi ro thất thoát hàng hóa; Xây dựng kế hoạch dự phòng cho các tình huống khẩn cấp, chẳng hạn như sự cố kỹ thuật hoặc gián đoạn dịch vụ. Có thể tham khảo kinh nghiệm từ Alibaba, DN có thể thiết lập hệ thống giám sát thời gian thực để phát hiện và xử lý các vấn đề ngay lập tức.

3.2.2. Các quan điểm quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Một là, xây dựng các kênh BLĐT đa kênh, đa nền tảng, có hiệu quả ổn định, bền vững và ngày càng đóng vai trò quan trọng trong DNTM. Quan điểm của các NQT là hoạt động kinh doanh phải đảm bảo tính ổn định, bền vững, lâu dài vì ngành HDM vẫn là ngành hàng kinh doanh rất triển vọng và tiếp tục tăng trưởng mạnh trong dài hạn.

Hai là, xây dựng hệ thống cơ cấu tổ chức, nhân sự chuyên nghiệp và thích ứng nhanh với sự biến đổi của thị trường BLĐT.

Ba là, tạo được sự linh hoạt trong vận hành của hệ thống BLĐT. Xây dựng hệ thống BLĐT cần phải thay đổi kịp thời với sự biến đổi của thị trường BLĐT. BLĐT có sự phát triển rất nhanh, mạnh trong 20 năm qua tại Việt Nam, các yếu tố và nền tảng phục vụ cho BLĐT thay đổi liên tục. Do đó, các DNTM chuyên kinh doanh HDM và các NQT cần tập trung bám sát các nhiệm vụ mình được giao, tiếp nhận và xử lý các thay đổi, các sự cố để đảm bảo phục vụ KH hiệu quả nhất.

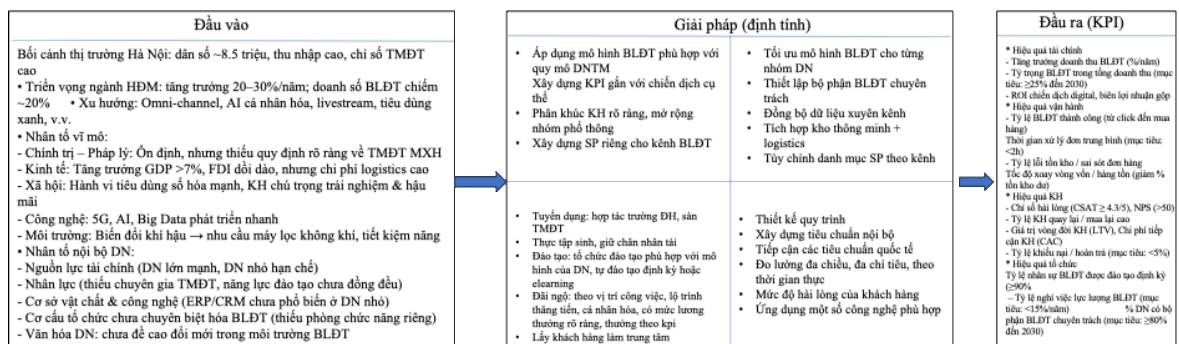
Bốn là, nâng cao hiệu quả vận hành và thực hiện đơn hàng của hệ thống BLĐT. Các DNTM chuyên doanh HDM luôn dành nhiều thời gian, tiền bạc và công sức để đáp ứng các yêu cầu thị trường như thời gian giao hàng nhanh, thời gian lắp đặt nhanh và chính xác, chi phí vận hành nội bộ được tiết kiệm, thời gian lưu kho SP thấp, tốc độ quay vòng SP và quay vòng vốn nhanh. Vì vậy, các NQT liên tục đổi mới và hoàn thiện quy trình và các tiêu chí của hệ thống BLĐT. Hiệu quả về vận hành và khả năng thực hiện đơn hàng sẽ đem đến hiệu quả về tài chính, hiệu quả về chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu.

Năm là, xây dựng lực lượng bán hàng trong BLĐT có tính chuyên nghiệp và năng suất lao động cao. Quan điểm này của các DNTM chuyên kinh doanh HDM đã thực hiện trong nhiều năm qua bằng cách đào tạo, nâng cao chất lượng nhân sự, kỹ năng và văn hóa DN. Ứng dụng nhiều phần mềm hỗ trợ lực lượng bán tại mỗi khâu của quy trình để giúp lực lượng bán trở nên chuyên nghiệp và nâng cao năng suất lao động. Ngoài ra, tiếp tục cải cách cơ chế lương thưởng và các đãi ngộ dành cho nhân sự và các nhà quản lý để giữ chân người tài.

Ngoài ra, tăng cường chi ngân sách đầu tư cho BLĐT theo lộ trình. Do BLĐT ngày càng đóng vai trò quan trọng nên việc hoạch định chi phí và trong đó tăng cường chi ngân sách đầu tư cho hoạt động BLĐT cũng được ưu tiên hàng đầu. Ưu tiên mua sắm công nghệ phần cứng, phần mềm, mở rộng công nghệ quản lý kho bãi, công nghệ quản lý xe cộ vận tải và tài xế, công nghệ hỗ trợ cho hoạt động marketing và truyền thông trực tuyến, công nghệ hỗ trợ quản lý KH điện tử, quản lý kênh BLĐT.

3.3. Một số giải pháp nhằm hoàn thiện quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Trên cơ sở phân tích thực trạng và đánh giá toàn diện các hạn chế, nguyên nhân trong quản trị BLĐT HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội từ góc độ tiếp cận chức năng quản trị (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) và các yếu tố môi trường tác động đến hoạt động quản trị BLĐT, phần nội này đề xuất khung giải pháp hoàn thiện quản trị BLĐT HDM mang tính hệ thống, khả thi và bám sát đặc thù ngành, quy mô DNTM và bối cảnh của Hà Nội. Các giải pháp được thiết kế theo hướng định tính dựa trên những nguyên nhân và hạn chế, kết hợp giữa cải tiến quy trình, nâng cao năng lực nội tại và ứng dụng công nghệ số, đồng thời gắn với một số chỉ số đo lường hiệu quả (KPI) cụ thể, nhằm chuyển hóa những điểm mạnh thành các đòn bẩy trong quản trị BLĐT và khắc phục những hạn chế. Mục tiêu cuối cùng hướng tới là nâng cao năng lực quản trị và cạnh tranh trong BLĐT, tối ưu hóa hiệu quả tài chính, quy trình vận hành BLĐT trải nghiệm khách hàng, và góp phần định hình mô hình quản trị BLĐT HDM hiện đại, bền vững cho các DNTM không chỉ tại Hà Nội mà còn mang tính lan tỏa trên phạm vi quốc gia.



Hình 3.1. Khung giải pháp hoàn thiện quản trị BLĐT HDM tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.3.1. Giải pháp hoạch định bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

i) Đối với nhóm DNTM quy mô lớn:

Một là, đối với nhóm DNTM quy mô lớn, cần thiết lập cơ chế hoạch định BLĐT theo mô hình bán cấu trúc, trong đó kết hợp chặt chẽ giữa tầm nhìn chiến lược dài hạn (3–5 năm) và khả năng thích ứng linh hoạt với biến động ngắn hạn của thị trường số. Cụ thể DN nên tích hợp hệ thống dự báo động dựa trên trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn để nhận diện xu hướng tiêu dùng, biến động giá đầu vào, hành vi mua sắm theo thời vụ và tác động từ các yếu tố ngoại sinh (như chính sách, dịch bệnh, cạnh tranh nền tảng). Kết quả dự báo này làm cơ sở điều chỉnh kịp thời các quyết định về định giá linh hoạt, thiết kế chương trình khuyến mãi cá nhân hóa, tối ưu luồng phân phối đa kênh và phân bổ ngân sách marketing theo hiệu suất thực tế, từ đó nâng cao tính chủ động và năng lực phản ứng chiến lược trong môi trường bán lẻ điện tử đầy biến động.

Hai là, thúc đẩy đồng bộ hóa giữa các bộ phận chiến lược, SP, kênh phân phối điện tử và ngân sách thông qua hệ thống hoạch định nguồn lực DN tích hợp đảm bảo việc hoạch định được triển khai thống nhất từ cấp lãnh đạo đến từng bộ phận thực thi, tăng cường khả năng theo dõi và kiểm soát tiến độ kế hoạch; Cần tiếp tục mở rộng cơ sở dữ liệu phân khúc KH theo hướng đa dạng hóa, đồng thời xây dựng các chiến lược định vị khác biệt cho từng phân khúc, đặc biệt chú trọng đến nhóm KH phổ thông có hành vi mua sắm cao nhưng thường bị bỏ qua do tập trung quá nhiều vào thị trường cao cấp; Xây dựng danh mục SP chuyên biệt cho kênh điện tử đáp ứng xu hướng tiêu dùng số bao gồm các gói SP độc quyền dành riêng cho thị trường BLĐT hoặc SP thuộc dòng tối ưu chi phí giao hàng nhằm khai thác tối đa hành vi mua sắm trực tuyến và cải thiện hiệu quả tồn kho.

Ba là, thiết kế hệ thống chỉ số đo lường và đánh giá hiệu quả (KPI) gắn trực tiếp với từng chiến dịch BLĐT cụ thể, từ quảng cáo nhận diện thương hiệu đến tỷ lệ BLĐT thành công, đo lường hiệu quả của chương trình khuyến mại (ví dụ: chương trình giảm giá chớp nhoáng, combo giảm giá), đến dịch vụ hậu mãi (bảo hành điện tử, hỗ trợ kỹ thuật từ xa) nhằm thiết lập mối liên kết định lượng giữa mục tiêu chiến lược và hiệu quả vận hành BLĐT. Đối với DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy, các KPI cần phản ánh đặc thù chu kỳ mua sắm dài, giá trị đơn hàng cao và mức độ phụ thuộc vào đánh giá kỹ thuật và uy tín thương hiệu; do đó, bên cạnh các chỉ số phổ quát (ROI, CAC, CR), cần bổ sung các KPI chuyên sâu như: tỷ lệ tái mua, giá trị khách hàng trọn đời, tỷ lệ đăng ký bảo hành số, và chỉ số hài lòng sau hỗ trợ kỹ thuật (TSAT).

ii) Đối với nhóm DN quy mô vừa và nhỏ:

Một là, cần tiến hành tách biệt rõ ràng giữa kế hoạch BLĐT và kế hoạch kinh doanh tổng thể để đảm bảo tính chuyên môn hóa trong việc thiết lập mục tiêu, xác định chỉ số hiệu quả và kiểm soát ngân sách cụ thể cho hoạt động này. Việc sử dụng các mô hình kế hoạch đơn giản như “SMART” sẽ phù hợp với quy mô vận hành nhỏ hơn.

Hai là, tăng cường sử dụng công cụ phân tích dữ liệu miễn phí như Google Analytics, Meta Business Suite hoặc Zalo Cloud để hỗ trợ quá trình thu thập thông tin KH, phân tích hành vi mua sắm và dự đoán nhu cầu tiêu dùng. Đây là giải pháp tiết kiệm chi phí nhưng mang lại hiệu quả cao trong hoạch định chiến lược SP và kênh phân phối điện tử; Đồng thời thiết lập bộ chỉ số KPI cơ bản theo từng giai đoạn bán hàng điện tử như số lượt truy cập, tỷ lệ BLĐT thành công, chi phí cho mỗi đơn hàng giúp theo dõi tiến độ và tối ưu hóa hiệu quả chiến dịch mà không đòi hỏi hệ thống quản trị phức tạp

Ba là, áp dụng các công cụ định giá linh hoạt theo nền tảng (platform-based dynamic pricing), tránh định giá phản ứng cảm tính, thay vào đó là định giá dựa trên dữ liệu thị trường thực tế, giá trung bình ngành, khả năng chi trả của khách hàng và chi phí logistics - đặc biệt quan trọng đối với HDM do chênh lệch chi phí mặt bằng, chi phí vận chuyển, lắp đặt và bảo hành giữa các khu vực.

Bốn là, đào tạo đội ngũ nhân sự có khả năng kiêm nhiệm phân tích và vận hành các hoạt động BLĐT. Do thiếu nguồn lực chuyên biệt, các DNTM vừa và nhỏ có thể hợp tác với các đơn vị cung cấp giải pháp TMĐT bên ngoài để triển khai chiến lược một cách linh hoạt và tiết kiệm chi phí hoặc xây dựng một nhóm nhỏ chuyên biệt để phục vụ phục vụ cho BLĐT HDM.

iii) Các giải pháp khác:

Một là, nâng cao hiệu quả hoạch định chiến lược tổng thể. Các DN cần áp dụng công nghệ số, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo và phân tích dữ liệu lớn, để dự đoán chính xác nhu cầu tiêu dùng và xu hướng thị trường. Qua đó, DN có thể tối ưu hóa danh mục SP, quản lý tồn kho và xây dựng các chiến lược tiếp cận thị trường phù hợp. Đối với DN vừa và nhỏ, việc nâng cao năng lực hoạch định chiến lược càng cấp thiết do bị giới hạn về nguồn lực, đòi hỏi tối ưu hóa từng quyết định kinh doanh trong môi trường cạnh tranh gay gắt; Đồng thời, nâng cao hiệu quả hoạch định về sản phẩm, giá, kênh phân phối điện tử, xúc tiến bán trực tuyến (mô hình 4P) trong môi trường BLĐT. DN cần thiết kế danh mục SP phù hợp với đặc thù BLĐT ứng dụng công nghệ trong định giá linh hoạt, mở rộng các kênh phân phối đa nền tảng và sử dụng các công cụ truyền thông số như quảng cáo, chương trình khuyến mãi cá nhân hóa, nội dung tương tác trên MXH để gia tăng độ phủ thị trường và nâng cao hiệu quả tiếp cận KH.

Hai là, tăng cường hiệu quả hoạch định thị trường và xác định KH mục tiêu. Doanh nghiệp lớn cần khai thác hệ thống dữ liệu để phân tích hành vi KH và triển khai các chiến dịch cá nhân hóa trải nghiệm. Đồng thời, nên mở rộng thị trường ra khu vực quốc tế thông qua các nền tảng TMĐT xuyên biên giới. Ngược lại, DN vừa và nhỏ nên tập trung vào phân khúc thị trường ngách, tận dụng các nền tảng mạng xã hội và sàn thương mại điện tử nội địa để định vị thương hiệu và tăng cường khả năng tiếp cận KH chi phí thấp; Mặt khác, tăng cường năng lực dự báo thị trường. Việc dự báo chính xác xu hướng tiêu dùng, biến động kinh tế và hành vi KH giúp DN hoạch định linh hoạt các chiến lược ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. DN lớn nên đầu tư vào công cụ nghiên cứu thị trường, phần mềm dự báo và hệ thống dữ liệu lớn, trong khi DN vừa và nhỏ có thể kết hợp đào tạo nội bộ và sử dụng phần mềm sẵn có để phân tích phản hồi thị trường và tối ưu hành động.

Ba là, gắn kết chặt chẽ giữa hoạch định bán lẻ điện tử với các hoạt động quản trị khác như mua hàng, quản trị tồn kho, tài chính và dịch vụ KH. Việc liên kết này giúp đảm bảo đồng bộ giữa đầu vào – lưu trữ – phân phối – hậu mãi, đồng thời tối ưu hóa qua trình vận hành một cách toàn diện. Các DN lớn có thể tích hợp hệ thống ERP, CRM để phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận, còn DN vừa và nhỏ nên ưu tiên sự linh hoạt và tối giản chi phí trong quá trình điều phối.

Bốn là, tích hợp quy trình đánh giá và điều chỉnh hoạch định dựa trên kết quả thực tiễn. DN cần liên tục rà soát các chỉ số hiệu suất như KPI, tỷ lệ BLĐT thành công, vòng quay hàng tồn và mức độ hài lòng của KH để phản ánh tính hiệu quả của kế hoạch. Việc điều chỉnh linh hoạt dựa trên dữ liệu giúp duy trì tính thích nghi và nâng cao khả năng cạnh tranh trong môi trường bán lẻ điện tử đầy biến động.

3.3.2. Giải pháp tổ chức bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

i) Đối với các DNTM quy mô lớn:

Một là, cần tối ưu hóa mô hình BLĐT hỗn hợp bằng cách tăng tỷ trọng doanh thu từ kênh trực tuyến thông qua việc đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ, marketing điện tử, nhân sự phụ trách BLĐT, phân tích dữ liệu lớn và trải nghiệm người dùng đa nền tảng. DN nên tích hợp quy trình vận hành giữa kênh online và offline để nâng cao hiệu quả quản lý chuỗi cung ứng và trải nghiệm liền mạch cho KH; Mặt khác, đẩy mạnh cá nhân hóa hoạt động marketing điện tử dựa trên hành vi tiêu dùng thông qua công nghệ “remarketing” & “retargeting” và sử dụng CRM. Thiết lập mô hình tiếp thị phân khúc và tự động hóa quy trình chăm sóc KH sau bán để nâng cao hiệu quả tiếp cận và giữ chân KH.

Hai là, cải thiện tốc độ phản ứng với thị trường bằng cách thiết lập hệ thống dự báo nhu cầu tự động dựa trên dữ liệu tiêu dùng theo thời gian thực. Đồng thời, bổ sung

danh mục SP chuyên biệt dành riêng cho các nền tảng điện tử để gia tăng khả năng thích ứng và tăng tỷ lệ BLĐT thành công đơn hàng trực tuyến; Tiếp theo, DN cần đồng bộ hóa dữ liệu giữa các nền tảng (website, app, sàn TMĐT, MXH...) để đảm bảo quản lý thông tin xuyên suốt, giảm trùng lặp dữ liệu và nâng cao hiệu quả quản trị. DNTM cần xây dựng trung tâm dữ liệu nội bộ hoặc nền tảng dữ liệu tích hợp phục vụ quản trị và phân tích chiến lược.

Ba là, cần tái cơ cấu bộ máy tổ chức theo hướng thiết lập phòng hoặc ban thương mại điện tử trực thuộc ban lãnh đạo DN, với chức năng chuyên trách hoạch định chiến lược, vận hành đa kênh và đánh giá hiệu quả hoạt động BLĐT. Đơn vị này phải được trao quyền chủ động về ngân sách, nhân sự và công nghệ, đồng thời có cơ chế phối hợp liên phòng ban (Marketing, Kho vận, CSKH, IT...) thông qua quy trình làm việc xuyên phòng ban và hệ thống báo cáo tích hợp. Xây dựng và đạt được một số KPI trọng tâm cần đạt trong vòng 12 tháng như tỷ lệ doanh thu từ kênh BLĐT $\geq 30\%$ tổng doanh thu; Tỷ lệ chuyển chốt đơn BLĐT thành đơn hàng trên nền tảng sở hữu (website/app) từ 5-10% vv...

ii) Đối với các DNTM quy mô vừa và nhỏ:

Một là, cần lựa chọn mô hình BLĐT phù hợp với quy mô và năng lực nội tại, ưu tiên mô hình tích hợp đơn giản nhưng hiệu quả như bán hàng qua sàn TMĐT hoặc MXH. DN nên tận dụng nền tảng có sẵn thay vì đầu tư hạ tầng riêng biệt tốn kém; Nâng cấp khả năng quản lý nội dung trên các nền tảng bán hàng điện tử bằng cách sử dụng công cụ quản lý đồng bộ như Google Workspace, phần mềm quản lý Fanpage hoặc ứng dụng đơn giản trên điện thoại di động để tăng hiệu quả của hoạt động marketing, phát triển nội dung, chốt đơn BLĐT và chăm sóc khách hàng. Cần duy trì một giao diện bán hàng nhất quán để tăng độ tin cậy và chuyên nghiệp.

Hai là, xây dựng kế hoạch lựa chọn SP dựa trên các dữ liệu thị trường miễn phí, công cụ thống kê hành vi người tiêu dùng trên sàn hoặc từ phản hồi KH. Ưu tiên nhóm SP dễ vận hành, quay vòng nhanh và phù hợp với năng lực tài chính của DN; Từng bước xác lập phân khúc thị trường mục tiêu rõ ràng thông qua khảo sát đơn giản, dữ liệu từ MXH hoặc kênh bán hàng trực tuyến. Từ đó, lựa chọn kênh BLĐT phù hợp, ưu tiên sử dụng MXH (Facebook, Youtube) và các website, sàn TMĐT (Shopee, Lazada, Tiktok Shop), tránh dàn trải chi phí và gia tăng hiệu quả tiếp cận.

Thứ ba, DN nên thiết lập một đơn vị chuyên trách về bán lẻ điện tử và có thể dưới dạng một nhóm nhỏ tinh gọn, đa nhiệm hoặc thông qua mô hình hợp tác với đối tác, thuê ngoài tư vấn chuyên sâu đảm bảo năng lực vận hành và đổi mới liên tục trong môi trường điện tử. Đội ngũ này cần gồm các nhân sự được đào tạo bài bản về chuyển đổi số, BLĐT, marketing điện tử, phân tích dữ liệu, trải nghiệm khách hàng và quản trị kênh đa nền tảng, đồng thời có khả năng phối hợp xuyên chức năng với các phòng ban

như marketing, logistics, công nghệ và tài chính. Để duy trì tính cập nhật về xu hướng công nghệ, mô hình kinh doanh mới. Hoặc DN có thể thiết lập cơ chế hợp tác định kỳ với chuyên gia độc lập, viện nghiên cứu hoặc tổ chức tư vấn chiến lược, qua đó hình thành mạng lưới tri thức mở với chi phí phù hợp, hỗ trợ ra quyết định dựa trên bằng chứng và nâng cao chức năng tổ chức của DN vừa và nhỏ.

iii) Các giải pháp khác:

Một là, gắn tổ chức BLĐT với kế hoạch chiến lược đã đề ra: Các DN cần xây dựng cơ cấu tổ chức phù hợp với định hướng BLĐT, đảm bảo đồng bộ giữa kế hoạch và triển khai thực tế. Đối với DN lớn, cần duy trì mô hình vận hành ổn định theo chiều sâu, trong khi DN vừa và nhỏ nên tổ chức mô hình tinh gọn, linh hoạt, dễ điều chỉnh theo biến động thị trường. Việc phân bổ nguồn lực – nhân sự, tài chính, công nghệ – phải phù hợp với quy mô và mục tiêu cụ thể của từng giai đoạn; Tiếp đến, DN cần tổ chức sử dụng ngân sách BLĐT hiệu quả và linh hoạt: Tăng đầu tư vào công nghệ, phần mềm vận hành, nền tảng TMĐT, đồng thời tối ưu hóa chi phí vận hành thông qua tự động hóa. Phân bổ ngân sách cho từng bộ phận theo KPI rõ ràng. Áp dụng phần mềm quản lý tài chính, bán hàng, chăm sóc khách hàng v.v... (ERP hoặc CRM hoặc các phần mềm phù hợp) để theo dõi và điều chỉnh ngân sách theo thời gian thực, đảm bảo đầu tư đúng mục tiêu, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn trong chiến lược dài hạn.

Hai là, thúc đẩy ứng dụng công nghệ và hoàn thiện mô hình BLĐT: DN cần đẩy mạnh ứng dụng hệ thống công nghệ thông tin và dữ liệu lớn để cá nhân hóa trải nghiệm KH và tối ưu vận hành. DN lớn nên triển khai mô hình đa kênh tích hợp, tự động hóa quy trình nội bộ. Doanh nghiệp nhỏ có thể tận dụng nền tảng có sẵn như Shopee, Lazada, MXH và phần mềm miễn phí để triển khai mô hình TMĐT với chi phí tối ưu. Khai thác hiệu quả dữ liệu KH trong vận hành và marketing. Thiết lập hệ thống thu thập – phân tích – ứng dụng dữ liệu từ các kênh BLĐT. Áp dụng CRM để quản lý lịch sử giao dịch, hành vi tiêu dùng, từ đó tối ưu hóa nội dung tiếp thị và tăng tỷ lệ BLĐT thành công. Sử dụng marketing tự động và dữ liệu lớn từ phía KH giúp DN có thể cá nhân hóa đề xuất SP, quảng cáo mục tiêu và hoạch định chiến lược bán hàng phù hợp từng phân khúc KH.

Ba là, tái cấu trúc hệ thống bán lẻ hỗn hợp, tích hợp đa kênh: DN lớn nên tối ưu vai trò của cửa hàng truyền thống như trung tâm trải nghiệm SP, kết hợp logistics và bảo hành. Tích hợp kênh trực tuyến với cửa hàng vật lý để tạo trải nghiệm mua sắm xuyên suốt. Doanh nghiệp nhỏ có thể triển khai điểm nhận hàng, showroom nhỏ gọn và liên kết logistics bên ngoài để tiết kiệm chi phí và tăng tính linh hoạt.

Bốn là, hoàn thiện toàn bộ quy trình vận hành BLĐT: Đồng bộ hóa các bước từ đặt hàng, quản lý kho, giao nhận đến chăm sóc sau bán bằng phần mềm tích hợp. Ứng

dụng định vị GPS, chatbot và công cụ tự động giúp tăng tốc xử lý đơn hàng, giảm lỗi và nâng cao mức độ hài lòng KH. Xây dựng quy trình chuẩn giúp duy trì hiệu quả vận hành và nâng cao năng lực phục vụ.

3.3.3. Giải pháp lãnh đạo bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy

i) Đối với nhóm DNTM quy mô lớn:

Một là, cần thiết lập chiến lược tuyển dụng nhân lực BLĐT gắn với hệ sinh thái TMĐT, trong đó tập trung phát triển kênh tuyển dụng chuyên ngành như việc hợp tác với các trường đại học đào tạo TMĐT, các sản phẩm tuyển dụng kỹ thuật số đồng thời triển khai chương trình thực tập chuyên sâu và giữ chân tài năng bằng học bổng doanh nghiệp đồng hành. Việc tuyển dụng không nên giới hạn ở kỹ năng kỹ thuật mà cần ưu tiên năng lực thích ứng và phát triển đa nhiệm trong môi trường số.

Hai là, xây dựng hệ thống đào tạo nội bộ chuyên biệt hoặc đào tạo trực tuyến, phát triển công nghệ đào tạo bằng AI cho từng chức danh trong chuỗi giá trị BLĐT, ví dụ như đào tạo chuyên sâu về quản lý đơn hàng đa kênh, kỹ năng tối ưu trải nghiệm người dùng, khai thác dữ liệu người tiêu dùng, ứng dụng công cụ quảng cáo tự động. Cần chuyển từ mô hình “đào tạo một chiều” sang “đào tạo thích ứng”, linh hoạt, cập nhật, có đánh giá và gắn liền với kết quả công việc.

Ba là, cải thiện chính sách đãi ngộ bằng cách cá nhân hóa theo từng vị trí và năng lực, ví dụ như thưởng hiệu suất theo tỷ lệ tăng trưởng bán hàng online, áp dụng ESOP cho nhân sự chủ chốt trong mảng TMĐT, hoặc cho phép làm việc linh hoạt online/offline kết hợp. Đồng thời, tạo lộ trình thăng tiến rõ ràng, không phân biệt nhân sự số và nhân sự truyền thống, giúp nhân viên thấy được tương lai nghề nghiệp lâu dài trong hệ sinh thái bán lẻ điện tử của doanh nghiệp.

ii) Đối với nhóm DNTM quy mô vừa và nhỏ:

Một là, cần đơn giản hóa quy trình tuyển dụng nhưng vẫn đảm bảo đúng người, đúng kỹ năng bằng cách ứng dụng các công cụ lọc CV và phỏng vấn tự động (VD: Google Form, hoặc qua website, fanpage), ưu tiên tuyển từ các cộng đồng hoặc hội nhóm TMĐT, sinh viên khởi nghiệp hoặc sử dụng nguồn lực đào tạo lại từ bộ phận truyền thống để chuyển giao sang mảng BLĐT.

Hai là, thiết lập các chương trình đào tạo nội bộ ngắn hạn theo từng chuyên đề như “bán hàng qua Facebook Ads cơ bản”, “tối ưu gian hàng trên Shopee”, hoặc “quy trình xử lý đơn hàng trên nhiều nền tảng”, tổ chức đào tạo định kỳ 2-4 tuần/lần, có thể sử dụng nguồn tài liệu miễn phí từ các nền tảng hoặc các trung tâm hỗ trợ TMĐT.

Ba là, cải tiến chế độ đãi ngộ theo hướng linh hoạt, hiệu quả, ví dụ như chia % doanh thu theo từng đơn hàng trực tuyến, hỗ trợ phụ cấp kết nối internet, thiết bị làm

việc, tổ chức thưởng nóng khi đạt KPI lượt đơn, lượt truy cập hoặc lượt theo dõi kênh. Đồng thời, dù quy mô nhỏ nhưng DN nên có ít nhất một lộ trình thăng tiến tối giản để khích lệ nhân viên gắn bó với hoạt động bán hàng điện tử dài hạn.

iii) Các giải pháp khác:

Một là, phát triển đội ngũ lãnh đạo có kiến thức chuyên môn và tư duy số hóa. DN cần tổ chức các chương trình đào tạo định kỳ về chiến lược TMĐT, quản trị chuỗi cung ứng số, phân tích dữ liệu KH và ứng dụng công nghệ AI trong quản trị và quản trị BLĐT. Việc kết hợp giữa đào tạo nội bộ và hợp tác với đơn vị đào tạo bên ngoài sẽ giúp đội ngũ lãnh đạo thích nghi với xu thế mới và nâng cao năng lực ra quyết định.

Hai là, hoàn thiện cơ chế tuyển dụng và sử dụng lao động linh hoạt. DN cần chủ động xây dựng mô hình sử dụng lao động thời vụ và thuê ngoài phù hợp theo chu kỳ kinh doanh, đặc biệt vào các giai đoạn cao điểm. Kèm theo đó là các hệ thống hướng dẫn và đào tạo ngắn hạn giúp nhân sự nhanh chóng thích nghi với quy trình vận hành và chuẩn hóa dịch vụ.

Ba là, xây dựng chính sách nhân sự toàn diện và gắn kết. Lãnh đạo DN cần thiết kế hệ thống lương thưởng minh bạch, gắn với hiệu quả công việc và năng lực thực tế. Các cơ chế đãi ngộ linh hoạt như thưởng theo doanh số, khuyến khích thành tích hoặc cổ phần hóa nhân sự sẽ góp phần duy trì động lực và sự gắn bó lâu dài. Bên cạnh đó, cần thiết lập lộ trình thăng tiến rõ ràng và chính sách đào tạo mở giúp nhân viên phát triển liên tục và chủ động học tập trong môi trường số.

3.3.4. Giải pháp kiểm soát bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

i) Đối với nhóm DNTM quy mô lớn:

Một là, cần cải tiến hệ thống quy trình kiểm soát BLĐT theo hướng linh hoạt và phù hợp với đặc thù của môi trường số. DN nên thiết kế lại quy trình kiểm soát theo mô hình “thời gian thực” thay vì kế thừa từ mô hình bán lẻ truyền thống, áp dụng quy trình công việc tự động trên nền tảng số để giám sát toàn bộ hành trình KH, từ tìm kiếm SP đến sau bán hàng.

Hai là, xây dựng bộ tiêu chuẩn kiểm soát dựa trên khung chuẩn quốc tế trong TMĐT như đồng thời nội bộ hóa các chỉ tiêu kiểm soát chuyên biệt cho từng kênh BLĐT (sàn TMĐT, mạng xã hội, website, ứng dụng di động). Việc chuẩn hóa này cần kết hợp với các công cụ đo lường hiện đại như Google Tag Manager, Power BI hoặc Tableau để tạo hệ thống thông tin giám sát tự động.

Ba là, đầu tư xây dựng hệ thống đo lường hiệu quả đa chiều, không chỉ dừng lại ở doanh thu mà cần theo dõi các chỉ số chiến lược như chi phí chuyển đổi KH, vòng đời KH, tỷ lệ hoàn hàng, thời gian xử lý đơn hàng, mức độ hài lòng KH. Các dữ liệu này cần được kết nối xuyên suốt giữa các nền tảng quản lý (CRM – ERP – CMS) để phục

vụ phân tích tức thì và hỗ trợ ra quyết định nhanh chóng.

ii) Đối với nhóm DNTM quy mô vừa và nhỏ:

Một là, nhóm DNTM quy mô vừa và nhỏ, cần áp dụng phương pháp kiểm soát tối giản có trọng, trong đó quy trình kiểm soát BLĐT được chuẩn hóa dưới dạng sơ đồ công việc tuyến tính, rõ ràng, bao gồm các khâu kiểm soát then chốt như tiếp nhận và xác thực đơn hàng, đối soát thanh toán, điều phối giao nhận và thu thập phản hồi sau bán v.v nhằm đảm bảo tính minh bạch, khả năng truy xuất và giảm thiểu rủi ro vận hành. Trong điều kiện hạn chế về nguồn lực, DN nên ưu tiên triển khai các giải pháp công nghệ chi phí thấp, như phần mềm mã nguồn mở (ví dụ: Odoo, Metabase) hoặc nền tảng SaaS miễn phí/có phí thấp (Google Workspace, Zalo OA, Shopify Basic), tích hợp khả năng giám sát tự động ở mức cơ bản để duy trì hiệu quả kiểm soát mà không gia tăng gánh nặng chi phí hoặc độ phức tạp trong quản lý.

Hai là, xây dựng bộ tiêu chí kiểm soát cơ bản gồm các tiêu chí cốt lõi như thời gian xử lý đơn hàng, số lỗi đơn hàng, tỷ lệ tồn kho sai lệch, mức độ hài lòng KH sau mua. Các tiêu chí này cần được cập nhật thường xuyên dựa trên phản hồi thực tế và có biểu mẫu đánh giá định kỳ. Có thể áp dụng phương pháp kiểm soát chéo giữa các bộ phận thay vì thuê đơn vị tư vấn hoặc giám sát độc lập nếu nguồn lực hạn chế.

Ba là, ứng dụng các công cụ phân tích dữ liệu miễn phí như Google Analytics, Meta Business Suite, Fanpage Insights để theo dõi các chỉ số đơn giản như lượt truy cập, tỷ lệ BLĐT thành công, tỷ lệ phản hồi tin nhắn. Kết quả đo lường này cần được tổng hợp thành báo cáo hằng tuần hoặc tháng nhằm kịp thời điều chỉnh chiến lược bán hàng và phân bổ chi phí hợp lý. Đồng thời, cần đào tạo nhân viên chủ chốt về kỹ năng đọc và phân tích báo cáo để nâng cao hiệu quả kiểm soát.

iii) Các giải pháp khác:

Một là, tăng cường chuyển đổi số và tích hợp công nghệ hiện đại vào hệ thống kiểm soát BLĐT. DN cần ứng dụng các công nghệ như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, phần mềm ERP, công nghệ chuỗi khối và tự động hóa bằng robot để giám sát, phân tích và dự báo tình hình kinh doanh theo thời gian thực. Những công nghệ này giúp giảm thiểu sai sót, nâng cao hiệu suất kiểm soát và ra quyết định nhanh chóng, chính xác; Ứng dụng Internet vạn vật và phần mềm bán hàng tích hợp để theo dõi tồn kho, trạng thái hàng hóa, chất lượng SP, kiểm soát các giao dịch và vận hành đa kênh hiệu quả. Việc kiểm soát tức thời các chỉ số bán hàng và hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua thiết bị di động sẽ góp phần tối ưu hóa chuỗi cung ứng và chất lượng dịch vụ; Tăng cường giám sát và phân tích phản hồi KH theo thời gian thực bằng các công cụ số như chatbot tự động, hệ thống CRM... Các phản hồi này là nguồn thông tin quý giá để DN kịp thời điều chỉnh dịch vụ, SP và nâng cao hiệu quả kiểm soát chất lượng tổng thể.

Hai là, cần thiết lập hệ thống kiểm soát đầu ra trong quản trị BLĐT dựa trên tiếp cận định lượng và định hướng hiệu suất, trong đó tập trung vào việc đo lường, phân tích và diễn giải các chỉ số hiệu quả then chốt như: tỷ lệ BLĐT thành công, doanh thu bình quân mỗi đơn (AOV), thời gian xử lý đơn trung bình, tỷ lệ hoàn/tra hàng và chỉ số hài lòng khách hàng (CSAT/NPS)... Các chỉ số này không chỉ phản ánh hiệu quả vận hành của từng kênh (sàn TMĐT, MXH, website) mà còn cho phép đánh giá năng lực thực thi của nhân sự phụ trách, từ đó làm cơ sở khoa học cho việc điều chỉnh chiến lược phân bổ nguồn lực, tối ưu quy trình và nâng cao năng lực vận hành tổng thể theo nguyên tắc cải tiến liên tục cho DN.

Ba là, tăng cường kiểm soát chất lượng SP đầu ra và dịch vụ hậu mãi. DN cần thiết lập hệ thống đánh giá phản hồi KH, thực hiện chính sách đổi trả linh hoạt và tối ưu quy trình chăm sóc sau bán nhằm xây dựng niềm tin và gia tăng mức độ hài lòng của người tiêu dùng trong môi trường TMĐT; Tiếp tục kiểm soát toàn diện quy trình vận hành BLĐT từ chốt đơn, lên đơn, giao hàng, quản lý kho vận, lắp đặt đến xử lý thanh toán và phản hồi. Từng khâu cần được thiết lập cơ chế kiểm tra tự động, đồng bộ hóa hệ thống dữ liệu, sử dụng phần mềm tích hợp và theo dõi thời gian thực nhằm bảo đảm độ chính xác, tiết kiệm chi phí và tối ưu trải nghiệm KH.

Bốn là, ứng dụng hệ thống thanh toán an toàn và minh bạch, có tích hợp mã hóa dữ liệu đầu cuối và cơ chế xác thực đa lớp (MFA), nhằm giảm thiểu rủi ro gian lận, rò rỉ thông tin thanh toán và tấn công mạng, những mối đe dọa đặc biệt nghiêm trọng trong lĩnh vực BLĐT HDM do giá trị giao dịch cao và chu kỳ mua sắm kéo dài. Đối với nhóm sản phẩm kỹ thuật cao, việc đảm bảo tính toàn vẹn và khả năng truy xuất nguồn gốc của giao dịch là yêu cầu bắt buộc để củng cố niềm tin người tiêu dùng và tuân thủ quy định về bảo vệ dữ liệu (GDPR, PCI DSS). Hệ thống thanh toán nên được tích hợp với cổng thanh toán đa phương thức (thẻ tín dụng/quốc tế, ví điện tử, trả góp số, QR code), đồng thời hỗ trợ kết nối API hai chiều với hệ thống ERP và CRM để tự động hóa quy trình đối soát, giảm sai sót do nhập liệu thủ công, tăng tốc độ xử lý hoàn trả và khiếu nại, qua đó nâng cao hiệu quả quản trị tài chính và trải nghiệm khách hàng.

Bảng tổng kết “hạn chế - nguyên nhân - giải pháp” dành cho các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy, chia theo tiếp cận bốn chức năng của quản trị và phân loại theo hai nhóm DN chi tiết xem tại Phụ lục 26.

3.4. Một số kiến nghị quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

3.4.1. Kiến nghị nhằm hoàn thiện chính sách phát triển bán lẻ điện tử dành cho cơ quan Nhà nước

3.4.1.1 Hoàn thiện khung pháp lý phát triển bán lẻ điện tử

Hiện nay, khung pháp luật điều chỉnh TMĐT tại Việt Nam đã có những nền tảng quan

trọng nhưng vẫn tồn tại nhiều khoảng trống cần được hoàn thiện để đảm bảo tính minh bạch, công bằng và an toàn trong hoạt động BLĐT.

i) Trước hết, việc bảo vệ dữ liệu cá nhân của NTD trong các giao dịch trực tuyến cần được chú trọng hơn. Khi TMĐT phát triển, dữ liệu KH trở thành tài sản quan trọng đối với DN nhưng cũng làm gia tăng nguy cơ rò rỉ, lạm dụng và vi phạm quyền riêng tư. Cần có các quy định cụ thể về việc thu thập, lưu trữ, sử dụng và bảo vệ dữ liệu cá nhân, đồng thời áp dụng cơ chế giám sát để đảm bảo tính tuân thủ của các nền tảng TMĐT và DN bán lẻ.

ii) Bên cạnh đó, quản lý thuế đối với các nhà bán hàng cá nhân và nền tảng TMĐT cần được hoàn thiện nhằm đảm bảo công bằng trong môi trường kinh doanh. Hiện nay, nhiều cá nhân kinh doanh qua sàn TMĐT nhưng chưa thực hiện nghĩa vụ thuế đầy đủ, gây thất thu ngân sách nhà nước và tạo ra sự bất bình đẳng với các DN và các mô hình bán lẻ truyền thống và trực tuyến. Do đó, cần có cơ chế thu thuế phù hợp với loại hình kinh doanh này đồng thời xây dựng hệ thống giám sát và kê khai thuế tự động để đảm bảo tính minh bạch. Để đảm bảo công bằng trong hệ thống thuế, các DN và cá nhân tham gia kinh doanh TMĐT cần thực hiện đầy đủ nghĩa vụ tài chính theo quy định của pháp luật.

iii) Ngoài ra, trách nhiệm của các nền tảng sàn TMĐT trong việc kiểm soát chất lượng SP cũng cần được quy định rõ ràng hơn. Hàng giả, hàng kém chất lượng vẫn xuất hiện phổ biến trên các nền tảng TMĐT ảnh hưởng tiêu cực đến quyền lợi NTD và uy tín của ngành BLĐT. Việc yêu cầu sàn TMĐT có cơ chế kiểm duyệt chặt chẽ hơn, chịu trách nhiệm liên đới đối với các giao dịch vi phạm và thiết lập quy trình giải quyết tranh chấp hiệu quả sẽ giúp nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm của DN trong hệ sinh thái TMĐT. Thời gian gần đây có một số sàn TMĐT lớn của Trung Quốc như 1688, Temu... xâm nhập vào thị trường Việt Nam theo cách trực tuyến khiến cho môi trường cạnh tranh trực tuyến trở nên khốc liệt hơn và thiếu tính công bằng cho các DN Việt Nam trong đó có các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Hơn nữa, các nền tảng sàn TMĐT có trách nhiệm giám sát hoạt động của các nhà bán hàng, đảm bảo họ tuân thủ quy định về đăng ký kinh doanh, kê khai thuế và cung cấp SP, dịch vụ hợp pháp. Cần thiết lập cơ chế đánh giá và xếp hạng người bán dựa trên lịch sử giao dịch và phản hồi từ KH để nâng cao tính minh bạch và độ tin cậy của hệ thống.

iv) Cần phát triển một cơ chế giải quyết tranh chấp liên quan đến các giao dịch TMĐT hiệu quả, giúp NTD và DN có thể khiếu nại, yêu cầu bồi thường một cách nhanh chóng và thuận tiện. Hiện nay, việc giải quyết tranh chấp trong TMĐT vẫn chủ yếu dựa vào các quy trình truyền thống gây mất thời gian và khó khăn trong việc bảo vệ quyền lợi của các bên. Hiện nay, cơ chế giải quyết tranh chấp trong TMĐT tại Việt Nam còn nhiều bất cập. Các phương thức giải quyết tranh chấp truyền thống như thương lượng giữa các bên, hỗ trợ từ sàn TMĐT hoặc khởi kiện ra tòa án đều gặp những hạn chế nhất định. Trong đó, thương lượng thường thiếu sự ràng buộc pháp lý,

còn quy trình hỗ trợ của nền tảng TMĐT lại phụ thuộc vào chính sách riêng của từng sàn, thiếu sự minh bạch và thống nhất. Việc khởi kiện ra tòa án tuy có giá trị pháp lý cao nhưng tốn kém về thời gian và chi phí khiến nhiều NTD không lựa chọn phương án này. Hạn chế lớn nhất của hệ thống hiện tại là thiếu một cơ chế giải quyết tranh chấp nhanh chóng, minh bạch, có tính ràng buộc pháp lý cao và phù hợp với đặc thù của TMĐT. Để nâng cao hiệu quả giải quyết tranh chấp, cần xây dựng một hệ thống xử lý chuyên biệt, kết hợp công nghệ hiện đại với các quy định pháp lý chặt chẽ. Các giải pháp cụ thể bao gồm:

Triển khai hệ thống giải quyết tranh chấp trực tuyến: Giải quyết tranh chấp trực tuyến là một mô hình đã được nhiều quốc gia áp dụng để xử lý khiếu nại trong TMĐT một cách nhanh chóng, hiệu quả và tiết kiệm chi phí. Hệ thống này cần được tích hợp trực tiếp vào các nền tảng TMĐT với các chức năng quan trọng như: Tiếp nhận và phân loại khiếu nại tự động, giúp xác định mức độ nghiêm trọng của tranh chấp và hướng xử lý phù hợp; Ứng dụng AI trong phân tích bằng chứng, đánh giá lịch sử giao dịch, dữ liệu đơn hàng và phản hồi từ KH để hỗ trợ ra quyết định; Hòa giải trực tuyến, cho phép các bên thương lượng thông qua hệ thống mà không cần gặp mặt trực tiếp, giảm thời gian và chi phí giải quyết tranh chấp. Đảm bảo thời gian xử lý nhanh, với các vụ tranh chấp nhỏ có thể giải quyết trong vòng 7 - 10 ngày để không làm gián đoạn trải nghiệm của NTD.

Quy định rõ trách nhiệm của nền tảng TMĐT trong xử lý tranh chấp: Các nền tảng TMĐT không chỉ đóng vai trò trung gian mà còn cần chịu trách nhiệm đảm bảo giao dịch minh bạch và bảo vệ quyền lợi NTD. Do đó, cần thiết lập các quy định pháp lý chặt chẽ hơn về trách nhiệm của sàn giao dịch, bao gồm: Bắt buộc nền tảng tham gia vào quá trình giải quyết tranh chấp đối với các giao dịch diễn ra trên hệ thống của họ; Thiết lập cơ chế bảo hiểm giao dịch, trong đó NTD có thể được hoàn tiền hoặc đổi trả hàng nếu có tranh chấp mà không thể thương lượng với người bán; Tích hợp hệ thống giám sát và xếp hạng người bán, giúp hạn chế tình trạng gian lận và nâng cao uy tín của các giao dịch trên nền tảng. Việc giải quyết tranh chấp trong TMĐT hiện nay chưa có một khung pháp lý chuyên biệt, dẫn đến tình trạng thiếu sự ràng buộc đối với DN và nền tảng TMĐT. Do đó, cần ban hành nghị định riêng về giải quyết tranh chấp TMĐT, trong đó quy định rõ quyền và trách nhiệm của các bên liên quan, thời hạn giải quyết và cơ chế xử lý vi phạm; Thiết lập chế tài đối với DN không hợp tác trong giải quyết tranh chấp, bao gồm cảnh cáo, phạt tiền hoặc đình chỉ hoạt động đối với các nền tảng TMĐT không tuân thủ quy định về bảo vệ quyền lợi NTD; Tăng cường vai trò của cơ quan quản lý nhà nước trong việc giám sát và kiểm tra hoạt động của các sàn TMĐT.

Khuyến khích ứng dụng công nghệ chuỗi khối trong giải quyết tranh chấp: Chuỗi khối có thể giúp nâng cao tính minh bạch trong giao dịch TMĐT, tạo ra bằng chứng rõ ràng khi

xảy ra tranh chấp. Một số ứng dụng cụ thể bao gồm: Hợp đồng thông minh tự động thực hiện các điều khoản giao dịch, hạn chế tranh chấp do vi phạm hợp đồng; Lưu trữ giao dịch trên chuỗi khối, giúp xác thực lịch sử mua bán, giảm nguy cơ giả mạo dữ liệu và đảm bảo tính công khai, minh bạch.

Nâng cao nhận thức và hỗ trợ pháp lý cho NTD: Một trong những nguyên nhân khiến NTD khó bảo vệ quyền lợi là do thiếu hiểu biết về pháp luật và quy trình khiếu nại. Do đó, cần cung cấp hệ thống hướng dẫn khiếu nại trực tuyến giúp NTD hiểu rõ quy trình và quyền lợi của mình; Hỗ trợ tư vấn pháp lý miễn phí, đặc biệt đối với các tranh chấp có giá trị lớn hoặc liên quan đến DN nước ngoài; Đẩy mạnh tuyên truyền về quyền lợi NTD thông qua các chiến dịch truyền thông và hợp tác với các tổ chức bảo vệ NTD.

v) Thanh toán điện tử là một trong những yếu tố quan trọng quyết định sự thành công của BLĐT nhưng cũng đặt ra thách thức lớn về an toàn giao dịch và bảo mật thông tin. Hệ thống pháp luật cần hoàn thiện các quy định về xác thực giao dịch chống gian lận và bảo vệ NTD trong quá trình thanh toán trực tuyến. Đồng thời, cần thúc đẩy việc áp dụng các tiêu chuẩn bảo mật cao trong thanh toán, bao gồm xác thực hai lớp, mã hóa dữ liệu và tích hợp các công nghệ nhận diện giao dịch đáng ngờ để giảm thiểu rủi ro tài chính.

vi) Một vấn đề khác cần được hoàn thiện trong khung pháp luật về BLĐT là quản lý hoạt động của các đơn vị vận chuyển và logistics. Khi TMĐT phát triển, nhu cầu vận chuyển hàng hóa gia tăng nhanh chóng, đòi hỏi hệ thống quản lý phải đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả. Cần có các quy định cụ thể về trách nhiệm của đơn vị vận chuyển đối với việc giao nhận hàng hóa, xử lý trường hợp giao chậm, thất lạc hoặc hư hỏng hàng trong quá trình vận chuyển. Đồng thời, việc khuyến khích ứng dụng công nghệ vào logistics như theo dõi đơn hàng theo thời gian thực và tự động hóa quy trình giao nhận sẽ giúp tối ưu hóa hiệu quả vận hành của toàn ngành.

vii) Ngoài ra, TMĐT xuyên biên giới đang ngày càng phổ biến nhưng chưa có khung pháp lý rõ ràng để quản lý hoạt động này. Cần có các quy định về điều kiện kinh doanh đối với DN nước ngoài bán hàng qua nền tảng TMĐT tại Việt Nam cũng như cơ chế kiểm soát thuế, bảo vệ quyền lợi NTD và đảm bảo tuân thủ các tiêu chuẩn hàng hóa khi nhập khẩu. Việc thiết lập các quy định phù hợp sẽ giúp DN Việt Nam cạnh tranh bình đẳng trên thị trường và đảm bảo quyền lợi của NTD trong các giao dịch quốc tế.

viii) Sự phát triển mạnh mẽ của TMĐT đã kéo theo sự gia tăng nhanh chóng của hoạt động mua bán trực tuyến, livestream bán hàng, tiếp thị liên kết, nạn tin giả... trên các nền tảng MXH và ứng dụng di động. Hiện nay, bên cạnh các website TMĐT chính thống, nhiều cá nhân và DN sử dụng Facebook, Tiktok, Youtube, Zalo và các nền tảng di động khác để tiếp cận KH và thực hiện giao dịch mua bán trực tuyến. Tuy nhiên, việc thiếu khung pháp lý cụ thể và cơ chế quản lý chặt chẽ đối với hoạt động này đang đặt ra nhiều thách thức trong

việc bảo vệ quyền lợi NTD và đảm bảo minh bạch trong giao dịch trực tuyến. Thực tế cho thấy, các cơ quan chức năng chưa có danh sách khuyến cáo NTD về những nền tảng mua bán trực tuyến có dấu hiệu rủi ro, cũng như thiếu hướng dẫn chi tiết về quy trình giao kết hợp đồng và nghĩa vụ của các bên trong giao dịch TMĐT trên MXH. Mặc dù Nghị định 52/2013/NĐ-CP đã quy định trách nhiệm của Bộ Công Thương trong việc ban hành hướng dẫn chi tiết về quy trình giao kết hợp đồng trực tuyến, nhưng đến nay chưa có văn bản hướng dẫn đầy đủ để thực thi quy định này một cách hiệu quả. Thông tư 09/2008/TT-BCT của Bộ Công Thương tuy đã đề cập đến cung cấp thông tin và giao kết hợp đồng trên website TMĐT nhưng chưa bao quát được đặc thù của giao dịch trên nền tảng MXH và di động. Do đó cần sớm hoàn thiện khung pháp lý và bổ sung các quy định cụ thể về hoạt động TMĐT trên MXH, đặc biệt là các điều khoản về giao kết hợp đồng, trách nhiệm của người bán và quyền lợi của NTD. Việc này không chỉ giúp nâng cao tính minh bạch và bảo mật trong giao dịch mà còn tạo môi trường TMĐT công bằng, an toàn và đáng tin cậy.

ix) Sự phát triển nhanh chóng của TMĐT đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc xây dựng các quy chế và tiêu chuẩn đánh giá chất lượng, tín nhiệm nhằm bảo vệ NTD và nâng cao tính minh bạch trong giao dịch trực tuyến. Một trong những giải pháp hiệu quả là triển khai hệ thống dán nhãn tín nhiệm cho các website TMĐT giúp NTD nhận diện các nền tảng mua sắm đáng tin cậy. Nhiều quốc gia đã áp dụng mô hình này thành công. Tại châu Âu, EuroLabel là nhãn tín nhiệm dành cho các website TMĐT tuân thủ tiêu chuẩn an toàn giao dịch và bảo vệ quyền lợi NTD. Tại Mỹ, tổ chức Better Business Bureau cấp chứng nhận cho các DN trực tuyến có chính sách bán hàng minh bạch, dịch vụ KH tốt và không có lịch sử khiếu nại nghiêm trọng. Nhật Bản triển khai hệ thống J-Mark giúp đánh giá và xác nhận mức độ uy tín của các trang TMĐT dựa trên tiêu chí bảo mật thông tin, hoàn tiền và dịch vụ sau bán hàng. Việt Nam có thể học hỏi từ các mô hình này để xây dựng hệ thống đánh giá chất lượng TMĐT, trong đó cần xác định tiêu chí rõ ràng về tính minh bạch thông tin, bảo mật dữ liệu, chính sách bảo hành, hoàn tiền và dịch vụ chăm sóc KH. Đồng thời, cần thiết lập một cơ quan quản lý chuyên trách, phối hợp với Bộ Công Thương và các tổ chức bảo vệ NTD để cấp nhãn tín nhiệm và giám sát thực thi. Việc áp dụng hệ thống dán nhãn tín nhiệm không chỉ giúp nâng cao niềm tin của NTD mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành TMĐT tại Việt Nam.

3.4.1.2. Hoàn thiện cơ sở hạ tầng kỹ thuật, công nghệ cho hoạt động bán lẻ điện tử tại Việt Nam

Thực tế cho thấy, hệ thống hạ tầng kỹ thuật cho BLĐT tại Việt Nam vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế, đặc biệt trong các vấn đề liên quan đến tốc độ kết nối mạng, khả năng xử lý giao dịch lớn, bảo mật thông tin và tích hợp các công nghệ mới. Do đó, cần có các giải pháp cụ thể để hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật nhằm hỗ trợ sự phát triển bền vững của ngành BLĐT.

i) Nâng cấp hạ tầng viễn thông và đường truyền dữ liệu: Một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của hệ thống BLĐT là tốc độ kết nối mạng và độ ổn định của đường truyền dữ liệu. Với xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ, cần mở rộng và nâng cấp mạng 5G và tương lai là các thế hệ tiếp theo 6G, 7G, điện toán đám mây và internet vạn vật để hỗ trợ các nền tảng TMĐT xử lý giao dịch nhanh chóng và giảm thiểu tình trạng gián đoạn trong truy cập hệ thống. Việc đầu tư vào các trung tâm dữ liệu có quy mô lớn sẽ giúp đảm bảo khả năng lưu trữ và xử lý dữ liệu khối lượng lớn, đặc biệt là trong các chiến dịch mua sắm trực tuyến với lưu lượng giao dịch tăng đột biến.

ii) Phát triển nền tảng thanh toán điện tử an toàn và thuận tiện: Thanh toán điện tử là yếu tố cốt lõi của BLĐT nhưng hiện nay vẫn chưa đạt được sự đồng bộ và an toàn cao tại Việt Nam. Cần thúc đẩy các giải pháp thanh toán số như ví điện tử, thẻ tín dụng, QR Code, Mobile Banking, thanh toán không chạm và tiền điện tử đồng thời xây dựng cơ chế đảm bảo an toàn giao dịch bằng công nghệ mã hóa, xác thực hai lớp và AI phát hiện gian lận. Ngoài ra, cần khuyến khích sự liên thông giữa các hệ thống thanh toán của ngân hàng và DN để tăng tính tiện lợi cho người dùng.

Trước hết, cần hoàn thiện hạ tầng thanh toán số bằng cách thúc đẩy sự liên thông giữa các nền tảng thanh toán cho phép NTD sử dụng một tài khoản duy nhất để giao dịch trên nhiều hệ thống khác nhau. Một số quốc gia đã thành công trong việc xây dựng hạ tầng thanh toán liên thông như Ấn Độ với hệ thống Unified Payments Interface cho phép thanh toán tức thời giữa các ngân hàng và ví điện tử mà không cần thông qua bên trung gian. Việt Nam có thể học hỏi mô hình này để nâng cao hiệu quả thanh toán số.

Bên cạnh đó, cần nâng cao tiêu chuẩn bảo mật và chống gian lận trong giao dịch. Việc áp dụng công nghệ bảo mật và phân tích hành vi giao dịch giúp phát hiện các dấu hiệu bất thường sẽ giúp ngăn chặn các hoạt động gian lận tài chính. Đồng thời, xác thực sinh trắc học như nhận diện khuôn mặt, vân tay và mã hóa dữ liệu theo tiêu chuẩn PCI DSS sẽ giúp tăng cường an toàn trong thanh toán điện tử mà chính phủ Việt Nam đã yêu cầu các ngân hàng áp dụng trong năm 2024 vừa qua. Một xu hướng quan trọng khác là thanh toán không tiếp xúc và tiền điện tử. Các quốc gia như Trung Quốc, Thụy Điển đã triển khai thử nghiệm tiền điện tử do ngân hàng trung ương phát hành giúp kiểm soát dòng tiền tốt hơn và giảm thiểu rủi ro trong giao dịch. Tại Việt Nam, Ngân hàng Nhà nước cũng đang nghiên cứu mô hình tiền điện tử dựa trên công nghệ Chuỗi khối, mở ra tiềm năng mới cho thị trường thanh toán số. Ngoài ra, để tăng cường khả năng tiếp cận của NTD cần thúc đẩy các chương trình hỗ trợ và khuyến khích thanh toán không dùng tiền mặt, đặc biệt tại khu vực nông thôn và nhóm KH chưa có tài khoản ngân hàng. Việc mở rộng các giải pháp "Mua trước, trả sau" giúp NTD có thể tiếp cận các SP BLĐT dễ dàng hơn mà không cần sử dụng thẻ tín dụng cũng là một hướng đi đầy tiềm năng.

iii) Tăng cường bảo mật dữ liệu và an toàn thông tin

Sự phát triển mạnh mẽ của BLĐT kéo theo sự gia tăng các mối đe dọa về an toàn thông tin từ rò rỉ dữ liệu cá nhân đến các hành vi gian lận trong giao dịch trực tuyến. Khi các nền tảng TMĐT xử lý một khối lượng lớn thông tin nhạy cảm như dữ liệu tài chính, thông tin cá nhân của KH và lịch sử giao dịch, việc tăng cường bảo mật dữ liệu trở thành yêu cầu cấp thiết nhằm đảm bảo tính an toàn, tin cậy của hệ thống và bảo vệ quyền lợi NTD.

Một trong những giải pháp quan trọng là ứng dụng công nghệ mã hóa và xác thực mạnh trong giao dịch điện tử. Các nền tảng TMĐT cần triển khai các giao thức mã hóa dữ liệu đầu cuối để bảo vệ thông tin người dùng khỏi các cuộc tấn công mạng. Đồng thời, việc áp dụng công nghệ xác thực hai lớp hoặc xác thực sinh trắc học như vân tay, nhận diện khuôn mặt sẽ giúp ngăn chặn nguy cơ xâm nhập trái phép vào hệ thống tài khoản người dùng.

Bên cạnh đó, việc sử dụng công nghệ phù hợp bao gồm AI và máy học để phát hiện và ngăn chặn gian lận trong giao dịch trực tuyến là một xu hướng quan trọng. AI có khả năng phân tích hành vi giao dịch của người dùng để phát hiện các bất thường, chẳng hạn như giao dịch bất hợp pháp hoặc truy cập trái phép từ các địa chỉ IP đáng ngờ. Một số công ty lớn như Amazon và Alibaba đã triển khai hệ thống phát hiện gian lận thời gian thực giúp giảm thiểu nguy cơ mất cắp dữ liệu và tài chính.

Ngoài ra, cần hoàn thiện khung pháp lý về bảo vệ dữ liệu cá nhân trong TMĐT. Một số quốc gia như Liên minh Châu Âu đã ban hành Quy định Bảo vệ Dữ liệu Chung yêu cầu các DN TMĐT phải đảm bảo quyền riêng tư của NTD và tuân thủ các quy trình nghiêm ngặt trong việc thu thập, lưu trữ và xử lý dữ liệu. Việt Nam cần sớm hoàn thiện luật bảo vệ dữ liệu cá nhân, đồng thời yêu cầu các nền tảng TMĐT công bố chính sách bảo mật minh bạch và cung cấp cơ chế để NTD kiểm soát thông tin cá nhân của họ.

Một yếu tố quan trọng khác là tăng cường bảo vệ hệ thống thanh toán điện tử. Các tổ chức tài chính và nền tảng thanh toán cần áp dụng tiêu chuẩn bảo mật (PCI DSS) nhằm đảm bảo an toàn cho các giao dịch thẻ tín dụng. Ngoài ra, việc sử dụng công nghệ chuỗi khối có thể giúp tạo ra các giao dịch minh bạch, bất biến, chống giả mạo và nâng cao tính bảo mật trong thanh toán trực tuyến.

iv) Xây dựng hệ thống logistics xanh và bền vững

Phát triển mô hình giao hàng xanh và bền vững: BLĐT không chỉ tập trung vào tốc độ mà còn cần đảm bảo tính bền vững trong vận hành. Các DN có thể triển khai giải pháp giao hàng thân thiện với môi trường như sử dụng xe điện, xe đạp giao hàng hoặc phát triển hệ thống điểm nhận hàng tự động. Tại Singapore, Ninja Van đã triển khai hệ thống giao hàng bằng xe điện, giúp giảm 30% khí thải CO₂. Việt Nam có thể học hỏi mô hình này và áp dụng vào các đô thị lớn nhằm giảm thiểu tác động môi trường của TMĐT. Ngoài ra, mô hình trạm giao nhận thông minh như của Amazon, giao hàng bằng máy bay không người lái

v.v. có thể được triển khai tại các khu chung cư, văn phòng, trung tâm thương mại, cho phép KH nhận hàng linh hoạt mà không cần giao hàng tận nhà. Việc này giúp giảm áp lực lên đội ngũ giao hàng và tối ưu chi phí vận chuyển. Việc này cũng cần sự cho phép và quản lý của chính phủ.

Hợp tác và đầu tư phát triển hạ tầng logistics: Việc xây dựng hệ thống logistics thông minh không chỉ dựa vào nội lực của DN mà cần sự hợp tác giữa các bên trong hệ sinh thái TMĐT. Chính phủ cần có chính sách hỗ trợ đầu tư vào hạ tầng kho vận, đặc biệt là hệ thống trung tâm logistics đa chức năng kết nối giữa các tuyến đường bộ, hàng không và cảng biển. Các DN có thể hợp tác với đơn vị vận chuyển quốc tế như DHL, FedEx, UPS để mở rộng quy mô logistics xuyên biên giới giúp hàng hóa Việt Nam tiếp cận dễ dàng hơn với thị trường quốc tế.

3.4.2. Kiến nghị nhằm phát triển bán lẻ điện tử dành cho Hiệp hội doanh nghiệp Hà Nội

Trong bối cảnh thị trường BLĐT đang phát triển mạnh mẽ tại Việt Nam, việc nâng cao năng lực quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM là rất cần thiết. Để đạt được mục tiêu này, Hiệp hội DN Hà Nội cần triển khai các chương trình đào tạo, hỗ trợ tư vấn cùng những hoạt động hợp tác đa dạng nhằm tối ưu hóa hoạt động BLĐT cho các DN thành viên.

Tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu: Hiệp hội cần chủ động tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về quản trị TMĐT, chiến lược BLĐT và quản trị quan hệ KH. Những khóa học này nên tập trung vào các nội dung quan trọng như marketing số, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm và quản trị trải nghiệm KH v.v. Thông qua việc nâng cao kiến thức và kỹ năng cho đội ngũ nhân viên, các DN sẽ có khả năng tiếp cận KH mục tiêu hiệu quả hơn và tăng cường tỷ lệ BLĐT thành công đơn hàng.

Tư vấn chuyên gia về quản trị chiến lược BLĐT: Ngoài việc đào tạo, Hiệp hội cũng nên cung cấp các buổi tư vấn bởi các chuyên gia trong lĩnh vực BLĐT. Những tư vấn này sẽ bao gồm các bước quan trọng như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động BLĐT. Bên cạnh đó, việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng và logistics là những vấn đề mà DN cần được hỗ trợ, nhằm nâng cao hiệu suất và giảm thiểu chi phí trong quá trình vận hành.

Hỗ trợ và tư vấn pháp lý và thương hiệu cho DN: Xây dựng các chương trình hỗ trợ và pháp lý và xây dựng, phát triển thương hiệu cho các DN chuyên kinh doanh HDM. Điều này có thể bao gồm việc cung cấp thông tin về các thủ tục pháp lý cần thiết và các định hướng xây dựng và phát triển thương hiệu nhà BLĐT bền vững trong tương lai.

Hợp tác với các cơ sở giáo dục: Hiệp hội cũng có thể kết hợp với các trường đại học, cao đẳng và trung cấp trên địa bàn Hà Nội để phát triển các chương trình đào tạo và cung ứng nhân lực BLĐT cho các DN chuyên kinh doanh HDM. Việc này không chỉ giúp đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao mà còn thúc đẩy sự chuyển giao công nghệ và

kinh nghiệm giữa các cơ sở giáo dục và DN. Đồng thời, có thể áp dụng đa dạng hóa hình thức đào tạo: Để nâng cao tính linh hoạt trong việc tiếp cận nội dung học tập, Hiệp hội có thể tổ chức các khóa đào tạo kết hợp giữa hình thức trực tiếp tại trung tâm và đào tạo trực tuyến. Hình thức này sẽ giúp DN dễ dàng tiếp cận các khóa học cần thiết mà không bị hạn chế bởi thời gian và địa điểm.

Hợp tác kêu gọi vốn và cung cấp giải pháp: Hiệp hội có thể đóng vai trò là cầu nối giữa các DN và các đối tác, tổ chức trong việc kêu gọi vốn, huy động nguồn lực và hợp tác cung cấp các giải pháp, dịch vụ cho các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Các DN quy mô lớn có thể cần thêm vốn để mở rộng thị trường BLĐT ra nước ngoài, trong khi các DN quy mô vừa và nhỏ cần vốn để tiếp tục mở rộng thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh trong BLĐT. Điều này sẽ không chỉ góp phần làm tăng năng lực cạnh tranh của DN mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành TMĐT tại Việt Nam.

Triển khai nền tảng chia sẻ dữ liệu ngành: Dữ liệu đóng vai trò quan trọng trong việc đưa ra quyết định kinh doanh chính xác. Tuy nhiên, nhiều DN thiếu nguồn dữ liệu đáng tin cậy để phân tích thị trường và hành vi NTD. Giải pháp đề xuất là xây dựng một nền tảng dữ liệu chung cho các DN thành viên, nơi họ có thể truy cập và chia sẻ thông tin về xu hướng thị trường và các yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu tiêu dùng. Công nghệ chuỗi khối có thể được áp dụng để đảm bảo tính minh bạch và bảo mật của dữ liệu. Nền tảng này sẽ giúp DN tận dụng nguồn lực chung, cải thiện khả năng dự báo thị trường và tối ưu hóa chiến lược kinh doanh.

Ứng dụng chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo trong quản trị bán lẻ: Các DN nên được khuyến khích và hỗ trợ áp dụng AI vào các hoạt động như phân tích hành vi KH, tối ưu hóa giá cả, quản lý kho hàng và dự báo nhu cầu thị trường. Hiệp hội có thể tổ chức các buổi đào tạo chuyên sâu và hội thảo về ứng dụng AI trong BLĐT, từ đó giúp DN nắm bắt cơ hội đổi mới. Kết quả kỳ vọng là cải thiện hiệu quả quản lý và tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 tập trung phân tích triển vọng, xu hướng, mục tiêu, quan điểm, giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao hiệu quả quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội đóng góp vào sự phát triển bền vững của ngành TMĐT.

Về triển vọng và xu hướng quản trị bán lẻ điện tử: Phần này đưa ra triển vọng thị trường BLĐT hàng điện máy về doanh số, về ngành hàng, về kênh phân phối điện tử, về hành vi NTD và các xu hướng quản trị BLĐT. Với các mục tiêu hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát BLĐT cùng với các quan điểm quản trị BLĐT nhấn mạnh sự ổn định, linh hoạt và chuyên nghiệp hóa đội ngũ.

Về giải pháp hoàn thiện quản trị BLĐT: Đề xuất bao gồm nâng cao hoạch định, tổ chức hiệu quả, lãnh đạo nhân sự và kiểm soát chặt chẽ BLĐT theo quy mô DN lớn và DN vừa và nhỏ.

Về kiến nghị: Gồm hoàn thiện khung pháp lý, nâng cấp hạ tầng công nghệ, hỗ trợ từ hiệp hội DN Hà Nội và bảo vệ NTD. Kết quả chương 3 đã cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn để tối ưu hóa quản trị BLĐT định hướng phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh cho các DN chuyên kinh doanh HDM tại Hà Nội trong bối cảnh số hóa mạnh mẽ hiện nay.

KẾT LUẬN

Thứ nhất, phần cơ sở lý luận đã xây dựng nền tảng vững chắc cho nghiên cứu bằng việc hệ thống hóa các khái niệm liên quan đến BLĐT và quản trị BLĐT tập trung vào đặc thù của DNTM chuyên kinh doanh HDM v.v xác định và hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động BLĐT đã tạo tiền đề quan trọng cho các phân tích tiếp theo.

Thứ hai, phân tích thực trạng đã phản ánh rõ nét về quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội theo tiếp cận các chức năng của quản trị. Theo từng chức năng, luận án đã đi phân tích thực trạng bằng nhiều phương pháp nghiên cứu và kết hợp thống kê mô tả bảng hỏi nhân viên, phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu website, quan sát DN v.v để làm rõ được thực trạng của từng lát cắt hoạch định trong quản trị tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát trong quản trị BLĐT. Nghiên cứu đã chỉ ra và nhận thức được tầm quan trọng của TMĐT nói chung và BLĐT nói riêng, qua khảo sát cho thấy hầu hết các DN đều thực hiện hoạt động quản trị BLĐT ở mức độ khá và khá tốt vẫn tồn tại nhiều hạn chế trong việc quản trị BLĐT như hoạch định 4P Mix, hoạch định tài chính, quản lý chuỗi cung ứng v.v... tổ chức về cơ cấu nhân sự, cơ cấu tổ chức DN; lãnh đạo nhân sự đạt được mục tiêu hoạch định mà NQT và DN đã đề ra dựa theo tổ chức và quá trình vận hành các quy trình BLĐT đồng thời kiểm soát các rủi ro và đảm bảo việc BLĐT được diễn ra tốt nhất cho DN.

Thứ ba, nghiên cứu phân tích và so sánh sự khác biệt giữa nhóm DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô lớn và nhóm DNTM chuyên kinh doanh HDM quy mô vừa và nhỏ để làm nổi bật sự khác biệt nhằm tạo tính mới và những giá trị đóng góp của luận án.

Cuối cùng, các giải pháp và kiến nghị được đề xuất đã đưa ra những hướng đi cụ thể và khả thi để hoàn thiện quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy. Các giải pháp cũng dựa trên các tồn tại và nguyên nhân của tồn tại, từ đó đề xuất giải pháp khả thi mang tính khoa học và phù hợp với từng nhóm DN. Các giải pháp dành cho DNTM chuyên kinh doanh HDM được tiếp cận theo từng chức năng của quản trị là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát BLĐT. Đồng thời luận án cũng nêu ra một vài kiến nghị với cơ quan Nhà nước và Hiệp hội về các kiến nghị tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ cho DN thực hiện các hoạt động quản trị BLĐT và vận hành BLĐT để phát triển hơn nữa đến năm 2030.

Tóm lại, nghiên cứu đã đóng góp quan trọng vào việc hiểu rõ thực trạng và đưa ra những giải pháp thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM. Những kết quả này không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà còn mang tính ứng dụng cao, hỗ trợ các DN trong việc định hướng chiến lược và thực thi các biện pháp cải thiện hoạt động kinh doanh trong bối cảnh cạnh tranh và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang phát triển trên thế giới và tại Việt Nam.

**DANH MỤC CÁC BÀI BÁO ĐÃ CÔNG BỐ TRONG THỜI GIAN
ĐÀO TẠO TIẾN SĨ CỦA NCS LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Phan Anh (2023), *Quản trị bán lẻ trực tuyến tại các siêu thị điện máy trên địa bàn Thành phố Hà Nội*, Tạp chí Tài chính, Kỳ 2 – Tháng 4/2023 (799), Trang 167-170
2. Nguyễn Phan Anh (2023), *Ảnh hưởng từ TNKH trong quá trình mua hàng đến ý định mua hàng trực tuyến tại thị trường bán lẻ Việt Nam*, Tạp chí tài chính, Tháng 9/2023, Trang 72-74
3. Nguyễn Phan Anh (2023), *Internet retailing for consumer electronics products: A comprehensive market analysis in Vietnam*, Proceedings Icyreb 2023 - the 9th International conference for young researchers in economics and business
4. Nguyễn Phan Anh (2024), *Thực trạng bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội*, Tạp chí Nghiên cứu Kế toán tài chính, Kỳ 2 tháng 8 (số 270) – 2024, Trang 77-81.
5. Nguyễn Phan Anh, Nguyễn Bình Minh (2025), *Quản trị bán lẻ điện tử hàng điện máy tại Hà Nội theo tiếp cận chức năng*, Tạp chí Tài chính, Kỳ 2, tháng 5/2025 (847), Trang 90-95.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

(Trích dẫn TLTK theo chuẩn APA)

TIẾNG VIỆT

1. Bộ Công Thương. (2024). *Báo cáo số 9950/BCT-KHTC về tình hình phát triển thương mại điện tử năm 2024*. Báo Đầu Tư. Truy cập ngày 1/3/2025, từ <https://baodautu.vn/quy-mo-thuong-mai-dien-tu-viet-nam-nam-2024-uoc-dat-25-ty-usd-d232175.html>
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2024). *Tình hình thu hút đầu tư nước ngoài 11 tháng năm 2024*. Truy cập ngày 11/2/2024, từ <https://www.mpi.gov.vn/portal/Pages/2024-12-4/Tinh-hinh-thu-hut-dau-tu-nuoc-ngoai-11-thang-nam-2rmt56i.aspx>
3. CafeBiz. (2021). Sự “màu nhiệm” từ hệ thống thăng tiến tự động của Thế Giới Di Động. Truy cập ngày 10/12/2025, từ <https://cafebiz.vn/su-mau-nhiem-tu-he-thong-thang-tien-tu-dong-cua-the-gioi-di-dong-dua-tren-data-de-thang-chuc-1-nam-tao-ra-1381-tan-quan-ly-500-nhan-su-du-bi-2021102823015953.chn>
4. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2013). Nghị định số 52/2013/NĐ-CP về thương mại điện tử. <https://moit.gov.vn/van-ban/phap-luat/Pages/ngphi-dinh-so-52-2013-nd-cp-ve-thuong-mai-dien-tu.aspx>
5. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2018). Nghị định số 09/2018/NĐ-CP quy định chi tiết Luật Thương mại và Luật Quản lý ngoại thương về hoạt động xúc tiến thương mại. <https://moit.gov.vn/van-ban/phap-luat/Pages/ngphi-dinh-so-09-2018-nd-cp.aspx>
6. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2018). Nghị định số 39/2018/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 52/2013/NĐ-CP về thương mại điện tử. <https://moit.gov.vn/van-ban/phap-luat/Pages/ngphi-dinh-so-39-2018-nd-cp-sua-doi-ngphi-dinh-52.aspx>
7. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2021). Nghị định số 80/2021/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 52/2013/NĐ-CP và Nghị định số 39/2018/NĐ-CP. <https://moit.gov.vn/van-ban/phap-luat/Pages/ngphi-dinh-so-80-2021-nd-cp.aspx>
8. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2021). Nghị định số 85/2021/NĐ-CP về xử phạt vi phạm hành chính trong lĩnh vực bưu chính, viễn

thông, tần số vô tuyến điện, CNTT và giao dịch điện tử. <https://mic.gov.vn/van-ban/Pages/chi-tiet-van-ban.aspx?ItemID=29742>

9. Chính phủ nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2022). Nghị định số 91/2022/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật Giao dịch điện tử. <https://mic.gov.vn/van-ban/Pages/chi-tiet-van-ban.aspx?ItemID=31218>
10. Chữ Bá Quyết. (2013). *Phát triển dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến ở Việt Nam hiện nay* [Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại].
11. Chữ Bá Quyết. (2021). *Giáo trình Quản trị thương mại điện tử*. Nhà xuất bản Thống kê.
12. Công ty Cổ phần Bán lẻ FPT Shop. (2023). Chi phí thiết kế app bán hàng bao nhiêu là đủ? Truy cập ngày 12/05/2024, từ <https://fptshop.com.vn/tin-tuc/danh-gia/chi-phi-thiet-ke-app-161175>
13. Công ty Cổ phần Đầu tư Thế Giới Di Động. (2024). *Báo cáo thường niên năm 2023*.
14. Công ty NielsenIQ & GfK. (2024). *Tổng quan ngành hàng điện máy, công nghệ và viễn thông Việt Nam (Quý I/2024)*. Truy cập ngày 12/04/2024, từ <https://www.gfk.com/vi-vn/state-of-tech-and-durables/outlook-2024-report-registration>
15. Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số Việt Nam. (2023). *Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam 2023*.
16. Dân Trí. (2019). Cơ hội sẵn việc tốt, lương cao tại Điện Máy Xanh. Truy cập ngày 11/12/2025, từ <https://dantri.com.vn/lao-dong-viec-lam/co-hoi-san-viec-tot-luong-cao-tai-dien-may-xanh-20190920174557717.htm>
17. Điện Máy Xanh. (n.d.). *Danh mục sản phẩm và chính sách dịch vụ*. Truy cập ngày 6/12/2025, từ <https://www.dienmayxanh.com>
18. Edunet. (2019, August). Hướng dẫn cách ứng tuyển nhân viên Điện Máy Xanh. Truy cập ngày 8/12/2025, từ <https://edunet.com.vn/tin-tuc/cong-cu-tim-viec/2024/huong-dan-cach-ung-tuyen-nhan-vien-dien-may-xanh.html>
19. Hoàng Cao Cường. (2022). *Quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Viettel* [Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại].
20. Hoàng Phê (Chủ biên). (2018). *Từ điển tiếng Việt*. Nhà xuất bản Hồng Đức.

21. Hiệp hội Thương mại Điện tử Việt Nam. (2023). *Báo cáo Chỉ số Thương mại điện tử Việt Nam 2023 (EBI 2023)*.
22. Lao Động Đồng Nai. (2024). Điện Máy Xanh tuyển dụng những vị trí việc làm hấp dẫn không thể bỏ lỡ. Truy cập ngày 7/12/2025, từ <https://laodongdongnai.vn/dien-may-xanh-tuyen-dung-nhung-vi-tri-viec-lam-hap-dan-khong-the-bo-lo-1679148129>
23. Metric. (2023). *Báo cáo tổng quan thị trường sàn thương mại điện tử Việt Nam 2023*.
24. Metric. (2024). *Báo cáo Toàn cảnh Thị trường Thương mại Điện tử 2024 & Dự báo 2025*.
25. Nguyễn Hoàng Long, & Nguyễn Hoàng Việt. (2015). *Giáo trình Quản trị chiến lược*. Nhà xuất bản Thống kê.
26. Nguyễn Minh Phương, & Vũ Xuân Trường. (2021). Giải pháp đẩy mạnh bán hàng trực tuyến ở Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế Châu Á - Thái Bình Dương*, 588, 74–76.
27. Nguyễn Thị Liên Diệp. (2010). *Quản trị học*. Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
28. Nguyễn Thu Hương. (2020). *Tài sản thương hiệu của các siêu thị điện máy dựa trên khách hàng* [Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại].
29. Nguyễn Văn Minh. (2011). *Giáo trình thương mại điện tử căn bản*. Nhà xuất bản Thống kê.
30. Nguyễn Xuân Minh, Nguyễn Thị Hồng Vân, Lê Thị Thu Hà, & Trần Ngọc Lan. (2022). Tiếp cận khách hàng trực tuyến của doanh nghiệp trong đại dịch Covid-19. *Tạp chí Công Thương*.
31. Nguyễn Xuân Thủy. (2016). *Nghiên cứu phát triển thương mại điện tử trong doanh nghiệp dịch vụ vùng kinh tế trọng điểm miền Trung* [Luận án tiến sĩ, Đại học Huế].
32. Phạm Thu Hương. (2021). Các nền tảng bán lẻ trực tuyến: Thực trạng và vấn đề đặt ra. *Tạp chí Tài chính*.
33. Phùng Thế Hùng, & Ngô Quang Trường. (2022). Ứng dụng thương mại điện tử trong doanh nghiệp bán lẻ. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*.
34. Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2020). *Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14*.
35. Reputa. (2023, October 15). Bảng xếp hạng ngành thương mại điện tử Việt Nam năm 2023. BrandVietnam.

36. Soha. (2025). Thế Giới Di Động và Điện Máy Xanh tăng trưởng doanh thu 15% dù đóng hơn 150 cửa hàng. Truy cập ngày 08/12/2025, từ <https://soha.vn/the-gioi-di-dong-va-dien-may-xanh-tang-truong-doanh-thu-15-du-dong-hon-150-cua-hang-198250923135506076.htm>
37. Thế Giới Di Động. (n.d.). *Chính sách lương thưởng, phúc lợi*. Truy cập ngày 6/12/2025, từ <https://www.thegioididong.com>
38. Thủ tướng Chính phủ. (2018). *Quyết định số 27/2018/QĐ-TTg ban hành Hệ thống ngành kinh tế Việt Nam*.
39. Tổng cục Thống kê Việt Nam. (2010). *Tình hình kinh tế – xã hội năm 2010*.
40. Tổng cục Thống kê Việt Nam. (2022). *Báo cáo tổng hợp ngành bán lẻ hàng hóa*.
41. Tổng cục Thống kê Việt Nam. (2024). *Niên giám thống kê Hà Nội*.
42. Trần Thị Thập. (2018). *Giáo trình Quản trị bán hàng*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông.
43. Tuổi Trẻ Online. (2021). Ba trang web của MWG dẫn đầu top thương mại điện tử Việt Nam. Truy cập ngày 10/12/2025, từ <https://tuoitre.vn/ba-trang-web-cua-mwg-dan-dau-top-thuong-mai-dien-tu-viet-nam-20210909113707635.htm>
44. Tuổi Trẻ Online. (2024). Cơ hội săn việc tốt, lương cao tại Điện Máy Xanh. Truy cập ngày 10/12/2025, từ <https://tuoitre.vn/co-hoi-san-viec-tot-luong-cao-tai-dien-may-xanh-20190923200846062.htm>
45. Zing News. (2025). Thế Giới Di Động muốn niêm yết chuỗi điện thoại và điện máy. Truy cập ngày 12/05/2024, từ <https://znews.vn/the-gioi-di-dong-muon-niem-yet-chuoi-dien-thoai-va-dien-may-post1575497.html>
46. Zing News. (2025). Nền tảng để Điện Máy Xanh tạo cú bút tốc trên thị trường máy lạnh 2025. Truy cập ngày 9/12/2025, từ <https://znews.vn/nen-tang-de-dien-may-xanh-tao-cu-but-toc-tren-thi-truong-may-lanh-2025-post1539598.html>

TIẾNG ANH

1. Abdulhadi M. Alghamdi. (2021). *The law of e-commerce: E-contracts, e-business*. AuthorHouseUK.
2. Adobe Digital Insights. (2022). *2022 digital trends: Retail in focus*.
3. Adobe Inc. Agitha, D. (2023). The effect of price competition and trust on electronic product purchase decisions on outlet offline and online retail. *Journal of Social Science*, 2(10), 927–942. <https://doi.org/10.57185/joss.v2i10.145>
4. Agrawal, S. G., & Gulhane, M. D. (2024). Impact of online retail market on consumer electronics traders: An analytical study with special reference to Nagpur City. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(7), Article 4674. <https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v5.i7.2024.4674>
5. Akriout, I. (2021). The impact of social media on e-commerce in retail industry. *MAS Journal of Applied Sciences*, 6(3), 642–650.
6. Al Daboubi, D., & Alqhaiwi, J. (2022). Legal and regulatory framework for monitoring online stores. *UUM Journal of Legal Studies*, 13(1), 175–197. <https://doi.org/10.32890/uumjls2022.13.1.8>
7. Al Oraini, B., Shlash, A., Al-Fakeh, F. A., & Almomani, H. M. (2024). The future of online retail to omnichannel commerce in e-commerce evolution. In *Frontiers of human centrality in the artificial intelligence-driven society 5.0* (pp. 377–392). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-73545-5_32
8. Antoniadis, I., Paltsoglou, S., & Patoulidis, V. (2021). Going digital? The impact of social media marketing on retail website traffic, orders and sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, Article 102501. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102501>
9. Aristio, A. P., Supardi, S., Hendrawan, R. A., & Hidayat, A. A. (2019). Analysis on purchase & intention of Indonesian backpacker in accommodation booking through online travel. *Procedia Computer Science*, 161, 885-893. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.190>
10. Babbitt, C. W., Madaka, H., Althaf, S., Ghimire, A., & Williams, E. (2020). Disassembly-based bill of materials data for consumer electronic products. *Scientific Data*, 7, Article 251. <https://doi.org/10.1038/s41597-020-0573-9>

11. Bagozzi, R. P., Batra, R., & Ahuvia, A. (2017). Brand love: Development and validation of a practical scale. *Marketing Letters*, 28(4), 473–484. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9406-1>
12. Baliya, V., & Carpenter, J. M. (2010). Retail format choice in the US consumer electronics market. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 38(4), 258–274. <https://doi.org/10.1108/09590551011032081>
13. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
14. Berman, B., & Evans, J. R. (2018). *Retail management: A strategic approach* (13th ed.). Pearson. Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
15. Boysen, N., de Koster, R., & Weidinger, F. (2019). Warehousing in the e-commerce era: A survey. *European Journal of Operational Research*, 277(2), 396–411. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.08.023>
16. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial management: Theory & practice* (15th ed.). Cengage Learning.
17. Büyüksagis, E. (2022). Extension of strict liability to e-retailers. *Journal of European Tort Law*, 13(1), 1–28. <https://doi.org/10.1515/jetl-2022-0003>
18. Camilleri, M. A. (2018). Strategic planning and the marketing effectiveness audit. In *Travel marketing, tourism economics and the airline product* (pp. 117–135). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_7
19. Cao, L., & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.12.005>
20. Carretero, J. S., Dijkstra, J. W., & García, F. (2017). The impact of logistics service quality on customer loyalty in e-commerce. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(8), 742–763. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0260>
21. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice*. Pearson.

22. Chaffey, D., Hemphill, T., & Edmundson-Bird, D. (2019). *Digital business and e-commerce management* (7th ed.). Pearson.
23. Chang, Y. P., & Li, J. (2022). Seamless experience in the context of omnichannel shopping: Scale development and empirical validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, Article 102800.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102800>
24. Chopra, S. (2021). *Managing supply chain and operations: An integrative approach* (2nd ed.). Pearson.
25. Chou, M. C., Huang, Y. Y., & Kuo, T. C. (2020). Real-time budgeting for online retailers: The impact of big data analytics. *Journal of Business Research*, 117, 633–642. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.021>
26. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1-14
<https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
27. Cohen, E., Dayan, M., & Koren, O. (2023). Customer engagement through social media: Implications for online retailers. *Journal of Interactive Marketing*, 65, 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2023.11.002>
28. Cohen, M. A., Cordeiro, J., & Mallik, S. (2023). Managing product returns for remanufacturing in e-commerce: A review and research agenda. *Production and Operations Management*, 32(4), 1125–1144. <https://doi.org/10.1111/poms.13943>
29. Daft, R. L. (2016). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
30. Dedrick, J., Kraemer, K. L., & Linden, G. (2011). Innovation and job creation in a global economy: The case of Apple’s iPod. *Journal of International Commerce and Economics*, 3, 223–239.
31. Dessler, G. (2017). *Human resource management*. Pearson.
32. Dindarian, A., Gibson, A. A. P., & Quariguasi-Frota-Neto, J. (2012). Electronic product returns and potential reuse opportunities: A microwave case study in the

United Kingdom. *Journal of Cleaner Production*, 31, 134-141.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.03.015>

33. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
34. Duch-Brown, N., Grzybowski, Ł., Romahn, A., & Verboven, F. (2017). The impact of online sales on consumers and firms: Evidence from consumer electronics. *European Economic Review*, 98, 62–82.
<https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2017.05.001>
35. ECDB. (2024). *Consumer electronics eCommerce market in Vietnam*. Emerald Publishing. (2023). Big data analytics capability and firm performance: How various dimensions determine its effect. *Development and Learning in Organizations*, 37(5), 28–30. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2023-0153>
36. Ennew, C. T., & Waite, N. (2007). *Marketing research: For decision making* (2nd ed.). Pearson Education.
37. Etrata, A. J., Pre, D. M. V., Tolentino, J. M. C., & Varquez, K. A. B. (2022). The effects of social media tools on online retail businesses in the consumer electronics industry. *Millennium Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 7–21.
<https://doi.org/10.47340/mjhss.v3i2.7.2022>
38. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman Publishing. (Original work published 1916)
39. Ferrer, G., & Swaminathan, J. M. (2006). Managing new and remanufactured products. *Management Science*, 52(1), 15–26.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0465>
40. Ge, X. (2023). Analysis of legal framework solutions to protect retail consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 53(2), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2023-0055>
41. Ghulam, A., & Abushammala, M. F. M. (2023). Challenges and opportunities in the management of electronic waste and its impact on human health and environment. *Sustainability*, 15(3), Article 1837. <https://doi.org/10.3390/su15031837>
42. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90. Grant, J. (2012). *The green marketing manifesto*. John Wiley & Sons.

43. Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R. (2020). Marketing and technology: Creating value in the e-commerce environment. *Journal of Business Research*, 121, 156–176. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.035>
44. Guide, V. D. R., Jr., & Van Wassenhove, L. N. (2009). The evolution of closed-loop supply chain research. *Operations Research*, 57(1), 10–18. <https://doi.org/10.1287/opre.1080.0628>
45. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. Pearson.
46. Hall, M. F. (2022). *E-commerce management: A simplified guide to manage your online retail store successfully*. Primedia eLaunch LLC.
47. Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51(2), 157–166. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00057-0)
48. Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
49. Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. Free Press.
50. Hill, A. (2013). *Operations management* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
51. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2013). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14th ed.). Pearson.
52. Hu, S., & Zhu, Z. (2022). Effects of social media usage on consumers' purchase intention in social commerce: A cross-cultural empirical analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 837752. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.837752>
53. Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.003>
54. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
55. Keshari, N., Seth, T., & Jha, S. N. (2023). An overview of omnichannel retailing in India: A new era in retail sector. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 11(10), e804–e814. <https://doi.org/10.1729/Journal.36686>

56. Khamis, S., Hemeda, M., & Hussain, S. (2017). Social media as a marketing tool: A comprehensive review. *International Journal of Marketing Studies*, 9(1), 53–63. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n1p53>
57. Klumpp, M., & Jasper, A. (2008). Success factors for retail logistics in an e-commerce environment. *Proceedings of MEIC-14*. Atlantis Press.
58. Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). *Essentials of management*. McGraw-Hill Education.
59. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Pearson.
60. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
61. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
62. Kotler, P., & Stigliano, G. (2024). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
63. Kotler, P., & Stigliano, G. (2024). *Redefining retail: 10 guiding principles for a post-digital world*. Wiley.
64. Lambert, D. M. (2015). *Supply chain management: Processes, partnerships, performance*. Supply Chain Management Institute.
65. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.
66. Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce: Business, technology, and society*. Pearson.
67. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
68. Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2022). *Retailing management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
69. Liu, Y., Zhang, L., & Zhao, W. (2022). The digital transformation of retail: A comparative study of mobile shopping applications. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(3), 257–274. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2021-0237>
70. Locke, E. A., & Latham, G. A. (2016). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. In G. J. Boyle, J. G. O’Gorman, &

- G. J. Fogarty (Eds.), *Work and organisational psychology* (pp. 1–24). Sage Publications.
71. Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill.
 72. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
 73. Mathieu, R., & Levary, R. (2000). Hybrid retail: Integrating e-commerce and physical stores. *Industrial Management*, 42.
 74. Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
 75. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
 76. McKinsey & Company. (2022). *E-commerce: At the center of profitable growth in consumer goods*.
 77. Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. MIT Press.
 78. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
 79. Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. In J. Frederickson (Ed.), *Perspectives on strategic management* (pp. 105–237). Harper Business.
 80. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
 81. Mkansi, M. (2022). E-business adoption costs and strategies for retail micro businesses. *Electronic Commerce Research*, 22(4), 1153–1193. <https://doi.org/10.1007/s10660-020-09448-7>
 82. Nadeem, M. (2024). Omnichannel retail strategy: How to meet the needs of today's shoppers. *Open Journal of Business and Management*, 12(6), 4008–4019. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.126200>
 83. Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2020). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Routledge.
 84. Neslin, S. A., & Shankar, V. (2009). Key issues in multichannel customer management: Current knowledge and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 70–81. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.10.005>
 85. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.

86. OECD. (1994). *Globalisation of industrial activities: A case study of the consumer electronics sector*.
87. Offer, A., & Walasek, L. (2009). *The psychology of obsolescence: Why people discard functional products* [Paper presentation]. 2009 Annual Conference of the Royal Economic Society, University of Surrey, UK.
88. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (13th ed.). McGraw-Hill.
89. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
90. Raden Mas, D. P. D., & Puspita, V. (2024). AI-based marketing mix model of consumer electronics industry. *Compendium Paper Asia*, 40(6b), 299-308.
<https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i6b.303>
91. Ramya, K. S., & Rao, G. Y. (2024). The impact of artificial intelligence (AI) on consumer electronics. *The Bioscan*, 19(3), 69–74.
<https://doi.org/10.63001/tbs.2024.v19.i03.pp69-74>
92. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81, 46–55.
93. Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(2), 176–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
94. Rigby, D. K. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 64–76.
95. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
96. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
97. Rogers, E. M. (2016). *Diffusion of innovations* (4th ed.). Publishing House of Electronics Industry. (Original work published 1962)
98. Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2022). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain* (7th ed.). Kogan Page.
99. Ryan, D., & Jones, C. (2021). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.

100. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
101. Sagar, S. (2024). The impact of digital transformation on retail management and consumer behavior. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(1), 6–14. <https://doi.org/10.9790/487X-2601010614>
102. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Prentice Hall.
103. Savaskan, R. C., Bhattacharya, S., & Van Wassenhove, L. N. (2004). Closed-loop supply chain models with product remanufacturing. *Management Science*, 50(2), 239–252. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0186>
104. Sharma, A., Rangarajan, D., & Paesbrugghe, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Management*, 88, 238–246. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.023>
105. Shih, L.-H. (2001). Reverse logistics system planning for recycling electrical appliances and computers in Taiwan. *Resources, Conservation and Recycling*, 32(1), 55–72. [https://doi.org/10.1016/S0921-3449\(00\)00098-7](https://doi.org/10.1016/S0921-3449(00)00098-7)
106. Singh, J., Sood, R., & Shukla, A. (2019). Price sensitivity and consumer behavior in the context of online shopping: Evidence from the electronics industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 318–337. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2018-0030>
107. Sleptchenko, A., van der Heijden, M. C., & van Harten, A. (2002). Effects of finite repair capacity in multi-echelon, multi-indenture service part supply systems. *International Journal of Production Economics*, 79(3), 209–230. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00155-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00155-X)
108. Solomon, M. R. (2020). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (13th ed.). Pearson Education.
- Suh, Y. (2025). Discovering customer segments through interaction behaviors for home appliance business. *Journal of Big Data*, 12, Article 57. <https://doi.org/10.1186/s40537-025-01111-y>
109. Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic commerce 2018: A managerial and social networks perspective* (9th ed.). Springer.

110. Ürge-Vorsatz, D. (2018). Household appliances penetration and ownership trends in residential buildings. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 97, 122–132.
<https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.09.006>
111. Ürge-Vorsatz, D., Cabeza, L. F., Luisa, A., Palacios, D., & Barreneche, C. (2018). Household appliances penetration and ownership trends in residential buildings. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 98, 1–8.
112. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.022>
113. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
114. Walker, B. J., & Mullins, J. W. (2013). *Marketing for entrepreneurs and small business owners* (4th ed.). McGraw-Hill.
115. Walker, O. C., & Mullins, J. W. (2013). *Marketing strategy: A decision-focused approach* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
116. Wang, F., Wu, D., Yu, H., Shen, H., & Zhao, Y. (2022). Understanding the role of big data analytics for coordination of electronic retail service supply chain. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(4–5), 1392–1408.
<https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2020-0548>
117. Wang, G., Gunasekaran, A., Ngai, E. W. T., & Papadopoulos, T. (2016). Big data analytics in logistics and supply chain management: Certain investigations for research and applications. *International Journal of Production Economics*, 176, 98–110.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.03.014>
118. Wang, Q., & Wei, J. (2014). Logistics distribution model and optimization of home appliance retail chain enterprise. *Proceedings of MEIC-14*, 1702–1705.
<https://doi.org/10.2991/meic-14.2014.364>
119. We Are Social & Kepios. (2023). *Digital 2023: Vietnam*. DataReportal.
120. Yassine, A., Singh, S., Hossain, M. S., & Muhammad, G. (2019). IoT big data analytics for smart homes with fog and cloud computing. *Future Generation*

Computer Systems, 91, 563–573.

<https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.040>

121. Zhang, L., Gu, F., & He, M. (2024). The influence of digital transformation on the reconfigurability and performance of supply chains. *Sustainability*, 16(7), Article 2689. <https://doi.org/10.3390/su16072689>
122. Zhang, T., Wang, H., & Li, X. (2023). Understanding customer loyalty in mobile retailing: The role of user experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 70, Article 102887. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102887>
123. Zhu, L., & Thatcher, S. M. B. (2011). National information ecology: A new institutional economics perspective on global e-commerce adoption. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(2), 73–92.
124. Zou, W. (2024). E-commerce and the transformation of offline retail in China: Based on the perspective of sales model transformation. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 125(1), 35–42. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.17778>
125. Zwass, V. (2021). *E-commerce and the digital economy: Advances and challenges*. Academic Press.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

DANH SÁCH CÁC DNTM CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY THAM GIA KHẢO SÁT VÀ NGHIÊN CỨU WEBSITE

STT	Tên công ty	Loại hình DN	Địa chỉ	Website	Mã số thuế
1	CÔNG TY XNK & PHÂN PHỐI BESTBUYS	TNHH	Số 11 Phố Mộ Lao - P.Mỗ Lao - Q.Hà Đông - TP. Hà Nội	https://muahangtaikho.vn/	0102104142
2	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VHC	TNHH	Số 399 đường Phạm Văn Đồng, Phường Xuân Đỉnh, Quận Bắc Từ Liêm, Thành phố Hà Nội	https://hc.com.vn/ords/home	0105690657
3	CÔNG TY TNHH TMDV MINH KHANG VIỆT NAM	TNHH	Số 24, Ngách 349/10 Phố Nam Dư, Trần Phú, Hoàng Mai, TP Hà Nội	https://tongkhodienmayhanoi.vn/	5000900810-001
4	CÔNG TY TNHH ĐIỆN LẠNH TH THỊNH PHÁT	TNHH	Số 3,hẻm 2/85/37 tổ 5,phố Tư Đình, Phường Long Biên, Quận Long Biên, Thành phố Hà Nội	https://dienlanhthinhphat.com.vn	0107442931
5	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY ĐẠI DƯƠNG XANH	TNHH	Số nhà 80 ngõ 134/1277 đường Giải Phóng, Phường Thịnh Liệt, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội	https://ctydaiduongxanh.com.vn	0110332907
6	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY TỐT VIỆT NAM	TNHH	Nhà số 8, Ngõ 20 Đường Phương Canh, P. Xuân Phương, Q. Nam Từ Liêm, TP Hà Nội	https://dienmaytot.net.vn/	109680635
7	CÔNG TY TNHH ĐIỆN TỬ ĐIỆN LẠNH HOÀNG MAI	TNHH	Số 183B, đường Hoàng Mai, Phường Hoàng Văn Thụ, Quận Hoàng Mai, Thành phố Hà Nội	https://dienmayhoangmai.net/	0106149828
8	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI ĐIỆN MÁY HÀ ĐÔNG	TNHH	Số 48, Khu liên kề nhà máy A40, Tổ 4, Phường La Khê, Quận Hà Đông, TP Hà Nội	https://dienmayhadong.com.vn/	0109520381

9	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY ĐỨC ANH	TNHH	Số 3, ngách 67/40 Lê Thanh Nghị, Phường Đồng Tâm, Quận Hai Bà Trưng, TP Hà Nội	https://ducanhmy.com/	0107476063
10	CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ THƯƠNG MẠI BPS VIỆT NAM	TNHH	Số H10 Khu đấu giá Ngõ Thỉ Nhậm, Phường Hà Cầu, Quận Hà Đông, Thành phố Hà Nội	https://bpsvietnam.vn	<u>110196235</u>
11	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY ELA VIỆT NAM	TNHH	Số 88 ngõ 14, đường Tả Thanh Oai, Xã Tả Thanh Oai, Huyện Thanh Trì, TP Hà Nội	https://dienmayela.shop/	0107096103
12	CÔNG TY TNHH TM XNK VIỆT HÀN - (Yến Toàn)	TNHH	Số 68 phố Kim Mã, Phường Kim Mã, Quận Ba Đình, Thành phố Hà Nội	https://dienmayviethan.com.vn/	0101325854
13	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY GIA LINH	TNHH	Số nhà 12A, Ngõ 53 Đường Thanh Liệt, Xã Thanh Liệt, Huyện Thanh Trì, Hà Nội	https://dienmaygialinh.com/	105792553
14	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY GIA KHANG	TNHH	Số 3B ngách 291/42 Lạc Long Quân, Phường Nghĩa Đô, Quận Cầu Giấy, Thành phố Hà Nội	https://dienmaygiakhang.vn/	312460468
15	CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ ĐIỆN MÁY 247	TNHH	Thôn Vĩnh Thịnh, Xã Đại Áng, Huyện Thanh Trì, TP Hà Nội	https://dienmayonline247.com/	109215765
16	CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI BẢO MINH	TNHH	Số 14 đường Phương Canh, tổ 2, Phường Xuân Phương, Quận Nam Từ Liêm, TP Hà Nội	http://banhangtaikho.com.vn/	106438876
17	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY GIẢI PHÓNG	TNHH	337 đường Hoàng Mai, P. Hoàng Văn Thụ, Quận Hoàng Mai, TP Hà Nội	https://dienmaygiaiphong.com.vn /	
18	CÔNG TY TNHH ĐIỆN MÁY QUANG HẠNH	TNHH	313 Giảng Võ, Đống Đa, Hà Nội - 128 Phố Nguyễn Văn Lộc, Phường Mộ Lao, Quận Hà Đông, TP Hà Nội	https://dienmayquanghanh.com/	0110935817

19	CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ ĐIỆN MÁY XANH	TNHH	Văn phòng: Chi nhánh Hà Nội: 212 cửa hàng tại Hà Nội	https://www.dienmayxanh.com/	314762834
20	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI NGUYỄN KIM	Cổ phần	63-65-67 Trần Hưng Đạo, Phường Cầu Ông Lãnh, Quận 1 Chi nhánh HN: 10B Tràng Thi phường Hàng Trống, quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội	https://www.nguyenkim.com	302286281
21	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI & DỊCH VỤ PHÁT TRIỂN ĐẠI ĐẠI HÙNG THỊNH	Cổ phần	H1-3, H120 Càng Hà Nội, Hai Bà Trưng, TP Hà Nội	https://tongkhodienmayhanoi.com/	108818792
22	CÔNG TY CỔ PHẦN MEDIA MART VIỆT NAM	Cổ phần	Số 29F Hai Bà Trưng, Phường Trảng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội	https://mediamart.vn/	0102516308
23	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY THIÊN PHÚ	Cổ phần	Số 2, ngách 765/27, đường Nguyễn Văn Linh, tổ 5, Phường Sài Đồng, Quận Long Biên, TP Hà Nội	https://dienmaythienphu.vn/	0107333989
24	CÔNG TY CỔ PHẦN TMĐT AN PHÚ	Cổ phần	Số 35, ngõ 683 Nguyễn Khoái, Phường Thanh Trì, Quận Hoàng Mai, TP Hà Nội	https://dienmayanphu.vn/	0107833607
25	CÔNG TY CỔ PHẦN DIGICITY VIỆT NAM	Cổ phần	Tầng 1, số 221, phố Thanh Nhân, Phường Thanh Nhân, Quận Hai Bà Trưng, TP Hà Nội	https://digicity.vn/	0105395838
26	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI ECO-MART VIỆT NAM	Cổ phần	Km 13, quốc lộ 3, Thị trấn Đông Anh, Huyện Đông Anh, TP Hà Nội	https://eco-mart.vn/	0104939115

27	CÔNG TY CỔ PHẦN PICO	Cổ phần	Số 229 phố Tây Sơn, Phường Ngã Tư Sở, Quận Đống Đa, TP Hà Nội	https://pico.vn/	0102018260
28	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN LẠNH CÔNG NGHIỆP TUẤN MINH	Cổ phần	Số 2, ngõ 378/48/5, đường Thụy Khuê, Phường Bưởi, Quận Tây Hồ, TP Hà Nội	https://dienmaytuanminh.vn/	0106021056
29	CÔNG TY CỔ PHẦN THẾ GIỚI ĐIỆN MÁY	Cổ phần	Tầng 7, số 29F Hai Bà Trưng, Phường Tràng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội	https://thegioidienmayonline.com /	105117774
30	CÔNG TY CỔ PHẦN THẾ GIỚI ĐIỆN MÁY ONLINE VIỆT NAM	Cổ phần	Số 2, ngõ 19 phố Đông Tác, Phường Kim Liên, Quận Đống Đa, TP Hà Nội	https://thegioidienmayonline.com /	107305702

PHỤ LỤC 1A
DANH SÁCH CÁC DNTM CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY
THAM GIA PHÒNG VẤN

STT	Tên công ty	Loại hình DN	Địa chỉ
1	CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ ĐIỆN MÁY XANH	TNHH	Văn phòng: Chi nhánh Hà Nội: 212 cửa hàng tại Hà Nội
2	CÔNG TY CỔ PHẦN THƯƠNG MẠI NGUYỄN KIM	Cổ phần	63-65-67 Trần Hưng Đạo, Phường Cầu Ông Lãnh, Quận 1 Chi nhánh HN: 10B Tràng Thi phường Hàng Trống, quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội
3	CÔNG TY CỔ PHẦN MEDIA MART VIỆT NAM	Cổ phần	Số 29F Hai Bà Trưng, Phường Trảng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội
4	CÔNG TY CỔ PHẦN DIGICITY VIỆT NAM	Cổ phần	Tầng 1, số 221, phố Thanh Nhân, Phường Thanh Nhân, Quận Hai Bà Trưng, TP Hà Nội
5	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN THƯƠNG MẠI ECO-MART VIỆT NAM	Cổ phần	Km 13, quốc lộ 3, Thị trấn Đông Anh, Huyện Đông Anh, TP Hà Nội
6	CÔNG TY CỔ PHẦN PICO	Cổ phần	Số 229 phố Tây Sơn, Phường Ngã Tư Sở, Quận Đống Đa, TP Hà Nội
7	CÔNG TY CỔ PHẦN THẾ GIỚI ĐIỆN MÁY	Cổ phần	Tầng 7, số 29F Hai Bà Trưng, Phường Trảng Tiền, Quận Hoàn Kiếm, TP Hà Nội
8	CÔNG TY CỔ PHẦN THẾ GIỚI ĐIỆN MÁY ONLINE VIỆT NAM	Cổ phần	Số 2, ngõ 19 phố Đông Tác, Phường Kim Liên, Quận Đống Đa, TP Hà Nội
9	CÔNG TY CỔ PHẦN ĐIỆN MÁY THIÊN PHÚ	Cổ phần	Số 2, ngách 765/27, đường Nguyễn Văn Linh, tổ 5, Phường Sài Đồng, Quận Long Biên, TP Hà Nội
10	CÔNG TY CỔ PHẦN TMĐT AN PHÚ	Cổ phần	Số 35, ngõ 683 Nguyễn Khoái, Phường Thanh Trì, Quận Hoàng Mai, TP Hà Nội

PHỤ LỤC 2
CÂU HỎI KHẢO SÁT Ý KIẾN VỀ THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ BÁN
LẺ ĐIỆN TỬ CỦA DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH
HÀNG ĐIỆN MÁY

(Đối tượng khảo sát: Nhà quản trị trong doanh nghiệp)

Phiếu khảo sát nằm trong khuôn khổ luận án tiến sỹ “Quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội”. Thông tin mà Ông/ Bà cung cấp là cơ sở quan trọng giúp tác giả đánh giá thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động này. Các thông tin sẽ được xử lý khuyết danh và sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu của luận án mà không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác.

Kính đề nghị Ông/ Bà vui lòng cho biết những thông tin sau:

I. Thông tin chung

Họ và tên:

Giới tính: Nam..... Nữ

Vị trí công tác:

Bộ phận mà ông/bà đang làm việc:

Đơn vị ông/bà đang làm việc:

Thâm niên công tác:

Trình độ:

Trung học Trung cấp Cao đẳng Đại học Sau đại học"

II. Một số câu hỏi định hướng

"Quản trị bán lẻ điện tử có vai trò thế nào đối với việc thực hiện công việc của Ông/Bà?

o Không quan trọng

o Ít quan trọng

o Trung bình

o Quan trọng

o Rất quan trọng

2. Mục đích của quản trị bán lẻ điện tử theo Ông/Bà là gì?

o Hoàn thành các mục tiêu bán hàng trực tuyến đã đề ra

o Nâng cao hiệu quả bán hàng trực tuyến

o Gia tăng thị phần, KH, lợi nhuận

o Tạo dựng vị thế trong lĩnh vực kinh doanh trực tuyến

o Mục đích khác:

3. Ông/Bà đang giữ vị trí quản trị gì trong doanh nghiệp?

o Nhà quản trị cấp cao

o Nhà quản trị cấp trung

- o Nhà quản trị cấp thừa hành
 - o Tất cả các vị trí quản trị trên
4. Các hoạt động quản trị bán lẻ điện tử tại doanh nghiệp của Ông/Bà có được thực hiện thường xuyên hay không?
- o Không có
 - o Hiếm khi
 - o thỉnh thoảng
 - o Thường xuyên
5. Quản trị bán lẻ điện tử tại doanh nghiệp của Ông/Bà có giúp cải thiện hiệu quả bán lẻ điện tử không?
- o Không hề cải thiện
 - o Cải thiện không đáng kể
 - o Cải thiện ở mức trung bình
 - o Cải thiện tốt
 - o Cải thiện rất tốt
6. Doanh nghiệp có tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các hoạt động quản trị bán lẻ điện tử hay không?
- o Gây cản trở, khó khăn
 - o Không tạo điều kiện
 - o Tạo điều kiện mức trung bình
 - o Tạo điều kiện thuận lợi
 - o Tạo điều kiện rất thuận lợi
7. Đánh giá của Ông/Bà về sự cần thiết của các hoạt động quản trị bán lẻ điện tử của doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy hiện nay?
- o Rất không cần thiết
 - o Không cần thiết
 - o Trung bình
 - o Cần thiết
 - o Rất cần thiết

III. Thông tin khảo sát

Câu hỏi	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
1. Về thực trạng hoạch định Bán lẻ điện tử tại doanh nghiệp						
1.1 Hoạch định chiến lược bán lẻ điện tử						
DN có thực hiện hoạch định chiến bán lẻ điện tử hay không?	[] Có	[] Không	[] Có	[] Không	[] Có	[] Không

DN thực hiện hoạch định chiến lược bán lẻ điện tử độc lập hay hoạch định cùng với chiến lược kinh doanh nói chung?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN hoạch định chiến lược bán lẻ điện tử như thế nào?	☐ Ngắn hạn (dưới 1 năm)		☐ Ngắn hạn (dưới 1 năm)		☐ Ngắn hạn (dưới 1 năm)	
	☐ Trung hạn (1-3 năm)		☐ Trung hạn (1-3 năm)		☐ Trung hạn (1-3 năm)	
	☐ Dài hạn (3-5 năm)		☐ Dài hạn (3-5 năm)		☐ Dài hạn (3-5 năm)	
Các nội dung nào sau đây đã được hoạch định rõ trong chiến lược bán lẻ điện tử của doanh nghiệp? (Chọn tất cả đáp án phù hợp)	☐ Phân tích thị trường BLĐT ☐ Khách hàng mục tiêu BLĐT ☐ Chiến lược sản phẩm BLĐT ☐ Chiến lược giá BLĐT ☐ Chiến lược truyền thông – Digital Marketing ☐ Kênh phân phối điện tử (sàn TMĐT, website...) ☐ Ứng dụng công nghệ (CRM, AI, Big Data...) ☐ Kế hoạch tài chính và ngân sách cho BLĐT ☐ KPI và đo lường hiệu quả		☐ Phân tích thị trường BLĐT ☐ Khách hàng mục tiêu BLĐT ☐ Chiến lược sản phẩm BLĐT ☐ Chiến lược giá BLĐT ☐ Chiến lược truyền thông – Digital Marketing ☐ Kênh phân phối điện tử (sàn TMĐT, website...) ☐ Ứng dụng công nghệ (CRM, AI, Big Data...) ☐ Kế hoạch tài chính và ngân sách cho BLĐT ☐ KPI và đo lường hiệu quả		☐ Phân tích thị trường BLĐT ☐ KH mục tiêu BLĐT ☐ Chiến lược SP BLĐT ☐ Chiến lược giá BLĐT ☐ Chiến lược truyền thông – Digital Marketing ☐ Kênh phân phối điện tử (sàn TMĐT, website...) ☐ Ứng dụng công nghệ (CRM, AI, Big Data...) ☐ Kế hoạch tài chính và ngân sách cho BLĐT ☐ KPI và đo lường hiệu quả	
Mỗi năm DN làm kế hoạch chiến lược bao nhiêu lần	1-2 lần/ 1 năm		3-4 lần/ 1 năm		5 lần trở lên	
Đánh giá mức độ quan trọng của hoạch định chiến lược BLĐT đối với DN	1-Rất không quan trọng		2-Không quan trọng		3- Bình thường 4- Quan trọng 5-Rất quan trọng	
1.2. Hoạch định chiến lược sản phẩm trong bán lẻ điện tử						
Câu hỏi	Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023	
DN có thực hiện hoạch định chiến lược sản phẩm hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN thực hiện hoạch định chiến lược sản phẩm theo thị trường mục tiêu?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có hoạch định sản phẩm dành riêng cho BLĐT hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN lựa chọn chiến lược sản phẩm tập trung hóa (ít sản phẩm hơn) hay đa dạng hóa (nhiều sản phẩm hơn)?	☐ Tập trung hóa		☐ Tập trung hóa		☐ Tập trung hóa	

phẩm hơn)?						
	☐ Đa dạng hóa	☐ Đa dạng hóa	☐ Đa dạng hóa	☐ Đa dạng hóa	☐ Đa dạng hóa	☐ Đa dạng hóa
Đánh giá mức độ quan trọng của hoạch định chiến lược sản phẩm đối với DN?	1-Rất không quan trọng	2-Không quan trọng	3- Bình thường	4- Quan trọng	5-Rất quan trọng	
1.3. Hoạch định chiến lược kênh phân phối trong bán lẻ điện tử						
DN có chiến lược bán hàng đa kênh điện tử hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có hoạch định hoạt động marketing điện tử theo các kênh phân phối điện tử hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có hoạch định chiến lược tổng thể để tích hợp và đồng bộ hóa các kênh phân phối điện tử	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
Đánh giá về mức độ quan trọng của chiến lược kênh phân phối điện tử tích hợp đối với doanh nghiệp?	1-Rất không quan trọng	2-Không quan trọng	3- Bình thường	4- Quan trọng	5-Rất quan trọng	
1.4. Hoạch định chiến lược giá bán trong quản trị bán lẻ điện tử						
Giá bán lẻ sản phẩm trực tuyến và truyền thống có sự khác nhau hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có hoạch định giá theo các chương trình bán hàng, thúc đẩy bán hàng hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
Giá cả có phải là yếu tố quan trọng khi khách hàng mua hàng trực tuyến hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN định giá dựa trên yếu tố nào?	☐ Chi phí		☐ Chi phí		☐ Chi phí	
	☐ Thương hiệu		☐ Thương hiệu		☐ Thương hiệu	
	☐ Lợi nhuận kỳ vọng		☐ Lợi nhuận kỳ vọng		☐ Lợi nhuận kỳ vọng	
	☐ Phân khúc khách hàng		☐ Phân khúc khách hàng		☐ Phân khúc KH	

Đánh giá về mức độ quan trọng của chiến lược giá bán trong BLĐT đối với doanh nghiệp?	1-Rất không quan trọng	2-Không quan trọng	3- Bình thường	4- Quan trọng	5-Rất quan trọng	
1.5. Hoạch định các chương trình xúc tiến bán hàng trong bán lẻ điện tử						
DN có hoạch định các chương trình thúc đẩy dành riêng cho bán lẻ điện tử hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có hoạch định các chương trình giảm giá, khuyến mại hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có hoạch định các chương trình chăm sóc khách hàng hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
Hoạch định các chương trình thúc đẩy bán lẻ điện tử dựa trên các yếu tố nào?	☐ Lợi nhuận		☐ Lợi nhuận		☐ Lợi nhuận	
	☐ Chi phí		☐ Chi phí		☐ Chi phí	
	☐ Mục tiêu doanh số		☐ Mục tiêu doanh số		☐ Mục tiêu doanh số	
	☐ Theo lịch trình		☐ Theo lịch trình		☐ Theo lịch trình	
	☐ Khác		☐ Khác		☐ Khác	
Đánh giá về mức độ quan trọng của hoạch định các chương trình xúc tiến bán hàng trong BLĐT đối với doanh nghiệp?	1-Rất không quan trọng	2-Không quan trọng	3- Bình thường	4- Quan trọng	5-Rất quan trọng	
1.6. Hoạch định mục tiêu trong bán lẻ điện tử						
DN có hoạch định các mục tiêu kpi cụ thể hay không (doanh số, chi phí, lợi nhuận, vốn)	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có đặt mục tiêu tăng trưởng doanh thu từ kênh bán lẻ điện tử không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN hoạch định mục tiêu trong BLĐT như thế nào?	☐ Ngắn hạn		☐ Ngắn hạn		☐ Ngắn hạn	
	☐ Trung hạn		☐ Trung hạn		☐ Trung hạn	
	☐ Dài hạn		☐ Dài hạn		☐ Dài hạn	

DN hoạch định mục tiêu dựa trên các phương pháp hoặc kỹ thuật nào?	☐ KPI		☐ KPI		☐ KPI	
	☐ OKR		☐ OKR		☐ OKR	
	☐ SMART		☐ SMART		☐ SMART	
Đánh giá về mức độ quan trọng của hoạch định mục tiêu trong BLĐT đối với doanh nghiệp?	1-Rất không quan trọng	2-Không quan trọng	3- Bình thường	4- Quan trọng	5-Rất quan trọng	
1.7. Hoạch định thị trường mục tiêu trong bán lẻ điện tử						
DN có hoạch định thị trường mục tiêu trong BLĐT hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN lựa chọn phân khúc thị trường nào	☐ Cao cấp		☐ Cao cấp		☐ Cao cấp	
	☐ Trung cấp		☐ Trung cấp		☐ Trung cấp	
	☐ Thấp cấp		☐ Thấp cấp		☐ Thấp cấp	
1.8. Hoạch định các hoạt động bán lẻ điện tử						Không
DN có hoạch định các hoạt động bán lẻ điện tử hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN hoạch định các hoạt động bán lẻ điện tử theo tiếp cận nào?	☐ Mục tiêu		☐ Mục tiêu		☐ Mục tiêu	
	☐ Quy trình		☐ Quy trình		☐ Quy trình	
	☐ Cả hai ý trên		☐ Cả hai ý trên		☐ Cả hai ý trên	
1.9. Hoạch định ngân sách bán lẻ điện tử						Không
DN có hoạch định ngân sách bán lẻ điện tử dành riêng hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN hoạch định ngân sách bán lẻ điện tử bao gồm?	☐ Ngân sách hoạt động		☐ Ngân sách hoạt động		☐ Ngân sách hoạt động	
	☐ Ngân sách dòng tiền		☐ Ngân sách dòng tiền		☐ Ngân sách dòng tiền	
	☐ Ngân sách tài chính		☐ Ngân sách tài chính		☐ Ngân sách tài chính	
	☐ Ngân sách dự phòng		☐ Ngân sách dự phòng		☐ Ngân sách dự phòng	
Đánh giá về mức độ quan trọng của hoạch định ngân sách BLĐT đối với doanh nghiệp?	1-Rất không quan trọng	2-Không quan trọng	3- Bình thường	4- Quan trọng	5-Rất quan trọng	
2. Tổ chức bán lẻ điện tử						
2.1. Tổ chức mô hình bán lẻ điện tử						

DN đang tổ chức mô hình bán lẻ điện tử nào?	Bán lẻ điện tử hỗn hợp	Bán lẻ điện tử hỗn hợp	Bán lẻ điện tử hỗn hợp
	Bán lẻ điện tử thuần túy	Bán lẻ điện tử thuần túy	Bán lẻ điện tử thuần túy
	Bán lẻ truyền thống	Bán lẻ truyền thống	Bán lẻ truyền thống
DN tổ chức mô hình bán lẻ điện tử dựa trên yếu tố nào?	Có cửa hàng vật lý	Có cửa hàng vật lý	Có cửa hàng vật lý
	Không có cửa hàng	Không có cửa hàng	Không có cửa hàng
	Lợi thế nhờ kênh BLĐT	Lợi thế nhờ kênh BLĐT	Lợi thế nhờ kênh BLĐT
	Hoạch định chiến lược BLĐT	Hoạch định chiến lược BLĐT	Hoạch định chiến lược BLĐT

2.2. Tổ chức lựa chọn hàng hóa, dịch vụ trong bán lẻ điện tử

DN có xây dựng danh mục hàng hóa cụ thể cho kênh bán lẻ điện tử không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
Danh mục hàng hóa trên kênh bán lẻ điện tử có khác biệt so với kênh bán hàng truyền thống không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có dựa vào phân tích nhu cầu khách hàng để lựa chọn sản phẩm phù hợp không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN tổ chức lựa chọn hàng hóa trong BLĐT dựa trên những tiêu chí nào?	☐ Tính sẵn có và số lượng tồn kho ☐ Chính sách hỗ trợ của NSX ☐ Đánh giá & Phản hồi của KH ☐ Mức giá và Lợi nhuận biên của SP ☐ Thương hiệu & Uy tín của NSX ☐ Nhu cầu thị trường & Xu hướng tiêu dùng		☐ Tính sẵn có và số lượng tồn kho ☐ Chính sách hỗ trợ của NSX ☐ Đánh giá & Phản hồi của KH ☐ Mức giá và Lợi nhuận biên của SP ☐ Thương hiệu & Uy tín của NSX ☐ Nhu cầu thị trường & Xu hướng tiêu dùng		☐ Tính sẵn có và số lượng tồn kho ☐ Chính sách hỗ trợ của NSX ☐ Đánh giá & Phản hồi của KH ☐ Mức giá và Lợi nhuận biên của SP ☐ Thương hiệu & Uy tín của NSX ☐ Nhu cầu thị trường & Xu hướng tiêu dùng	

2.3. Tổ chức kênh phân phối điện tử

DN sử dụng kênh bán lẻ điện tử nào dưới đây?	Website	Website	Website
	MXH	MXH	MXH
	Sàn TMĐT	Sàn TMĐT	Sàn TMĐT
	Ứng dụng di động	Ứng dụng di động	Ứng dụng di động
Tỷ trọng doanh thu của kênh bán lẻ điện tử nào cao nhất?	Website	Website	Website

	MXH		MXH		MXH	
	Sàn TMĐT		Sàn TMĐT		Sàn TMĐT	
	Ứng dụng di động		Ứng dụng di động		Ứng dụng di động	
2.4. Tổ chức cơ cấu của DN						
Cấu trúc tổ chức của DN được phân chia theo mô hình nào?	Chức năng		Chức năng		Chức năng	
	Phân quyền		Phân quyền		Phân quyền	
	Ma trận		Ma trận		Ma trận	
	Khác		Khác		Khác	
DN có bộ phận chuyên trách về bán lẻ điện tử (e-commerce department) không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có ban lãnh đạo chuyên trách về chiến lược phát triển bán lẻ điện tử không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có áp dụng các công cụ quản lý hiện đại (ERP, CRM, v.v.) để tối ưu hóa hoạt động không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
3. Lãnh đạo bán lẻ điện tử						
DN có tuyển dụng nhân sự cho bán lẻ điện tử hay không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có ưu tiên tuyển dụng ứng viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ điện tử không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có thuê ngoài dịch vụ tuyển dụng hay không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN tự tuyển dụng nhân sự	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có sử dụng lao động bán thời gian không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có đào tạo lại nhân sự cho bán lẻ điện tử hay không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
Doanh nghiệp có tổ chức đào tạo định kỳ cho lực lượng bán hàng trực tuyến không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không

Nội dung đào tạo lực lượng bán hàng BLĐT tập trung vào các kỹ năng nào?	☐ Kiến thức SP hàng điện máy ☐ Kỹ năng tư vấn bán hàng online đa kênh ☐ Kỹ năng sử dụng phần mềm CRM/ERP/POS ☐ Xử lý khiếu nại và chăm sóc KH trực tuyến ☐ Quản lý đơn hàng, giao hàng ☐ Marketing & livestream bán hàng	☐ Kiến thức SP hàng điện máy ☐ Kỹ năng tư vấn bán hàng online đa kênh ☐ Kỹ năng sử dụng phần mềm CRM/ERP/POS ☐ Xử lý khiếu nại và chăm sóc KH trực tuyến ☐ Quản lý đơn hàng, giao hàng ☐ Marketing & livestream bán hàng	☐ Kiến thức SP hàng điện máy ☐ Kỹ năng tư vấn bán hàng online đa kênh ☐ Kỹ năng sử dụng phần mềm CRM/ERP/POS ☐ Xử lý khiếu nại và chăm sóc KH trực tuyến ☐ Quản lý đơn hàng, giao hàng ☐ Marketing & livestream bán hàng			
DN có chính sách đãi ngộ dành cho nhân sự ở mức độ nào?	☐ Tốt	☐ Tốt	☐ Tốt			
	☐ Trung bình	☐ Trung bình	☐ Trung bình			
	☐ Kém	☐ Kém	☐ Kém			
Chức năng lãnh đạo nào quan trọng nhất đối với quản trị bán lẻ điện tử tại DN?	☐ Tuyển dụng ☐ Đào tạo ☐ Đãi ngộ	☐ Tuyển dụng ☐ Đào tạo ☐ Đãi ngộ	☐ Tuyển dụng ☐ Đào tạo ☐ Đãi ngộ			
Đánh giá về mức độ quan trọng của chức năng lãnh đạo trong BLĐT đối với DN?	1-Rất không quan trọng	2-Không quan trọng	3- Bình thường	4- Quan trọng	5-Rất quan trọng	
4. Kiểm soát bán lẻ điện tử						
DN có ban hành các quy trình dành riêng cho BLĐT	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN đào tạo, hướng dẫn quy trình phục vụ BLĐT cho lực lượng bán	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
Việc áp dụng các quy trình BLĐT có hiệu quả với hoạt động kiểm soát BLĐT	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
Việc áp dụng các quy trình BLĐT trong kiểm soát BLĐT có hiệu quả như thế nào?	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt	Tốt
	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình	Trung bình
	Kém	Kém	Kém	Kém	Kém	Kém

DN xây dựng các bộ tiêu chuẩn kiểm soát BLĐT	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có ban hành các quy trình kiểm soát nội bộ trong BLĐT hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN tiếp cận các bộ tiêu chuẩn BLĐT theo tiêu chí nào	Tự xây dựng	Tự xây dựng	Tự xây dựng	Tự xây dựng	Tự xây dựng	Tự xây dựng
	Quốc tế	Quốc tế	Quốc tế	Quốc tế	Quốc tế	Quốc tế
DN có ban hành các chỉ tiêu đo lường đánh giá hiệu quả của các khâu trong bán lẻ điện tử hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có sử dụng KPI trong đo lường đánh giá hiệu quả của bán lẻ điện tử hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không
DN có sử dụng công nghệ và phần mềm để hỗ trợ kiểm soát hiệu quả của bán lẻ điện tử hay không?	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không	☐ Có	☐ Không

PHỤ LỤC 2A

THÔNG TIN KHẢO SÁT

DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY

- Mục đích: Khảo sát nhằm thu thập dữ liệu thực tiễn về thực trạng quản trị BLĐT, tập trung vào các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Kết quả khảo sát cung cấp cơ sở để xác định thành tựu, hạn chế và thách thức mà DN đối mặt, đồng thời hỗ trợ phân tích so sánh thực trạng quản trị BLĐT tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM.

- Đối tượng khảo sát: Nhà quản trị tại các DNTM chuyên kinh doanh HDM, những cá nhân nắm giữ thông tin cốt lõi về hoạt động BLĐT, từ đó cung cấp góc nhìn thực tế, chính xác và sâu sắc về hiệu quả quản trị.

- Tiêu chí lựa chọn DN: Các DN phải đáp ứng các điều kiện sau: Đăng ký kinh doanh hoặc chi nhánh tại Hà Nội; chuyên kinh doanh HDM (bao gồm sản phẩm điện tử, điện lạnh, điện gia dụng, điện tử tiêu dùng và thiết bị công nghệ); áp dụng mô hình kinh doanh kết hợp kênh bán hàng truyền thống và điện tử (hỗn hợp hoặc thuần túy trên lãnh thổ Việt Nam); hoạt động ổn định với nghĩa vụ đóng thuế liên tục trong ba năm (2021-2023) và tỷ trọng doanh thu từ HDM vượt quá 51% (xem Bảng 2.2).

- Phạm vi địa lý: Giới hạn tại địa bàn Hà Nội, bao gồm DN đăng ký kinh doanh hoặc có chi nhánh tại đây.

- Quy mô DN: Để đảm bảo tính đại diện và đa dạng, mẫu khảo sát bao quát DN lớn (các chuỗi bán lẻ như Điện Máy Xanh, Pico, Media Mart, HC với hoạt động BLĐT hỗn hợp) và DN vừa và nhỏ (cửa hàng hoặc chuỗi quy mô hạn chế với hoạt động BLĐT).

- Kích thước mẫu và phương pháp chọn mẫu: Số lượng mẫu được xác định theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất dựa trên mục đích nghiên cứu, với kích thước tối thiểu từ 30 đến 500 theo quy tắc ngón tay cái của Roscoe (1975), đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy. Phương pháp chọn mẫu phi xác suất theo mục đích được áp dụng, lựa chọn DN dựa trên tiêu chí quy mô, lĩnh vực hoạt động và mức độ triển khai BLĐT. Phiếu khảo sát được thiết kế theo tiếp cận chức năng quản trị, gửi đến 30 nhà quản trị tham gia trực tiếp hoạt động BLĐT, và thu về 30 phiếu hợp lệ.

PHỤ LỤC 3
CÂU HỎI KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG
DÀNH CHO KHÁCH HÀNG MUA HÀNG ĐIỆN MÁY TRỰC TUYẾN
(Đối tượng khảo sát: Khách hàng đã mua hàng điện máy trực tuyến)

Phiếu khảo sát nằm trong khuôn khổ luận án tiến sĩ “Quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội”. Thông tin mà Ông/ Bà cung cấp là cơ sở quan trọng giúp tác giả đánh giá thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội, thông qua ý kiến đánh giá cảm nhận của khách hàng để đánh giá mức độ hiệu quả của hoạt động quản trị bán lẻ điện tử của doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy. Trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động này. Các thông tin sẽ được xử lý khuyết danh và sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu của luận án mà không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác.

Kính đề nghị Ông/ Bà vui lòng cho biết những thông tin sau:

I. Thông tin chung

Họ và tên:

Giới tính: ☐ Nam ☐ Nữ

Tuổi: ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ > 55

Nơi sống:

Trình độ:

☐ Trung học ☐ Trung cấp ☐ Cao đẳng ☐ Đại học ☐ Sau đại học

II. Một số câu hỏi đánh giá về trải nghiệm mua sắm hàng điện máy trực tuyến của khách hàng

1. Trong vòng 12 tháng qua, bạn có mua một hay nhiều SP điện máy (tivi, tủ lạnh, điều hòa, nồi cơm điện...) hay không?

☐ Có ☐ Không

2. Bạn có mua hàng điện máy trực tuyến trên website hoặc MXH hoặc Sàn TMĐT hay không?

☐ Có ☐ Không

3. Đánh giá về Giá cả sản phẩm khi mua hàng điện máy trực tuyến

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Giá SP phù hợp với chất lượng.	1	2	3	4	5
2. Thông tin về giá cả mua trực tuyến minh bạch và dễ so sánh hơn so với cửa hàng.	1	2	3	4	5

Câu hỏi	1	2	3	4	5
3. Giá cả là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định mua hàng.	1	2	3	4	5
4. Giá online tốt hơn so với mua trực tiếp tại cửa hàng.	1	2	3	4	5
5. Có nhiều phân khúc giá và mức giá khi mua hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5

4. Đánh giá về Thương hiệu sản phẩm hàng điện máy

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Thương hiệu SP ảnh hưởng lớn đến quyết định mua hàng của tôi.	1	2	3	4	5
2. Tôi tin tưởng vào chất lượng SP từ các thương hiệu được bán.	1	2	3	4	5
3. Tôi ưu tiên chọn SP từ thương hiệu quen thuộc.	1	2	3	4	5

5. Thương hiệu nhà bán lẻ điện tử

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. KH ưu tiên lựa chọn mua hàng từ các nhà bán lẻ điện tử có thương hiệu.	1	2	3	4	5
2. Thương hiệu nhà bán lẻ là yếu tố quan trọng khi tôi chọn mua hàng.	1	2	3	4	5
3. KH ưu tiên mua hàng từ nhà bán lẻ có thương hiệu mạnh.	1	2	3	4	5
4. KH sẽ giới thiệu nhà bán lẻ điện tử uy tín cho bạn bè/người thân.	1	2	3	4	5

6. Về chương trình khuyến mại giảm giá khi mua hàng trực tuyến

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Các chương trình khuyến mại được tổ chức thường xuyên.	1	2	3	4	5
2. Khuyến mại hấp dẫn và có giá trị thực tế.	1	2	3	4	5
3. Khuyến mại ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định mua hàng của KH.	1	2	3	4	5
4. Điều kiện tham gia khuyến mại rõ ràng, dễ hiểu.	1	2	3	4	5
5. Tôi hài lòng với các chương trình khuyến mại hiện tại.	1	2	3	4	5

7. Sự đa dạng của các loại sản phẩm điện máy khi mua hàng trực tuyến

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. SP được phân loại rõ ràng, dễ tìm kiếm trên Internet.	1	2	3	4	5
2. Đa dạng về mẫu mã, chủng loại đáp ứng nhu cầu của KH.	1	2	3	4	5
3. Đa dạng về mức giá khi mua hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5
4. Danh mục SP điện máy trên mạng Internet đa dạng hơn ở cửa hàng.	1	2	3	4	5
5. Các kênh bán lẻ điện tử luôn sẵn có SP KH cần.	1	2	3	4	5

8. Dịch vụ sau bán của DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Dịch vụ bảo hành, đổi trả được giải quyết nhanh chóng.	1	2	3	4	5
2. Nhân viên hỗ trợ nhiệt tình, chuyên nghiệp.	1	2	3	4	5
3. KH hài lòng với chính sách hậu mãi của nhà bán lẻ điện tử.	1	2	3	4	5
4. Vấn đề phát sinh sau mua hàng được xử lý triệt để.	1	2	3	4	5
5. Dịch vụ sau bán ảnh hưởng đến quyết định mua hàng tiếp theo.	1	2	3	4	5

9. Về kênh bán lẻ điện tử hàng điện máy

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Giao diện website dễ sử dụng, thân thiện.	1	2	3	4	5
2. Tốc độ tải trang và thanh toán nhanh chóng.	1	2	3	4	5
3. Các kênh bán hàng hoạt động ổn định, ít lỗi.	1	2	3	4	5
4. KH dễ dàng tìm thấy thông tin SP trên kênh bán.	1	2	3	4	5
5. KH sẽ tiếp tục sử dụng kênh bán lẻ điện tử này trong tương lai.	1	2	3	4	5
6. Bạn thường mua hàng trên kênh website của DN.	1	2	3	4	5
7. Bạn thường mua hàng trên kênh MXH của DN.	1	2	3	4	5
8. Bạn thường mua hàng trên gian hàng TMĐT của DN.	1	2	3	4	5

10. Sự tiện lợi khi mua hàng trực tuyến

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Quy trình mua hàng trực tuyến hàng điện máy đơn giản, tiết kiệm thời gian.	1	2	3	4	5
2. Tôi có thể mua hàng mọi lúc, mọi nơi.	1	2	3	4	5
3. Phương thức thanh toán đa dạng, thuận tiện.	1	2	3	4	5
4. Thời gian giao hàng đúng như cam kết.	1	2	3	4	5
5. Mua hàng trực tuyến tiện lợi hơn so với mua trực tiếp.	1	2	3	4	5

11. Sự an toàn và bảo mật thông tin

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Thông tin cá nhân của tôi được bảo mật khi mua hàng.	1	2	3	4	5
2. KH cảm thấy yên tâm khi thanh toán trực tuyến.	1	2	3	4	5
3. Giao dịch được xác thực an toàn, tránh rủi ro lừa đảo.	1	2	3	4	5
4. KH tin tưởng vào chính sách hoàn tiền/bồi thường nếu có sự cố của nhà bán lẻ điện máy trực tuyến.	1	2	3	4	5
5. Mức độ an toàn khi mua trực tuyến tương đương với mua trực tiếp.	1	2	3	4	5

12. Sự thỏa mãn (hài lòng) của khách hàng

1: Rất không đồng ý | 2: Không đồng ý | 3: Trung lập | 4: Đồng ý | 5: Rất đồng ý

Câu hỏi	1	2	3	4	5
1. Tôi hài lòng với trải nghiệm mua hàng tổng thể.	1	2	3	4	5
2. SP/dịch vụ đáp ứng đúng kỳ vọng của tôi.	1	2	3	4	5
3. Tôi sẽ tiếp tục mua hàng từ nhà bán lẻ điện tử này	1	2	3	4	5
4. Tôi sẵn sàng giới thiệu nhà bán lẻ này cho người khác.	1	2	3	4	5
5. Tôi đánh giá cao chất lượng dịch vụ và SP	1	2	3	4	5

PHỤ LỤC 3A

THÔNG TIN KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG MUA HÀNG ĐIỆN MÁY

- Đối tượng khảo sát: Công dân Việt Nam trên 18 tuổi đã từng mua HDM trực tuyến qua các kênh BLĐT của DNTM chuyên kinh doanh HDM trên địa bàn Hà Nội.
- Nơi sống: Hiện đang sinh sống và làm việc tại Hà Nội
- Kích thước mẫu: Tổng số phiếu gửi là 500 qua liên kết Google Form, thu về 448 phiếu hợp lệ. Kích thước mẫu tuân thủ bảng kích thước mẫu của Krejcie và Morgan (1970), với mức tối thiểu 384 cho dân số lớn (trên 1.000.000, như KH trực tuyến tại Hà Nội), đạt độ tin cậy 95% và biên độ lỗi 5%.
- Vai trò của KH: Khảo sát thu thập đánh giá cảm nhận của KH về hiệu quả quản trị BLĐT, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (từ "1: Rất không đồng ý" đến "5: Rất đồng ý") đối với các nhóm câu hỏi về tính tiện dụng, dễ tìm kiếm và mức độ hài lòng khi mua hàng trực tuyến. Ý kiến KH phản ánh gián tiếp đến kết quả của hoạt động quản trị BLĐT và củng cố luận chứng cho các giải pháp.
- Phương pháp chọn mẫu: Áp dụng chọn mẫu thuận tiện kết hợp với một số tiêu chí lựa chọn như trên.
- Xử lý dữ liệu: Kết quả từ cả hai khảo sát được sử dụng để phân tích thực trạng quản trị BLĐT, với phần mềm Microsoft Excel 2019 hỗ trợ phân tích dữ liệu.

PHỤ LỤC 4

PHIẾU PHỎNG VẤN NHÀ QUẢN TRỊ, CHUYÊN GIA TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

PHIẾU PHỎNG VẤN				
(Đối tượng phỏng vấn: Nhà quản trị bán lẻ và bán lẻ điện tử tại doanh nghiệp)				
I. Thông tin chung				
Họ và tên: Nam/Nữ:				
Vị trí công tác:				
Bộ phận mà ông/bà đang làm việc:				
Tên DN ông/bà đang làm việc:				
Thâm niên công tác (số năm):				
Trình độ: Trung học	Trung cấp	Cao đẳng	Đại học	Sau đại học
II. Một số câu hỏi phỏng vấn				
1. Ông/Bà đã từng tham gia vào những vị trí quản trị BLĐT (BLĐT) nào của công ty?				
2. Xin ông/bà cho biết định hướng cho BLĐT của DN mình có từ thời điểm nào?				
3. Xin ông/bà cho biết những thuận lợi và hạn chế của DN mình với hoạt động BLĐT là gì? Thuận: nhiều tiền, tầm nhìn				
4. Xin ông/bà cho biết DN có viết hoặc chuẩn bị các chiến lược BLĐT hay không? (Có/Không)?				
5. Xin Ông/bà cho biết các kế hoạch kinh doanh, chiến lược BLĐT tại DN của mình được xây dựng như thế nào?				
6. Xin ông bà cho biết, các mục tiêu đối với BLĐT trong DN được đưa ra dựa trên những cơ sở nào?				
7. Xin ông bà cho biết vì sao DN lại lựa chọn danh mục các SP và tập KH cho BLĐT như hiện nay?				
8. Xin ông bà cho biết, chương trình bán hàng BLĐT được xây dựng như thế nào?				
9. Xin ông/bà cho biết các nội dung cơ bản của việc xác định và xây dựng ngân sách BLĐT?				
10. Xin ông/bà cho biết những ưu, nhược điểm của mô hình tổ chức BLĐT hiện nay trong DN của mình?				
11. Xin ông/bà cho biết việc triển khai các hoạt động, chương trình BLĐT đang gặp phải những khó khăn gì?				
Hiệu quả mang lại đã tương ứng với mục tiêu đề ra hay chưa?				
12. Xin ông/bà cho biết công tác nhân sự cho BLĐT của DN được thực hiện như thế nào?				

14. Xin ông/bà cho biết về kiểm soát BLĐT tại DN mình?
15. Xin ông/bà cho biết công nghệ cho BLĐT đã được nghiên cứu, triển khai như thế nào tại DN của mình?
16. Quan điểm của ông/bà về chuyển đổi số và BLĐT ngành hàng điện máy hiện nay?
17. Theo ông/bà các hoạt động quản trị BLĐT tại DN mình có được thực hiện thường xuyên hay không?
18. Ban lãnh đạo DN có tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào các hoạt động quản trị bán lẻ trực tuyến không? (có/ không)?
19. Xin ông/bà cho biết thuận lợi và khó khăn trong công tác quản trị bán lẻ trực tuyến tại DN hiện nay?
20. Ông/Bà vui lòng cho biết đánh giá của mình về hiệu quả của quản trị BLĐT của DN hiện nay?
o Rất không tốt
o Không tốt
o Trung bình
o Tốt
o Rất tốt
<i>Trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!</i>

PHỤ LỤC 5
CHI TIẾT HÓA KHUNG LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ BÁN LẺ ĐIỆN TỬ THEO
TIẾP CẬN CHỨC NĂNG CỦA QUẢN TRỊ

Hoạch định	Tổ chức	Lãnh đạo	Kiểm soát
Hoạch định chiến lược bán lẻ điện tử	Cấu trúc DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy	Tuyển dụng lực lượng bán lẻ điện tử	Quy trình kiểm soát bán lẻ điện tử (theo tiếp cận bán hàng)
Hoạch định chiến lược SP dành cho bán lẻ điện tử	Cấu trúc bộ phận TMĐT	Đào tạo lực lượng bán lẻ điện tử	Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát bán lẻ điện tử
Hoạch định chiến lược kênh bán lẻ điện tử (website, sàn TMĐT, MXH, ứng dụng di động)	Tổ chức triển khai bán lẻ điện tử: Lựa chọn mô hình (dạng thức); cách thức bán lẻ điện tử; lựa chọn SP	Đãi ngộ, tạo động lực cho lực lượng bán lẻ điện tử	Đo lường, đánh giá kết quả bán lẻ điện tử theo KPI
Hoạch định chiến lược giá bán lẻ điện tử	Xác định phân khúc thị trường và KH mục tiêu		
Hoạch định mục tiêu bán lẻ điện tử	Xác định các kênh bán lẻ điện tử (website, sàn TMĐT, MXH, ứng dụng di động, email)		
Hoạch định thị trường mục tiêu & Tập KH mục tiêu	Quy trình bán lẻ điện tử trong từng kênh bán lẻ điện tử (Website, sàn TMĐT, MXH, ứng dụng di động)		
Hoạch định các chương trình thúc đẩy bán lẻ điện tử (khuyến mại, giảm giá...)	Quy trình bán lẻ điện tử bao gồm: Tiếp nhận đơn hàng => Xử lý đơn hàng => Thực hiện đơn hàng => Xử lý thanh toán => Thực hiện dịch vụ sau bán		
Hoạch định các hoạt động bán lẻ điện tử	Triển khai các chương trình thúc đẩy bán lẻ điện tử (khuyến mại, giảm giá)		
Hoạch định ngân sách bán lẻ điện tử	Phân bổ ngân sách cho bán lẻ điện tử		

PHỤ LỤC 6A

Nghiên cứu điển hình:
Phân tích thực trạng quản trị bán lẻ điện tử của Điện Máy Xanh (ĐMX)

I. Giới thiệu ngắn về Điện Máy Xanh

- Điện Máy Xanh (ĐMX) là chuỗi bán lẻ hàng điện máy và thiết bị điện tử trực thuộc tập đoàn Thế Giới Di Động (Mobile World Investment Corporation (MWG)).
- ĐMX đã phát triển mô hình “đa kênh” (omni-channel), kết hợp giữa bán hàng truyền thống tại cửa hàng và bán hàng trực tuyến thông qua website/app của mình. (MWG)
- Website chính thức www.dienmayxanh.com được ghi nhận nằm trong số các website thương mại điện tử có lượng truy cập lớn tại Việt Nam, cho thấy thị phần trực tuyến đáng kể. (Tuổi Trẻ Online, 2024)
- Tính đến cuối tháng 6, Điện Máy Xanh có 2.023 cửa hàng. MWG cho biết doanh thu tại các cửa hàng hiện hữu vẫn tăng hơn 12%. (Znews, 2025)
- Trong 8 tháng đầu năm 2025, doanh thu của hai chuỗi (gồm ĐMX) đạt 67.000 tỷ đồng, tăng 14% so với cùng kỳ, dù số lượng cửa hàng bình quân giảm hơn 150. (Soha, 2025)
- Trong tháng 1/2025, chuỗi liên quan (bao gồm ĐMX) đạt doanh thu thuần 10.000 tỷ đồng, tăng 32% so với cùng kỳ năm 2024, trong khi số lượng cửa hàng giảm từ 3.266 xuống 3.045 (tức giảm hơn 200 cửa hàng) do tái cấu trúc. (Nhịp Sống Kinh Doanh, 2025)
- ĐMX chiếm khoảng 50% thị phần ngành hàng điện máy chung tại Việt Nam, và doanh thu của ĐMX chiếm khoảng 44,3% tổng doanh thu của MWG (Znews, 2025)
- Về kênh online: website dienmayxanh.com được ghi nhận là một trong các website thương mại điện tử có lượng truy cập cao nhất Việt Nam — phản ánh rằng kênh bán lẻ điện tử của ĐMX được khách hàng sử dụng rộng rãi. (Tuổi Trẻ Online, 2021).

II. Phân tích tóm tắt thực trạng quản trị bán lẻ điện tử của Điện Máy Xanh

2.1. Hoạch định

- Chiến lược đa kênh (omnichannel) ĐMX lựa chọn mô hình omni-channel đồng thời khai thác kênh BLĐT (website/app/MXH) và kênh truyền thống là các cửa hàng (offline) để phục vụ nhu cầu mua sắm đa dạng của khách hàng mọi nơi, mọi lúc.
- Mục tiêu phát triển thị phần & doanh thu: Với việc mở rộng cả offline và online, ĐMX rõ ràng đặt mục tiêu mở rộng độ phủ và gia tăng thị phần trong phân khúc

điện máy, tận dụng lợi thế chuỗi lớn của MWG. Theo báo cáo gần đây, dù có đóng bớt cửa hàng, doanh thu của MWG trong đó có ĐMX vẫn tăng: “trong 8 tháng đầu năm 2025, tổng doanh thu hai chuỗi Thế Giới Di Động và ĐMX đạt 67.000 tỷ đồng, tăng 14% so cùng kỳ, dù số lượng cửa hàng bình quân giảm hơn 150 cửa hàng”. (Soha 2025)

- Chiến lược hàng hóa & kênh sản phẩm: ĐMX bày bán đa dạng mặt hàng từ thiết bị lớn (tivi, máy giặt, tủ lạnh, máy lạnh...) đến đồ gia dụng nhỏ, phụ kiện, thiết bị điện tử, phù hợp với nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng. (Website Điện Máy Xanh)
- Kế hoạch hậu cần & dịch vụ: Khi bán lẻ trực tuyến, ĐMX đảm bảo dịch vụ giao hàng, lắp đặt (cho đồ cồng kềnh), chính sách bảo hành, hậu mãi, nhằm giảm rào cản khi khách hàng mua online thay vì tới cửa hàng. (Website Điện Máy Xanh)
- Đánh giá: Về mặt lập kế hoạch, ĐMX có định hướng rõ ràng, nhất quán với xu hướng bán lẻ hiện đại, đa kênh và lấy khách hàng làm trung tâm, đồng thời khai thác lợi thế chuỗi và hệ thống logistics của MWG.

2.2. Tổ chức (Organizing)

- Cấu trúc phân phối kênh offline và online tích hợp: ĐMX duy trì hệ thống hàng nghìn cửa hàng trên toàn quốc đồng thời quản lý kênh online (website/app) tạo hệ thống “giao - nhận - bán” đa dạng.
- Logistics & giao hàng, lắp đặt: Đối với hàng hóa điện máy lớn (tủ lạnh, máy giặt, máy lạnh...), ĐMX không chỉ bán mà còn cung cấp dịch vụ giao hàng & lắp đặt, đây là một phần quan trọng của tổ chức vận hành trong bán lẻ điện máy.
- Quản lý tồn kho & chuỗi cung ứng: Nhờ mô hình omni-channel, ĐMX có thể điều phối hàng hóa giữa kho trung tâm, cửa hàng và đơn đặt hàng online giúp tối ưu tồn kho, đáp ứng nhanh nhu cầu khách hàng. Đây là một lợi thế so với doanh nghiệp chỉ bán online hoặc chỉ bán offline.
- Nguồn lực nhân sự & hỗ trợ khách hàng: ĐMX tổ chức hệ thống tư vấn, chăm sóc khách hàng, hỗ trợ kỹ thuật, bảo hành/lắp đặt đảm bảo dịch vụ đồng bộ giữa kênh online và offline.
- Tập trung khách hàng & trải nghiệm mua sắm thuận tiện: Ban lãnh đạo ĐMX hiểu rằng để thành công trong bán lẻ hàng điện máy nhất là bán lẻ điện tử cần đảm bảo trải nghiệm khách hàng liền mạch: từ truy cập website, đặt hàng, giao hàng, lắp đặt, hậu mãi. Do đó, họ hướng tới chất lượng dịch vụ tốt nhất
- Đổi mới & thích ứng với xu hướng thị trường: Việc duy trì mô hình omni-channel, kết hợp offline và offline, là minh chứng cho tư duy thích ứng với sự dịch chuyển của người tiêu dùng sang mua hàng trực tuyến thường xuyên hơn.

- Điều phối và quản lý hiệu suất chuỗi cửa hàng: Việc đóng bớt hoặc tái cấu trúc cửa hàng – cắt bớt cửa hàng kém hiệu quả, tập trung vào cửa hàng hiệu hữu là quyết định mang tính lãnh đạo nhằm tối ưu hoá chi phí/hiệu quả.
- Đánh giá: Về mặt tổ chức, ĐMX đã xây dựng một mô hình vận hành phức hợp nhưng hiệu quả, tích hợp mua sắm online và offline, logistics, kho bãi, dịch vụ sau bán hàng đảm bảo khả năng phục vụ khách hàng linh hoạt và quy mô lớn.

2.3. Lãnh đạo

Tuyển dụng — mở rộng nguồn lực nhân sự

- Điện Máy Xanh duy trì việc tuyển dụng liên tục cho nhiều vị trí: tư vấn bán hàng, thu ngân, kho, giao hàng/lắp đặt, kỹ thuật,... phù hợp với yêu cầu mở rộng mạng lưới cửa hàng và phát triển kênh online & offline. (Tuổi Trẻ Online, 2024)
- Rất nhiều vị trí không yêu cầu kinh nghiệm hoặc bằng cấp cao chỉ cần tốt nghiệp phổ thông, yêu cầu chính là thái độ phục vụ, nhiệt tình, trách nhiệm và khả năng giao tiếp phù hợp với đặc thù bán lẻ, giao hàng, tư vấn khách hàng.
- Nhờ chính sách tuyển dụng rộng và linh hoạt, tại một thời điểm (giữa 2019), tổng số nhân viên của hệ thống (bao gồm cả ĐMX và chuỗi chi em) đã vượt khoảng 53.000 người trên toàn quốc — cho thấy quy mô nguồn nhân lực lớn, đủ để phục vụ mạng lưới cửa hàng gần 2.000 điểm bán. (Báo Dân Trí, 2019)

Đào tạo, phát triển & thăng tiến nội bộ

- Điện Máy Xanh yêu cầu ứng viên có những phẩm chất như trung thực, trách nhiệm, kỹ năng sử dụng tin học văn phòng, khả năng xử lý tình huống, kỹ năng sử dụng thiết bị – đặc biệt với vị trí kỹ thuật/lắp đặt. (Edunet, 2019)
- Đặc biệt, hệ thống thăng tiến nội bộ của công ty được thiết kế nhằm phát triển nhân viên tiềm năng thành quản lý: theo báo cáo, chỉ sau một năm áp dụng hệ thống “thăng tiến tự động” tại tập đoàn mẹ -Thế Giới Di Động (MWG) đã có 1.381 nhân sự được bổ nhiệm làm quản lý tại các cửa hàng ĐMX / Bách Hóa Xanh.
- Điều này cho thấy lãnh đạo của ĐMX không chỉ tuyển người mà còn đầu tư phát triển nguồn lực nội bộ sử dụng dữ liệu hiệu suất để đánh giá, thăng chức nhằm đảm bảo chất lượng quản lý, ổn định nhân sự, và giảm phụ thuộc vào tuyển dụng bên ngoài.
- Qua đó, việc phát triển và thăng tiến từ nội bộ giúp ĐMX duy trì đào tạo chuẩn chuyên môn, đồng nhất văn hóa doanh nghiệp và ổn định kỹ năng đội ngũ khi mở rộng quy mô, đặc biệt cần thiết khi kết hợp cả kênh offline và online.

Đãi ngộ & phúc lợi giữ chân nhân viên

- ĐMX cung cấp mức lương và đãi ngộ khá hấp dẫn: nhiều vị trí lao động phổ thông có mức lương từ 7-10 triệu đồng/tháng, vị trí nhân viên bán hàng thu nhập lên tới 20 triệu đồng/ tháng. (Website Thế Giới Di Động)

- Ngoài lương cơ bản, công ty có chính sách thưởng theo doanh số, thưởng dịp lễ/Tết (có thể lên tới 3 tháng lương), có cơ hội thăng tiến nhanh chóng - điều này là yếu tố thu hút nhân lực, đặc biệt là lao động trẻ, năng động. (Website Thế Giới Di Động)
- Nhân viên còn được hưởng các phúc lợi khác: mua sản phẩm với giá ưu đãi, du lịch – nghỉ mát hàng năm theo chính sách công ty, chế độ bảo hiểm, nghỉ phép, phúc lợi làm thêm giờ nếu có. (Lao Động Đồng Nai, 2024)
- Môi trường làm việc được mô tả là năng động, cởi mở, lãnh đạo sẵn sàng lắng nghe ý kiến nhân viên góp phần hình thành văn hoá doanh nghiệp thân thiện, tạo động lực làm việc và giữ chân lao động.
- Nhờ hệ thống đãi ngộ tổng hợp không chỉ lương mà cả thưởng, phúc lợi, thăng tiến ĐMX có thể thu hút, giữ chân số lượng lớn nhân viên, giảm tỉ lệ bỏ việc, ổn định lực lượng lao động cần thiết cho hoạt động bán lẻ phức hợp.

2.4. Kiểm soát

- Đo lường kết quả kinh doanh & điều chỉnh quy mô: Việc đóng cửa nhiều cửa hàng nhưng vẫn đảm bảo doanh thu tăng cho thấy ĐMX biết kiểm soát hiệu quả kinh doanh: cắt giảm chi phí kém hiệu quả, duy trì những cửa hàng có hiệu suất cao.
- Theo dõi và tối ưu kênh online (lượt truy cập website, chuyển đổi BLĐT, kiểm soát và thực hiện đơn hàng): Như đã biết, website dienmayxanh.com nằm trong số các trang TMĐT có lưu lượng truy cập lớn tại Việt Nam. Điều này cho phép ĐMX theo dõi các chỉ số then chốt: lượt truy cập, tỉ lệ chuyển đổi, doanh số từ bán lẻ điện tử từ đó điều chỉnh chính sách marketing, tồn kho, logistics.
- Kiểm soát dịch vụ hậu mãi, giao hàng, lắp đặt: Nhờ tổ chức tốt logistics và dịch vụ khách hàng, ĐMX đảm bảo quy trình sau bán hàng, từ giao hàng, lắp đặt, bảo hành giúp duy trì uy tín thương hiệu.
- Quản lý danh mục sản phẩm & chuỗi cung ứng: Với phạm vi sản phẩm rộng, ĐMX cần kiểm soát tồn kho, hàng tồn, phân bổ hàng hóa online & offline phù hợp. Mô hình omni-channel cho phép cân đối tồn kho, tránh dư thừa hoặc thiếu hụt.
- Đánh giá: Hệ thống kiểm soát của ĐMX tương đối tốt. Nhờ có cả online và offline, cùng với hệ thống vận hành họ có thể phản ứng linh hoạt với biến động doanh số, nhu cầu thị trường, tối ưu chi phí và dịch vụ.

III. Đánh giá tổng hợp & bài học kinh nghiệm

Điểm mạnh

- Mô hình omni-channel phù hợp với xu hướng thay đổi hành vi tiêu dùng đáp ứng được cả khách hàng muốn trải nghiệm trực tuyến lẫn trực tiếp.
- Quản trị hiệu quả chuỗi cửa hàng và kênh online: ĐMX biết quyết định đóng cửa các điểm bán kém hiệu quả, tập trung vào cửa hàng “cốt lõi”, đồng thời phát triển kênh online để bù đắp doanh thu.

- Logistics, dịch vụ hậu mãi & trải nghiệm khách hàng tốt giúp giảm rào cản khi mua online, đặc biệt với hàng điện máy công kênh cần giao hàng, lắp đặt.
- Khả năng thay đổi, thích ứng nhanh với thị trường & nhu cầu khách hàng từ việc mở rộng mạng lưới, đa dạng kênh, cho tới hợp tác với nhà cung cấp, điều chỉnh quy mô.

Hạn chế / Thách thức & rủi ro

- Chi phí logistics và lắp đặt cao do hàng điện máy có nhiều kích thước và yêu cầu lắp đặt theo từng nhu cầu chuyên biệt, vận chuyển & lắp đặt tại nhà tốn chi phí; nếu kênh online phát triển mạnh, áp lực logistics sẽ tăng.
- Cạnh tranh từ cả hệ thống bán lẻ truyền thống & các nền tảng TMĐT: ĐMX không chỉ cạnh tranh với các chuỗi khác mà còn với các sàn thương mại điện tử, nhà bán lẻ điện tử thuần túy.
- Yêu cầu cao về quản lý tồn kho & đồng bộ kênh offline & online: sai sót trong đồng bộ có thể dẫn tới thiếu hàng, trễ giao, ảnh hưởng uy tín.
- Rủi ro khi cắt giảm cửa hàng: nếu định vị thị trường không rõ, hoặc đóng cửa ở những khu vực vẫn có nhu cầu offline, có thể mất khách trung thành khó lấy lại.

IV. Bài học kinh nghiệm & khuyến nghị cho doanh nghiệp

Dựa trên phân tích trường hợp Điện Máy Xanh, một số bài học và khuyến nghị cho DNTM chuyên kinh doanh HDM và bán lẻ điện tử HDM tại Hà Nội bao gồm:

- Áp dụng mô hình omni-channel một cách linh hoạt: kết hợp bán online và offline giúp mở rộng độ phủ, vừa phục vụ khách hàng hiện đại, vừa giữ khách hàng truyền thống.
- Tối ưu hóa quy mô cửa hàng phân biệt rõ “cửa hàng cốt lõi vs cửa hàng phụ trợ”: không nên chạy theo mở rộng tràn lan; cần đánh giá hiệu suất, đóng cửa điểm kém hiệu quả để tối ưu chi phí.
- Đầu tư vào logistics & dịch vụ sau bán hàng: yếu tố quyết định với sản phẩm điện máy công kênh: giao hàng nhanh, đúng hẹn; lắp đặt; bảo hành; tư vấn hỗ trợ tạo lợi thế cạnh tranh.
- Quản lý tồn kho & chuỗi cung ứng hiệu quả đồng bộ giữa online & offline: tránh tồn kho dồn, thiếu hàng, hoặc sai lệch thông tin giữa kênh.
- Chú trọng trải nghiệm khách hàng & thương hiệu cho cả hai kênh online và offline: tối ưu website bằng công nghệ và theo dõi hành vi khách hàng trực tuyến, giao diện rõ ràng, thông tin sản phẩm đầy đủ; dịch vụ khách hàng nhất quán; tạo lòng tin với người tiêu dùng.

- Có chiến lược linh hoạt, sẵn sàng điều chỉnh khi thị trường biến động: như ĐMX đã làm khi giảm cửa hàng nhưng vẫn tăng doanh thu.

V. Kết luận

Qua phân tích theo bốn chức năng quản trị, Điện Máy Xanh hiện là một DN bán lẻ HĐM và thiết bị điện tử điển hình thành công trong việc quản trị bán lẻ điện tử tại Việt Nam và đại diện tiêu biểu cho nhóm DNTM có quy mô lớn: Có tầm nhìn chiến lược rõ ràng (omni-channel); Vận hành tổ chức tốt, logistics & dịch vụ hoàn thiện; Lãnh đạo có chính sách điều chỉnh linh hoạt, phù hợp thị trường; Kiểm soát hiệu quả, biết cân đối giữa mở rộng và tối ưu hóa chi phí.

PHỤ LỤC 6B

NGHIÊN CỨU ĐIỂN HÌNH

Phân tích thực trạng quản trị bán lẻ điện tử tại

Công ty TNHH Đầu tư & Phát triển Thương mại Bảo Minh

I. Giới thiệu ngắn về Bảo Minh

Công ty TNHH Đầu tư & Phát triển Thương mại Bảo Minh là một DNTM chuyên kinh doanh một số danh mục SP hàng điện máy cụ thể như điều hòa, máy giặt, tivi thông qua hình thức bán lẻ điện tử tại website www.banhangtaikho.com.vn. Không giống như các DNTM bán lẻ đa kênh hoặc bán hàng tại cửa hàng truyền thống, Bảo Minh không sở hữu hệ thống cửa hàng bán lẻ offline, mà hoạt động theo mô hình bán hàng trực tuyến chủ đạo kết hợp kho phân phối là địa điểm xem hàng và giao nhận hàng cho khách hàng.

Chiến lược kinh doanh của DN tập trung vào một số mặt hàng điện máy chủ lực thay vì đa dạng hóa danh mục như các nhà bán lẻ lớn trên thị trường. Cách tiếp cận này giúp DN tối ưu nguồn lực, tồn kho, logistics và tập trung cạnh tranh bằng giá, chất lượng và tính tiện lợi. Website www.banhangtaikho.com.vn đóng vai trò là nền tảng kinh doanh trung tâm, cung cấp thông tin sản phẩm, xử lý đơn hàng, tương tác khách hàng, tư vấn trực tuyến và hỗ trợ hậu mãi.

Khách hàng mua hàng theo ba hình thức đơn giản:

- (1) Đặt mua online - giao hàng tận nơi và lắp đặt cho khách hàng; hoặc
- (2) Xem sản phẩm và nhận hàng trực tiếp tại kho ở Hà Nội; hoặc
- (3) Xem sản phẩm tại kho ở Hà Nội xong thì công ty giao hàng và lắp đặt.

Mô hình vận hành trực tuyến, không mở cửa hàng truyền thống, giúp doanh nghiệp giảm chi phí vận hành cố định, đồng thời linh hoạt mở rộng quy mô bán hàng.

II. Phân tích thực trạng quản trị bán lẻ điện tử của Bảo Minh

2.1. Hoạch định

- Bảo Minh xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên mô hình bán lẻ điện tử thuần túy (pure e-retail), tập trung tối đa vào website như kênh bán hàng duy nhất và hỗ trợ bởi MXH Facebook (Fanpage của doanh nghiệp). Điều này thể hiện định hướng không mở rộng mạng lưới bán lẻ truyền thống, mà tận dụng xu hướng tiêu dùng trực tuyến đang gia tăng.
- DN áp dụng chiến lược chuyên môn hóa danh mục sản phẩm, tập trung vào các nhóm hàng có nhu cầu cao như tivi, tủ lạnh, máy giặt, điều hòa, với mức giá cạnh tranh so với thị trường. Việc tập trung hóa danh mục cho phép tối ưu nhập hàng, dự báo nhu cầu, quản lý dòng tiền và giảm rủi ro hàng tồn.
- Trong hoạch định dịch vụ, doanh nghiệp ưu tiên giao hàng nhanh, xem hàng tại kho, hỗ trợ vận chuyển và lắp đặt với các mặt hàng cồng kềnh, nhằm giảm rào cản mua sắm online và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

- Đánh giá: Hoạch định của Bảo Minh thiên về tối ưu chi phí – tối đa hóa hiệu quả bán lẻ trực tuyến, khác với chiến lược mở rộng độ phủ thị trường của các chuỗi bán lẻ lớn.

2.2. Tổ chức (Organizing)

- Cơ cấu vận hành của doanh nghiệp xoay quanh kho hàng trung tâm, nơi thực hiện nhập hàng, kiểm tra, lưu trữ, xử lý đơn, giao hàng và bảo hành. Không có các điểm bán lẻ offline, doanh nghiệp giảm đáng kể chi phí mặt bằng, nhân sự bán hàng và nhân sự vận hành cửa hàng.
- Quy trình bán hàng được thiết kế theo luồng:
 - Khách đặt hàng qua website;
 - Nhân viên xác nhận – tư vấn thêm nếu cần;
 - Chuẩn bị hàng tại kho;
 - Giao hàng hoặc khách đến xem – nhận hàng trực tiếp.
- Việc không duy trì hệ thống cửa hàng nhưng vẫn cung cấp trải nghiệm “xem hàng trước khi mua” tại kho là một phương thức tổ chức linh hoạt, phù hợp với nhóm sản phẩm điện máy vốn có giá trị cao và khách hàng cần kiểm định trực tiếp.
- Hoạt động chăm sóc khách hàng, tư vấn kỹ thuật và hỗ trợ bảo hành được tổ chức thông qua điện thoại, website và mạng xã hội, thay vì tư vấn trực tiếp tại cửa hàng.
- Đánh giá: Mô hình tổ chức tinh gọn, tiết kiệm chi phí, phù hợp với DNTM quy mô vừa và nhỏ, nhưng yêu cầu quản trị dịch vụ từ xa và logistics hiệu quả.

2.3. Lãnh đạo

- Trong quản trị nhân sự, doanh nghiệp tập trung vào tuyển dụng nhân sự đa nhiệm cho các vị trí bán hàng online, chăm sóc khách hàng, quản lý kho và kỹ thuật lắp đặt. Số lượng nhân sự của toàn công ty luôn duy trì ở mức khoảng 25-30 nhân sự.
- Do đặc thù bán lẻ trực tuyến, nhân sự cần có kỹ năng giao tiếp, tư vấn từ xa, sử dụng công nghệ thông tin và xử lý đơn hàng nhanh. Đào tạo nội bộ được triển khai nhằm chuẩn hóa kỹ năng tư vấn, quy trình bán hàng và xử lý khiếu nại.
- Đãi ngộ được thiết kế theo hướng gắn hiệu quả làm việc với doanh số bán hàng, nhằm tạo động lực thúc đẩy năng suất trong môi trường cạnh tranh và áp lực thời gian.
- Đánh giá: Lãnh đạo nhân sự của DN hướng đến tối ưu hiệu suất và giảm chi phí, nhưng cũng đặt ra yêu cầu cao về năng lực nhân viên trong môi trường thiếu tương tác trực tiếp.

2.4. Kiểm soát

- Doanh nghiệp kiểm soát hoạt động dựa trên các chỉ số bán lẻ điện tử như: số lượng đơn hàng xử lý, tỷ lệ chuyển đổi đơn hàng, tốc độ giao hàng, tỷ lệ đổi trả, mức độ hài lòng khách hàng.

- Hoạt động kiểm soát tồn kho mang tính trung tâm, vì danh mục hàng hóa có giá trị cao, tồn diện tích và chi phí lưu kho. Do đó, doanh nghiệp phải duy trì tồn kho hợp lý, luân chuyển nhanh, tránh ứ đọng vốn.
- Dịch vụ hậu mãi, giao hàng và lắp đặt được kiểm soát thông qua quy trình chuẩn hóa và phản hồi khách hàng.
- Đánh giá: Hệ thống kiểm soát nhấn mạnh tính chính xác, nhanh chóng, và giảm thiểu rủi ro tồn kho, phù hợp với mô hình bán lẻ điện tử thuần túy.

III. Đánh giá tổng hợp & bài học kinh nghiệm

Điểm mạnh

- Mô hình bán lẻ trực tuyến thuần túy giúp tiết kiệm chi phí vận hành.
- Chuyên môn hóa danh mục hàng hóa giúp kiểm soát tồn kho hiệu quả.
- Cơ chế giao hàng, xem hàng tại kho hỗ trợ trải nghiệm khách hàng hoặc tăng uy tín thêm cho khách hàng tại thị trường Hà Nội.
- Mô hình tinh gọn, linh hoạt, phù hợp thị trường ngách.

Hạn chế

- Không có cửa hàng dẫn đến hạn chế về nhận diện thương hiệu.
- Phụ thuộc vào logistics và năng lực tư vấn từ xa.
- Rủi ro cạnh tranh giá cao từ sàn TMĐT lớn.
- Khó mở rộng nhanh thị phần nếu không đầu tư công nghệ.
- Doanh thu thấp, phụ thuộc vào yếu tố mùa vụ

IV. Bài học và khuyến nghị cho doanh nghiệp

- Tăng cường năng lực tư vấn trực tuyến và nội dung website.
- Đầu tư tối ưu hóa chuỗi cung ứng, hậu cần và quản lý kho.
- Phát triển thương hiệu dựa trên giá trị chuyên môn hóa.
- Sử dụng dữ liệu để dự đoán nhu cầu và giảm tồn kho.

V. Kết luận

Theo tiếp cận bốn chức năng quản trị, Công ty TNHH Đầu tư & Phát triển Thương mại Bảo Minh đã xây dựng một mô hình bán lẻ điện tử thuần túy với tính chuyên môn hóa cao, quản trị tinh gọn, tối ưu chi phí và nhấn mạnh hiệu quả vận hành. Mô hình này thể hiện đặc trưng của DNTM quy mô vừa và nhỏ, hoạt động trong thị trường ngách, lựa chọn cạnh tranh bằng giá, dịch vụ và tính tiện lợi thay vì độ phủ và đa dạng hóa sản phẩm như các chuỗi bán lẻ lớn.

PHỤ LỤC 7:
Thực trạng hoạch định kênh BLĐT qua MXH

Tiêu chí	DN quy mô lớn	DN quy mô vừa và nhỏ
Mức độ hiện diện trên MXH	Đa dạng về số lượng các kênh MXH hơn. Được đầu tư sâu hơn vào nội dung, chất lượng nội dung, khả năng tương tác với KH, có số lượt theo dõi kênh lớn hơn, có nút “tích xanh” uy tín hơn.	- Tập trung chủ yếu trên Facebook và Zalo.
	- Facebook: Chia sẻ thông tin SP, chương trình khuyến mãi, tương tác với KH, chia sẻ các đường link website, kết hợp với website để hỗ trợ KH mua hàng trực tuyến.	
	- TikTok: Tạo nội dung video sáng tạo, thu hút KH trẻ tuổi. Một số DN mới tham gia và đầu tư vào MXH này.	- Hạn chế do thiếu nhân sự chuyên môn và chiến lược bài bản.
	- Zalo: Chăm sóc KH, tư vấn KH, gửi thông báo khuyến mãi trực tiếp, xử lý các vấn đề trong và sau bán.	
Hiệu quả bán hàng	Hoạch định là kênh quan trọng để giúp tương tác với KH, tăng doanh thu cho hoạt động BLĐT của DN, doanh thu đến từ các kênh như Facebook chiếm tỷ trọng cao trong các kênh BLĐT của DN. Facebook Fanpage, quảng cáo trên Facebook, tạo nội dung tương tác và quà tặng trên Facebook; tổ chức các chương trình phát sóng trực tiếp (livestream) tăng tương tác, thúc đẩy doanh số thường xuyên liên tục.	- Tận dụng Facebook (Fanpage, hội nhóm, bài niêm yết, quảng cáo trả phí) và livestream nhưng hiệu quả hạn chế hơn.
	- TikTok Shop: Kênh mới tiềm năng, tiếp cận KH trẻ tuổi, mục tiêu tăng lượt theo dõi, tăng lượt xem và xây dựng thương hiệu.	

	- Zalo: Hỗ trợ bán hàng thông qua tin nhắn hàng loạt, thông báo đơn hàng, và tư vấn trực tiếp.	
Nội dung tiếp thị	- Đầu tư chuyên nghiệp, kết hợp hình ảnh, video, và bài viết sáng tạo.	- Nội dung đơn giản, ít sáng tạo.
	- Triển khai chiến dịch đồng loạt trên nhiều nền tảng.	- Chủ yếu dùng bài viết quảng cáo trực tiếp hoặc livestream bán hàng.
	- Ví dụ: Video hài hước, câu chuyện KH, hướng dẫn sử dụng SP...	
Tương tác với KH	- Đội ngũ quản lý MXH chuyên nghiệp, có nhân sự phụ trách và có sự phân công rõ ràng trong công việc, phản hồi nhanh theo quy định của công ty, tư vấn chốt đơn nhiệt tình và đúng quy trình, hỗ trợ KH khi có liên hệ, xử lý khiếu nại hiệu quả.	- Khó duy trì tương tác liên tục, ảnh hưởng đến TNKH do hạn chế về nguồn nhân lực và kinh phí.
Đầu tư công cụ hỗ trợ	- Sử dụng công cụ phân tích dữ liệu (Facebook Insights, TikTok Analytics), mua các bản báo cáo thị trường, được sự hỗ trợ mạnh mẽ từ các nền tảng MXH cho DN để theo dõi hiệu quả chiến dịch quảng cáo và chiến dịch bán hàng, truyền thông, tương tác trên MXH.	- Tương tự nhưng hiệu quả kém hơn và chủ yếu dựa vào công cụ miễn phí và quản lý thủ công.
	- Triển khai phần mềm trả lời tự động (chatbot hoặc A.I) tự động hóa trả lời KH.	- Triển khai phần mềm trả lời tự động (chatbot hoặc A.I) tự động hóa trả lời KH.

Nguồn: Nghiên cứu website & MXH của DN & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 8:

Ưu điểm và nhược điểm của việc sử dụng ứng dụng di động trong hoạch định chiến lược kênh phân phối điện tử của quản trị bán lẻ điện tử

Ưu điểm	Nhược điểm
- Tiếp cận KH nhanh chóng: Thông qua thông báo đẩy và cập nhật liên tục.	- Chi phí phát triển và duy trì cao: Đặc biệt đối với DN vừa và nhỏ. - Chưa có lượng KH đủ lớn mua sắm và thực hiện giao dịch qua ứng dụng - Kênh website và kênh MXH hiện tại có thể thay thế và đáp ứng được nhu cầu mua HDM của KH.
- Tăng cường tương tác và trung thành của KH: Cung cấp chương trình KH thân thiết, ưu đãi đặc biệt.	- Yêu cầu cập nhật và bảo trì thường xuyên: Đảm bảo ứng dụng hoạt động mượt mà và an toàn.
- Thu thập dữ liệu KH: Hiểu rõ hành vi và nhu cầu để tối ưu hóa chiến lược kinh doanh.	- Cạnh tranh với các ứng dụng khác: Đòi hỏi chất lượng và tính năng vượt trội để thu hút người dùng.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 9

Kết quả khảo sát chiến lược định giá bán tại cửa hàng và bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các DNTM chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Chiến lược định giá bán tại cửa hàng và bán lẻ điện tử hàng điện máy	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Có	30%	30%	40%
Không	70%	70%	60%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

PHỤ LỤC 10:
Bảng so sánh chiến lược định giá giữa nhóm DNTM quy mô lớn
và nhóm DNTM quy mô vừa và nhỏ trong BLĐT hàng điện máy

Tiêu chí	DN lớn (Điện Máy Xanh, Nguyễn Kim, MediaMart,...)	DN vừa và nhỏ (Cửa HDM độc lập, bán lẻ trực tuyến)
Mức độ hoạch định chiến lược giá	Hoạch định bài bản, dựa trên phân tích thị trường và định vị thương hiệu.	Thường không có chiến lược bài bản, tập trung chủ yếu vào cạnh tranh giá.
Tầm quan trọng của chiến lược giá	Được coi là yếu tố quan trọng để duy trì vị thế thương hiệu và thị phần.	Quan trọng để thu hút KH nhạy cảm về giá và tăng cạnh tranh.
Mức định giá chung	Thường cao hơn 5-10% so với thị trường do đầu tư vào thương hiệu, dịch vụ hậu mãi, và cơ sở vật chất tốt hơn, chi phí vận hành cao hơn. Ví dụ: Cùng khảo sát trên website bán hàng của Điện Máy Xanh về một mã SP là chiếc tủ lạnh có mã hàng cụ thể (cùng các thông số kỹ thuật, cùng một mã hàng, cùng đời sản xuất, cùng đơn vị sản xuất...) tại Điện máy Xanh bán giá 12,99 triệu trong khi đó những website TMĐT khác của các DN vừa và nhỏ hơn có thể bán mã SP này với giá giao động từ 12 triệu đến 12,5 triệu đồng.	Thấp hơn thị trường để thu hút KH và tạo lợi thế cạnh tranh. Nhờ vào cắt giảm rất nhiều chi phí vận hành (như mặt bằng, nhân sự, chi phí kho hàng, chi phí vốn vay...) nên có giá rẻ hơn và theo đuổi chiến lược giá rẻ để tạo lợi thế cạnh tranh tốt hơn.
Định giá theo chi phí	Cộng thêm tỷ lệ lợi nhuận kỳ vọng, thường áp dụng cho các SP cao cấp. Bao gồm cả các chi phí về vốn, kỳ vọng của nhà đầu tư.	Thường xuyên áp dụng để đảm bảo bù chi phí và duy trì lợi nhuận tối thiểu.
Định giá khuyến mại	Triển khai các chương trình khuyến mại thường xuyên, liên tục, hàng ngày, giảm giá thẳng vào giá bán trên website và nhiều kênh bán hàng khác để tạo ra sự hấp dẫn với KH, đặc biệt vào các dịp quan trọng (Tết, Black Friday, sinh nhật công ty...) thì có nhiều chương trình hơn	Định giá khuyến mại nhỏ hơn, tập trung vào các SP phổ biến để tăng khả năng bán nhanh.

	và khuyến mại sâu hơn, để tăng doanh số và giữ chân KH. Tên gọi các chương trình thường được đặt rất hay và đánh vào tâm lý KH “tuần lễ vàng, bán hàng không lợi nhuận...”, “xả kho nghỉ lễ...”.	
Định giá theo tâm lý	Áp dụng mạnh mẽ, ví dụ: 9.990.000 VNĐ thay vì 10.000.000 VNĐ để kích thích quyết định mua hàng.	Có áp dụng, nhưng ít đa dạng và không đầu tư nhiều vào chiến lược tâm lý giá.
Định giá theo phân khúc	Đặt giá khác nhau cho các dòng SP dựa trên phân khúc KH (cao cấp, trung cấp, bình dân).	Tập trung vào phân khúc bình dân và trung cấp, ít đa dạng hóa giá theo phân khúc.
Định giá theo SP	Định giá theo giá trị cảm nhận, đặc biệt đối với các SP cao cấp hoặc độc quyền, chạy các chương trình khuyến mại riêng cho từng nhãn hàng theo yêu cầu của nhãn hàng.	Giá thường dựa vào SP phổ thông và cạnh tranh trực tiếp với đối thủ.
Ưu điểm của chiến lược giá	- Duy trì hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ và định vị phân khúc cao hơn, dịch vụ hậu mãi tốt hơn.	- Thu hút KH nhạy cảm về giá.
	- Tăng lòng trung thành của KH thông qua dịch vụ tốt và chính sách hậu mãi.	- Tăng khả năng cạnh tranh trên các sàn TMĐT và kênh MXH.
	- Chương trình đa dạng, đánh trúng tâm lý KH, vẫn đem lại hiệu quả BLĐT tốt hơn cho các KH phân khúc trung và cao.	
Nhược điểm của chiến lược giá	- Giá cao có thể không hấp dẫn đối với KH nhạy cảm về giá.	- Lợi nhuận biên thấp.
	- Bị cạnh tranh với các đối thủ có giá rẻ hơn.	- Phụ thuộc nhiều vào chiến lược giá thấp, khó xây dựng thương hiệu lâu dài.

Nguồn: Nghiên cứu website & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 11

Kết quả khảo sát về mục tiêu các kênh bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội

Mục tiêu các kênh BLĐT hàng điện máy	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Có	33%	50%	80%
Không	66%	50%	20%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

PHỤ LỤC 12
Thực trạng hoạch định mục tiêu của doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng
điện máy quy mô lớn và quy mô vừa và nhỏ

Tiêu chí	DN lớn	DN vừa và nhỏ
Quy mô mục tiêu	Rộng và dài hạn, bao quát cả thị trường và phân khúc KH.	Hẹp hơn, tập trung vào SP cụ thể và KH mục tiêu nhỏ lẻ.
Phương pháp hoạch định	Bài bản, sử dụng dữ liệu lớn và mô hình SMART.	Đơn giản, dựa trên kinh nghiệm và quan sát thị trường.
Công cụ hỗ trợ	Hệ thống CRM, ERP dữ liệu lớn, phần mềm hoạch định chiến lược.	Thủ công hoặc sử dụng các công cụ miễn phí.
Tính linh hoạt	Thấp, cần nhiều thời gian để điều chỉnh.	Cao, dễ thay đổi theo biến động thị trường.
Khả năng đạt mục tiêu	Cao nhờ nguồn lực mạnh và chiến lược rõ ràng.	Trung bình, phụ thuộc vào sự biến động của thị trường và cạnh tranh.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 13

Thực trạng về phát triển nội dung cho các nền tảng bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	Nhóm DN lớn	Nhóm DN vừa và nhỏ
Mục tiêu chính	- Tăng nhận diện thương hiệu. - Xây dựng nội dung chất lượng cao. - Tăng tương tác với KH. - Cập nhật thông tin liên tục về các chương trình bán hàng. - Tăng doanh số bán hàng.	- Tăng doanh số trực tiếp. - Tập trung vào nội dung bán hàng.
Loại nội dung	- Video ngắn, video đánh giá SP, video giới thiệu về SP - Bài viết về SP bao gồm hình ảnh, video, thông tin kỹ thuật, hướng dẫn cách sử dụng... thường được dựa trên các thông tin mà nhà cung cấp, nhà sản xuất gửi thông tin kỹ thuật, hình ảnh đẹp, video quảng cáo đẹp... và có thể tự sản xuất các media mới để bổ trợ.	- Nội dung khuyến mãi, giảm giá. - Ít có các bài viết chuyên sâu, các bài viết tối ưu cho công cụ tìm kiếm (seo web) còn nghèo nàn về nội dung.
	- Bài viết chuyên sâu, hữu ích. - Nội dung đánh giá SP. - Livestream bán hàng - Các chương trình khuyến mại - Quảng cáo trực tuyến trên nhiều kênh truyền thông Facebook, Google, Youtube, Tiktok, báo chí...	- Chạy quảng cáo trực tuyến trên một số kênh như Facebook, Google nhưng với nội dung sẵn có hoặc ít có sự đầu tư và sáng tạo.
Đầu tư vào nội dung	- Cao, với đội ngũ chuyên nghiệp và ngân sách lớn, đa dạng loại nội dung, đa dạng kênh phân phối nội dung, chất lượng cao hơn và sáng tạo hơn.	- Thấp, thường tự làm hoặc thuê ngoài với chi phí thấp, tận dụng sẵn các nội dung mà nhà cung cấp, nhà sản xuất đưa cho, hoặc sao chép của các website khác về website của mình.

Kênh truyền thông chính	- Website và ứng dụng di động (một số ít DN có ứng dụng di động) - MXH: Facebook, TikTok, YouTube, Zalo - Sàn TMĐT: Shopee Mall, Lazada Mall.	- MXH: Facebook, Zalo, TikTok. - Sàn TMĐT: Shopee, Lazada.
Thách thức	- Duy trì chất lượng nội dung đồng nhất trên nhiều nền tảng. Liên tục đổi mới và sáng tạo. - Thu hút được nhiều lượt xem và lượt tương tác hơn. - Cạnh tranh mạnh từ các sàn TMĐT lớn.	- Hạn chế về ngân sách và kỹ năng sản xuất nội dung. - Lượt xem và lượng tương tác trực tuyến rất hạn chế. - Không sáng tạo, bí ý tưởng. - Khó xây dựng lòng tin lâu dài.

Nguồn: Nghiên cứu website, MXH của DN & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 14:

Tần suất cập nhật thông tin trên các kênh bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	Nhóm DN lớn	Nhóm DN vừa và nhỏ
Tần suất cập nhật trên website	Hàng ngày hoặc hàng giờ.	Hàng tuần hoặc hàng ngày, không đều đặn, thường chỉ khi có sự kiện lớn.
Tần suất cập nhật trên fanpage/MXH	Trung bình 2-3 bài đăng/ngày.	3-5 bài đăng/tuần.
Tần suất cập nhật trên sàn TMĐT	Cập nhật liên tục (hàng ngày) về giá cả, chương trình khuyến mãi.	Không thường xuyên, chủ yếu khi có thay đổi về SP hoặc giá.
Mục tiêu chính	- Duy trì thông tin mới nhất.	- Tập trung vào SP bán chạy.
	- Tăng nhận diện thương hiệu.	- Giữ thông tin cơ bản chính xác.
	- Tối ưu hóa SEO cho website và các MXH	- Cập nhật thông tin cho website
Công cụ hỗ trợ	Hệ thống CMS, chatbot, A.I, và các phần mềm quản lý nội dung hiện đại.	Công cụ miễn phí hoặc quản lý thủ công.
Khó khăn	- Quá tải thông tin.	- Thiếu nhân lực, công cụ và ngân sách.
	- Khó đảm bảo đồng nhất nội dung trên nhiều kênh.	- Chất lượng thông tin không ổn định.

Nguồn: Nghiên cứu website của DN & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 15:

Hoạch định thị trường mục tiêu trong bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy

Tiêu chí	DN lớn	DN vừa và nhỏ
Tập KH mục tiêu	- KH trung cấp và cao cấp. - Hoạch định dựa trên báo cáo thị trường và các thông tin nhân khẩu học, hành vi, sở thích... - Hộ gia đình tại đô thị lớn trên toàn quốc.	- KH phổ thông, nhạy cảm về giá. - NTD trẻ tuổi và các hộ gia đình ở các khu vực nông thôn, ngoại thành trong khu vực miền Bắc hoặc bán kính cách trung tâm Hà Nội 100km.
Thị trường mục tiêu	- Thành phố lớn và khu vực đô thị phát triển, thị trường toàn quốc - Nông thôn đang đô thị hóa.	- Khu vực ngoại ô, nông thôn, - KH trên sàn TMĐT, mua hàng trực tuyến trên MXH.
Chiến lược tiếp cận	- Tiếp thị đa kênh (truyền thông và trực tuyến).	- Tận dụng sàn TMĐT và MXH.
Công cụ hỗ trợ	Dữ liệu lớn, CRM, hệ thống ERP, A.I, Chatbot... hiện đại kết hợp với các công cụ trực tuyến miễn phí khác.	Công cụ miễn phí như Google Sheets, Google Form, phần mềm bán hàng, phần mềm quản lý kho, các phần mềm nhỏ lẻ, rời rạc.
Ưu điểm	- Quy mô lớn, tiếp cận đa phân khúc KH.	- Linh hoạt, dễ thích nghi với thay đổi của thị trường.
	- Chính sách hậu mãi tốt.	- Giá cả cạnh tranh.
Hạn chế	- Chi phí vận hành cao.	- Quy mô hẹp.
	- Khó thay đổi chiến lược nhanh chóng.	- Khó xây dựng uy tín và thương hiệu lâu dài.

Nguồn: Nghiên cứu website & báo cáo nội bộ của DN

PHỤ LỤC 16:

Thực trạng các chương trình khuyến mại của các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	DN lớn	DN vừa và nhỏ
Mục tiêu chính	Tăng nhận diện thương hiệu, cải thiện doanh số, đẩy hàng tồn.	Tăng doanh số nhanh chóng, thu hút KH nhạy cảm về giá.
Tần suất chương trình	Thường xuyên trong các dịp lễ, mùa cao điểm, sự kiện lớn, ngày đặc biệt (1/1, 2/2, 11/11, 12/12...)	Tập trung vào các dịp khuyến mại của sàn TMĐT hoặc sự kiện ngắn hạn.
Loại chương trình phổ biến	Giảm giá sâu, trả góp 0%, khuyến mãi kèm quà tặng...	Chương trình giảm giá chớp nhoáng, giảm giá trên sàn TMĐT, ưu đãi vận chuyển.
Kênh triển khai	Cửa hàng vật lý, website, MXH, và sàn TMĐT.	MXH, sàn TMĐT.
Ưu điểm	- Quy mô lớn, chiến dịch chuyên nghiệp, giảm giá sâu, truyền thông chương trình mạnh mẽ	- Linh hoạt, dễ thích nghi với xu hướng thị trường.
	- Triển khai đồng bộ trên nhiều kênh trực tuyến	- Chi phí thấp.
Hạn chế	- Chi phí cao, cạnh tranh lớn.	- Hạn chế ngân sách quảng bá.
	- Áp lực lợi nhuận biên thấp.	- Khả năng tiếp cận KH thấp hơn.

Nguồn: Nghiên cứu website & MXH của DN & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 17:

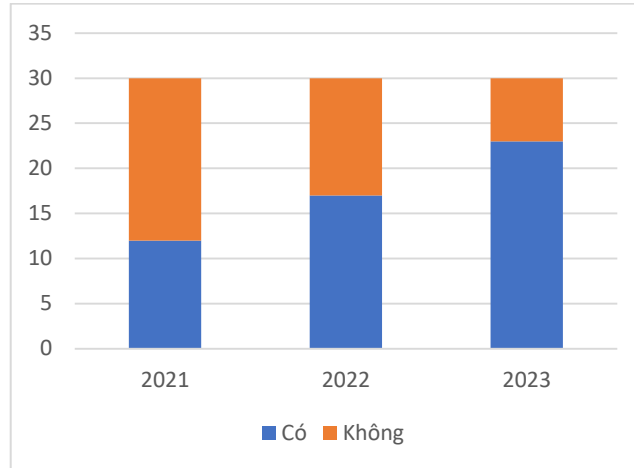
Chương trình chăm sóc khách hàng và dịch vụ sau bán hàng của các doanh nghiệp chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	DN lớn	DN vừa và nhỏ
Mục tiêu chính	Nâng cao TNKH, nâng cao mức độ hài lòng của KH và xây dựng lòng trung thành của KH. Tăng sức cạnh tranh và tạo sự khác biệt cho KH.	Đảm bảo giao hàng nhanh chóng, tăng doanh số trực tiếp. Hỗ trợ KH tốt nhất có thể.
Chính sách bảo hành	Dài hạn, chuyên nghiệp, thường từ 12-36 tháng, theo tiêu chuẩn của nhà sản xuất, thậm chí còn tốt hơn theo chuẩn của nhà sản xuất để tạo thêm sự khác biệt cho KH lựa chọn.	Chủ yếu dựa vào chính sách của nhà sản xuất, hạn chế bảo hành riêng.
Chính sách đổi trả	Linh hoạt, thường áp dụng từ 7-30 ngày tùy SP. Thậm chí Điện Máy Xanh còn có chương trình cho KH dùng thử tivi sau 30 ngày có quyền trả lại nếu không muốn mua nữa.	Thời gian ngắn (3-7 ngày) và điều kiện đổi, trả khá khế hơn. Rất ít DN cho trả lại trừ khi bị lỗi rất nghiêm trọng.
Chương trình KH thân thiết	Có thẻ tích điểm, ưu đãi đặc biệt cho KH trung thành.	Hiếm có hoặc không triển khai.
Dịch vụ lắp đặt và bảo trì	Cung cấp miễn phí hoặc có phí ưu đãi với các SP lớn như điều hòa, tivi, tủ lạnh, máy giặt, máy rửa bát... với tốc độ nhanh, dịch vụ chuyên nghiệp, thời gian xử lý rất nhanh.	Có cung cấp dịch vụ giao hàng miễn phí hoặc lắp đặt miễn phí nhưng với các điều kiện khá khế hơn. Đặc biệt, các DN vừa và nhỏ thường thuê ngoài các dịch vụ này.
Chăm sóc KH định kỳ	Liên lạc để nhắc nhở bảo trì và kiểm tra SP.	Hiếm khi thực hiện, thường chỉ xử lý khiếu nại.
Hệ thống hỗ trợ	Sử dụng CRM, chatbot, hotline chuyên nghiệp.	Dựa vào các nền tảng MXH và công cụ miễn phí.

Nguồn: Nghiên cứu website, MXH và tài liệu nội bộ của DN

PHỤ LỤC 18

Kết quả khảo sát hoạch định các hoạt động bán lẻ điện tử hàng điện máy tại các doanh nghiệp thương mại trên địa bàn Hà Nội



Kết quả khảo sát hoạch định các hoạt động BLĐT hàng điện máy tại các DNTM trên địa bàn Hà Nội

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

PHỤ LỤC 19

Tỷ lệ hoạch định ngân sách riêng cho bán lẻ điện tử hàng điện máy của các doanh nghiệp thương mại

Tỷ lệ hoạch định ngân sách BLĐT hàng điện máy	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023
Có hoạch định ngân sách BLĐT	27%	43%	60%
Không hoạch định ngân sách BLĐT	73%	57%	40%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát DN

PHỤ LỤC 20

Thực trạng hoạch định ngân sách bán lẻ điện tử của các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

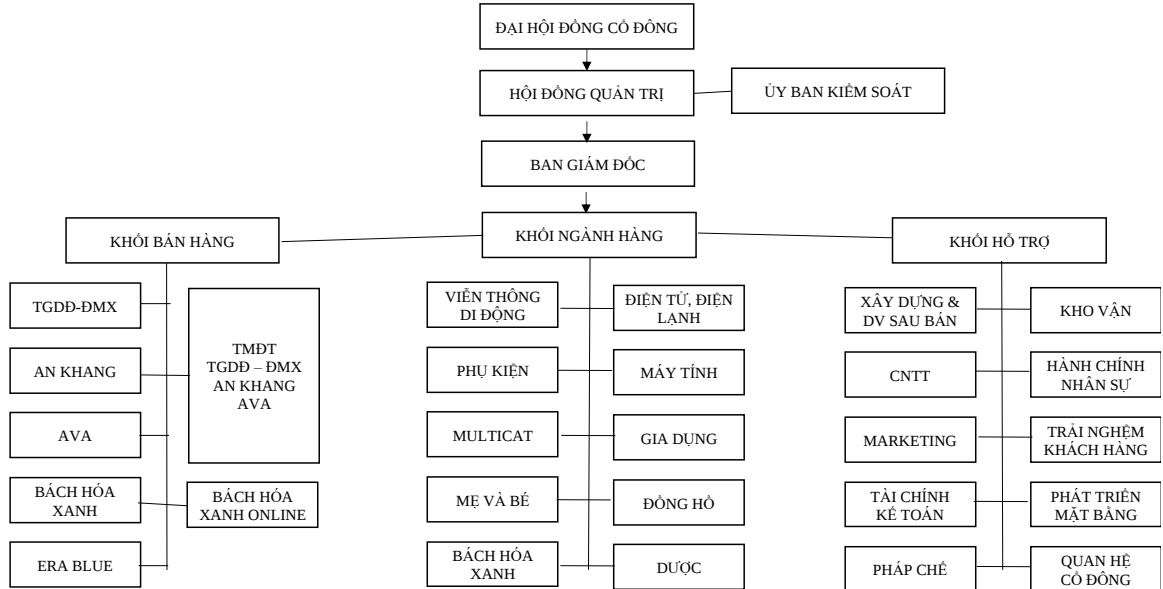
Tiêu chí	DN lớn	DN vừa và nhỏ
Hoạch định tài chính	Có kế hoạch tài chính rõ ràng, bài bản, được xây dựng theo từng quý/năm. Các chỉ tiêu tài chính được phân bổ cho từng bộ phận và các hoạt động bán lẻ trực tuyến.	Ít có kế hoạch tài chính chi tiết, chủ yếu dựa vào quyết định ngắn hạn của người sáng lập hoặc quản lý.
Kế hoạch bán lẻ trực tuyến	Có kế hoạch dài hạn cho bán lẻ trực tuyến, với chiến lược tiếp cận thị trường, tối ưu hóa kênh bán hàng, và phát triển TNKH.	Kế hoạch bán lẻ trực tuyến chưa rõ ràng hoặc chỉ là phần nhỏ trong chiến lược chung mà không có sự đầu tư bài bản.
Số tiền đổ vào bán lẻ trực tuyến	Đầu tư mạnh mẽ vào các nền tảng TMĐT, quảng cáo online, công nghệ, kho vận, dịch vụ KH. Chi phí marketing và công nghệ chiếm một tỷ lệ lớn trong ngân sách.	Đầu tư ít hơn, chủ yếu chỉ cho quảng cáo cơ bản và sử dụng nền tảng TMĐT đơn giản.
Chi phí quảng cáo và marketing	Ngân sách lớn cho các chiến dịch quảng cáo đa kênh: Google Ads, Facebook Ads, SEO, influencer marketing, email marketing, v.v.	Ngân sách quảng cáo hạn chế, chủ yếu sử dụng các kênh dễ tiếp cận như Facebook, Instagram, và Google Ads với ngân sách thấp.
Dòng tiền cho hoạt động trực tuyến	Dòng tiền được chuẩn bị kỹ lưỡng, phân bổ rõ ràng cho các hoạt động vận hành, marketing và công nghệ. DN có thể dự trù ngân sách cho các chiến dịch dài hạn.	Dòng tiền không được chuẩn bị kỹ lưỡng cho bán lẻ trực tuyến, quyết định chi tiêu thường thay đổi theo tình hình thực tế hoặc theo nhu cầu ngắn hạn.
Dự phòng tài chính	Có quỹ dự phòng cho các sự cố như thay đổi chiến lược marketing, vấn đề về hệ thống công nghệ, hay các rủi ro ngoài kế hoạch.	Ít có dự phòng tài chính, DN gặp khó khăn khi phải đối mặt với các tình huống khẩn cấp hoặc thay đổi đột ngột.
Ngân sách cho công nghệ	Đầu tư vào công nghệ mạnh mẽ: hệ thống TMĐT, app bán hàng, công nghệ phân tích dữ liệu lớn, tối ưu hóa TNKH.	Ngân sách cho công nghệ hạn chế, chỉ sử dụng các nền tảng bán hàng miễn phí hoặc chi phí thấp, ít đầu tư vào hệ thống công nghệ mới.
Đo lường hiệu quả chiến dịch (KPIs)	Sử dụng KPIs chi tiết và thường xuyên theo dõi như tỷ lệ BLĐT thành công, ROI chiến dịch marketing, lưu lượng	Ít sử dụng KPIs rõ ràng để đo lường hiệu quả. Các chỉ số chỉ được đánh giá qua doanh thu hoặc chi phí

	website, tỷ lệ KH quay lại, v.v. Các dữ liệu được phân tích thường xuyên.	marketing mà không có sự phân tích sâu về kết quả.
Chỉ số tài chính	Theo dõi các chỉ số tài chính chi tiết: lợi nhuận trên mỗi đơn hàng (AOV), chi phí thu acquisition (CAC), tỷ lệ giữ chân KH (CRR), lợi nhuận gộp từ bán hàng trực tuyến.	Các chỉ số tài chính chủ yếu là tổng doanh thu và chi phí marketing, ít có sự phân tích sâu về lợi nhuận hay các chỉ số tài chính dài hạn.

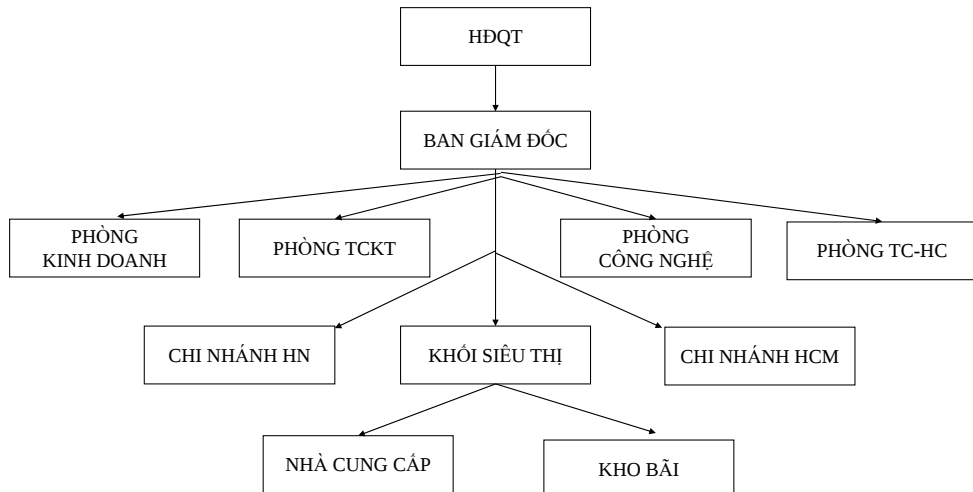
Nguồn: Nghiên cứu báo cáo tài chính và tài liệu nội bộ của DN

PHỤ LỤC 21

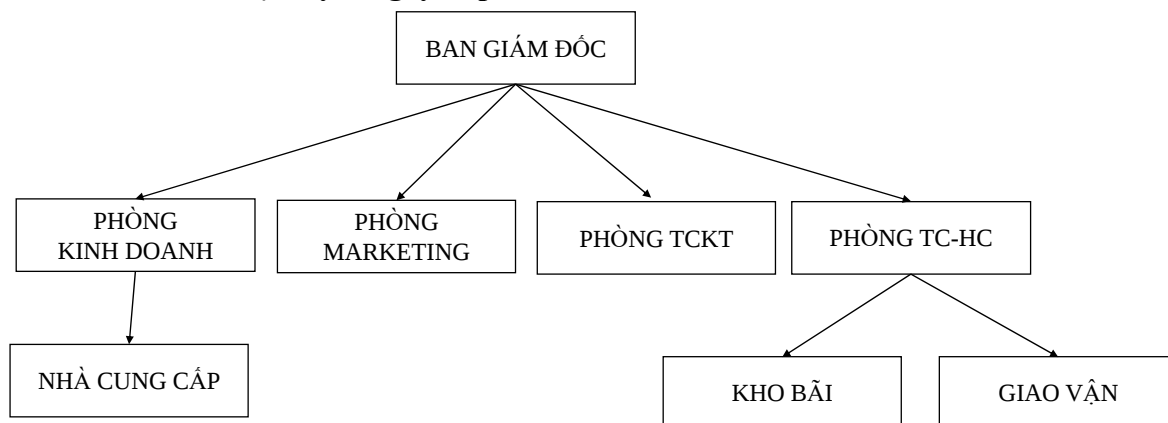
Cơ cấu tổ chức Cơ cấu bộ máy quản lý của một số doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy điển hình



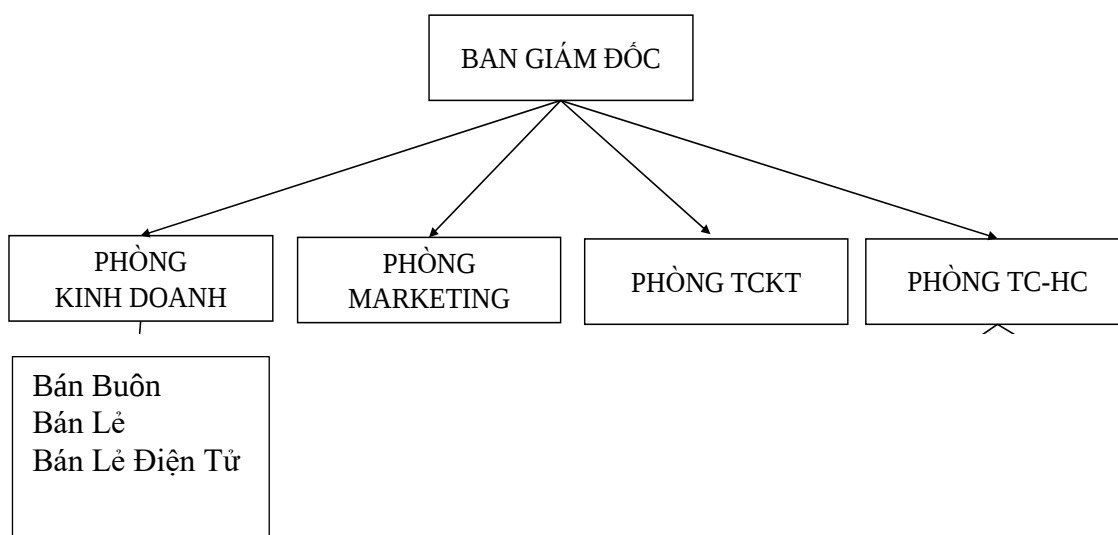
1. Cơ cấu bộ máy quản lý của Công ty Cổ phần Thế Giới Di Động, công ty mẹ của Công ty Điện Máy Xanh



2. Cơ cấu tổ chức bộ máy công ty cổ phần Media Mart



3. Cơ cấu tổ chức phổ biến của các DNTM kinh doanh HDM quy mô vừa và nhỏ



Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 22

Thực trạng lãnh đạo về tuyển dụng, đào tạo và đãi ngộ lực lượng bán lẻ điện tử tại các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	DNTM quy mô lớn	DNTM quy mô vừa và nhỏ
Sử dụng lao động		
Số lượng lao động	Thường có số lượng lớn lao động với nhiều phòng ban khác nhau.	Số lượng lao động ít, tập trung vào các bộ phận chủ chốt.
Cơ cấu tổ chức	Cơ cấu tổ chức phức tạp, nhiều cấp bậc, chuyên môn hóa cao.	Cơ cấu tổ chức đơn giản, ít cấp bậc, công việc đa năng.
Môi trường làm việc	Chuyên nghiệp, nhiều cơ hội thăng tiến.	Linh hoạt nhưng ít cơ hội thăng tiến và đào tạo.
Tuyển dụng lao động		
Quy trình tuyển dụng	Bài bản, có sự tham gia của nhiều bộ phận (HR, trưởng phòng ban).	Đơn giản, chủ yếu do chủ DN hoặc quản lý trực tiếp thực hiện.
Đối tượng tuyển dụng	Tìm kiếm ứng viên có kỹ năng chuyên môn cao, kinh nghiệm.	Tìm kiếm ứng viên làm việc đa năng, ít yêu cầu về kinh nghiệm chuyên sâu.
Đào tạo lao động		
Chương trình đào tạo	Có chương trình đào tạo định kỳ, phát triển nghề nghiệp và kỹ năng mềm.	Đào tạo chủ yếu qua công việc, ít chương trình đào tạo chính thức.
Nguồn lực đào tạo	Cung cấp khóa học từ bên ngoài hoặc tổ chức đào tạo nội bộ với chuyên gia.	Đào tạo trong DN, chủ yếu từ nhân viên kỳ cựu hoặc tự học hỏi.
Đánh giá kết quả đào tạo	Đánh giá thường xuyên qua bài kiểm tra, phản hồi từ trưởng bộ phận.	Đánh giá qua kết quả công việc hàng ngày, ít phản hồi chính thức.
Đãi ngộ lao động		
Mức lương	Mức lương cạnh tranh, hệ thống thang lương rõ ràng.	Mức lương thường thấp hơn, không có hệ thống thang lương rõ ràng.
Phúc lợi	Phúc lợi đầy đủ: bảo hiểm, thưởng lễ Tết, du lịch.	Phúc lợi ít, chủ yếu là bảo hiểm cơ bản hoặc không có phúc lợi đặc biệt.
Thưởng	Thưởng theo hiệu quả công việc, cuối năm, theo dự án.	Thưởng vào dịp lễ hoặc theo doanh thu, thưởng ít hoặc không có.

Nguồn: Nghiên cứu tài liệu nội bộ của DN & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 23

So sánh về thực trạng đãi ngộ và tạo động lực của các doanh nghiệp thương mại chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội

Tiêu chí	DNTM quy mô lớn	DNTM quy mô vừa và nhỏ
Chính sách lương thưởng	- Lương thưởng gắn liền với hiệu quả công việc và doanh số.	- Lương cơ bản thấp hơn 20-30% so với DN lớn, ít có chính sách thưởng hấp dẫn.
	- Chính sách cạnh tranh, khuyến khích nhân viên làm việc hiệu quả hơn.	- Hạn chế về ngân sách khiến các khoản thưởng doanh số và phúc lợi bị cắt giảm hoặc không có.
Phúc lợi	- Khoảng 85% DN lớn cung cấp phúc lợi mở rộng: bảo hiểm sức khỏe, thưởng doanh số, hỗ trợ học phí, du lịch.	- Ít hoặc không có chương trình phúc lợi mở rộng.
	- Phúc lợi đa dạng, giúp tăng sự hài lòng và gắn bó của nhân viên.	- Sự thiếu hụt phúc lợi dẫn đến bất mãn trong đội ngũ nhân viên và tỷ lệ nghỉ việc cao hơn.
Tạo động lực qua đào tạo	- Tổ chức các chương trình đào tạo kỹ năng mềm, kỹ năng bán hàng, và sử dụng công nghệ số.	- Ít chú trọng đến đào tạo nâng cao hoặc tạo động lực cho nhân viên.
	- Nhân viên đánh giá cao các chính sách này, dẫn đến tỷ lệ gắn bó cao và thời gian làm việc lâu hơn.	- Chỉ 55% nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc và môi trường làm việc.
Tỷ lệ gắn bó nhân viên	- Tỷ lệ gắn bó cao, thời gian làm việc tại DN lâu hơn, tỷ lệ bỏ việc thấp.	- Tỷ lệ nghỉ việc cao do thiếu động lực và đãi ngộ không đủ hấp dẫn.
Ảnh hưởng đến hiệu suất	- Chính sách đãi ngộ và tạo động lực tốt giúp cải thiện năng lực nhân viên và hiệu suất công việc.	- Thiếu động lực và đãi ngộ cơ bản ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất và chất lượng dịch vụ KH.

Nguồn: Nghiên cứu tài liệu nội bộ của DN & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 24:

**Thực trạng kiểm soát quy trình bán lẻ trực tuyến của các doanh nghiệp thương mại
chuyên kinh doanh hàng điện máy trên địa bàn Hà Nội**

Tiêu chí	DN lớn	DN vừa và nhỏ
Chất lượng SP	- Xây dựng tiêu chuẩn kiểm soát chất lượng theo các chứng nhận quốc tế (ISO, CE).	- Kiểm soát chất lượng dựa trên kinh nghiệm cá nhân hoặc đánh giá chủ quan.
	- Kiểm tra nghiêm ngặt SP trước khi đưa lên kênh bán hàng.	- Thường thiếu quy trình tiêu chuẩn hóa rõ ràng, dẫn đến chất lượng không đồng đều.
Vận hành hệ thống bán lẻ	- Hệ thống ổn định, nhanh chóng, ứng dụng công nghệ hiện đại như AI, dữ liệu lớn, để tối ưu hóa hiệu quả.	- Dựa vào các nền tảng cơ bản, ít ứng dụng công nghệ cao do hạn chế nguồn lực.
	- Đảm bảo bảo mật thông tin KH và giao dịch theo tiêu chuẩn quốc tế.	- Ít chú trọng đến bảo mật, dễ gặp rủi ro về thông tin và dữ liệu.
Kiểm soát quy trình	- Thiết lập quy trình bài bản, sử dụng hệ thống giám sát tự động để kiểm tra liên tục và phát hiện lỗi kịp thời.	- Quy trình kiểm soát thủ công hoặc bán tự động, dễ xảy ra sai sót và khó phát hiện lỗi sớm.
Dịch vụ KH	- Xây dựng tiêu chuẩn rõ ràng (thời gian phản hồi, chương trình hậu mãi), đo lường qua chỉ số NPS, SLA.	- Phục vụ KH linh hoạt và gần gũi, nhưng thiếu các chỉ số đo lường và hệ thống phản hồi tự động.
Ứng dụng công nghệ	- Sử dụng các công nghệ tiên tiến như AI (AI), dữ liệu lớn, và phân tích dự đoán.	- Hạn chế ứng dụng công nghệ, chủ yếu dựa vào công cụ cơ bản như Excel hoặc phần mềm quản lý đơn giản.
Hiệu quả vận hành	- Hiệu suất cao, đảm bảo tính nhất quán và nâng cao TNKH.	- Hiệu quả thấp hơn, dễ gặp vấn đề trong việc mở rộng quy mô hoặc xử lý sự cố bất ngờ.

Nguồn: Nguồn: Nghiên cứu tài liệu nội bộ của DN & Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 25:
Tổng hợp các yếu tố môi trường vĩ mô và vi mô ảnh hưởng đến quản trị BLĐT
hàng điện máy tại các DNTM

Tiêu chí	Nội dung tóm tắt	Nguồn trích dẫn
1. Môi trường vĩ mô		
a) Chính trị – Pháp luật	Sự ổn định chính trị và khung pháp lý đồng bộ (bao gồm Luật Giao dịch điện tử, Luật An ninh mạng, Nghị định 52/2013/NĐ-CP và 85/2021/NĐ-CP) tạo điều kiện pháp lý thuận lợi cho chuyển đổi số và phát triển TMĐT. Tuy nhiên, áp lực tuân thủ quy định về bảo vệ dữ liệu và an ninh mạng đặt ra thách thức trong quản trị rủi ro pháp lý và vận hành.	Hill (2013); Chính phủ Việt Nam (2013, 2018, 2021); Thủ tướng Chính phủ (2020); Bộ Công Thương (2023)
b) Kinh tế	Tăng trưởng GDP (7,09% năm 2024), sức mua tiêu dùng phục hồi (+8,8% tổng mức bán lẻ), và dòng vốn FDI ổn định (>20 tỷ USD/năm) thúc đẩy mở rộng kênh BLĐT. Tuy nhiên, biến động lạm phát, tỷ giá và chi phí logistics yêu cầu doanh nghiệp linh hoạt điều chỉnh chiến lược định giá, tồn kho và phân phối.	Tổng cục Thống kê (2024); Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2024); Kotler & Keller (2023)
c) Xã hội	Xu hướng số hóa hành vi tiêu dùng sau đại dịch, sự gia tăng sử dụng mạng xã hội (đặc biệt Facebook) cho thương mại xã hội, và thay đổi cơ cấu nhân khẩu học (thế hệ Gen Z, người cao tuổi tiếp cận TMĐT) đòi hỏi doanh nghiệp tái cấu trúc chiến lược tiếp thị, thiết kế UX/UI và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng.	Solomon (2020); Hu & Zhu (2022); Antoniadis et al. (2021); Akriout (2021)
d) Công nghệ	Ứng dụng AI, phân tích dữ liệu lớn, AR/VR và CRM giúp tối ưu chuỗi cung ứng, dự báo nhu cầu, cá nhân hóa khuyến nghị và nâng cao tương tác mua sắm. Công nghệ di động mở rộng khả năng tiếp cận và tương tác thời gian thực, qua đó nâng cao hiệu quả quản trị và tỷ lệ chuyển đổi.	Chopra (2021); Xu & Jackson (2022)
e) Môi trường tự nhiên	Biến đổi khí hậu và thiên tai làm biến động nhu cầu theo mùa (ví dụ: tăng nhu cầu máy điều hòa, máy lọc không khí), đồng thời gây gián đoạn chuỗi cung ứng và logistics. Xu hướng tiêu dùng xanh thúc đẩy yêu cầu về bao bì thân thiện môi trường và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.	Grand (2012); U.S. EPA (2022)
2. Môi trường nội bộ		
a) Nguồn tài	Năng lực tài chính (tiền mặt, cấu trúc vốn, khả năng	Ennew &

chính	tiếp cận tín dụng) quyết định mức độ đầu tư vào hạ tầng số, marketing kỹ thuật số và đổi mới mô hình BLĐT, ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh dài hạn.	Waite (2007)
b) Nguồn nhân lực	Chất lượng nguồn nhân lực – đặc biệt ở các vị trí công nghệ, phân tích dữ liệu và chăm sóc khách hàng – là yếu tố then chốt trong việc hiện thực hóa chiến lược số và duy trì lợi thế cạnh tranh dựa trên dịch vụ.	Heskett, Sasser, & Schlesinger (1997)
c) Cơ sở vật chất	Cơ sở hạ tầng kỹ thuật số (máy chủ, hệ thống POS, kho thông minh) và không gian bán lẻ tích hợp (showroom kết nối online-offline) là biểu hiện hữu hình của năng lực vận hành và thương hiệu, góp phần hình thành nhận thức tích cực từ khách hàng.	
d) Quá trình vận hành	Quy trình nội bộ – từ tiếp nhận đơn hàng, xử lý thanh toán, quản lý kho đến giao hàng và CSKH – cần được số hóa và tích hợp xuyên suốt để đảm bảo hiệu suất, minh bạch và trải nghiệm liền mạch cho khách hàng.	Kaplan & Norton (1992)
e) Văn hóa doanh nghiệp	Văn hóa tổ chức đề cao sự linh hoạt, lấy khách hàng làm trung tâm và khuyến khích đổi mới đóng vai trò nền tảng cho quá trình chuyển đổi số, nhất trong bối cảnh yêu cầu thích nghi nhanh với thay đổi công nghệ và hành vi tiêu dùng.	Schein (2010)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

PHỤ LỤC 26
BẢNG TỔNG KẾT HẠN CHẾ – NGUYÊN NHÂN – GIẢI PHÁP
QUẢN TRỊ BẢN LẪ ĐIỆN TỬ TẠI CÁC DNTM
CHUYÊN KINH DOANH HÀNG ĐIỆN MÁY

Nhóm DN	Hạn chế	Nguyên nhân theo chức năng	Giải pháp tương ứng
VỀ HOẠCH ĐỊNH BLĐT			
DN lớn	- Thiếu linh hoạt khi thị trường biến động. - Phối hợp hoạch định giữa các bộ phận chưa đồng bộ.	- Hoạch định: ưu tiên tầm nhìn dài hạn, thiếu điều chỉnh ngắn hạn. - Tổ chức: quy mô lớn, cấu trúc phức tạp, phối hợp chậm. - Lãnh đạo: chậm thay đổi, thiếu nhạy cảm xu hướng số. - Kiểm soát: thiếu dữ liệu thời gian thực phục vụ điều chỉnh kế hoạch.	- Xây dựng mô hình hoạch định linh hoạt (agile planning). - Tăng cường tích hợp dữ liệu đa kênh. - Ứng dụng phân tích thời gian thực hỗ trợ quyết định. - Thiết lập quy trình điều chỉnh kế hoạch theo chu kỳ ngắn.
DN vừa và nhỏ	- Thiếu hệ thống hoạch định bài bản. - Ít dựa trên dữ liệu, phụ thuộc kinh nghiệm.	- Hoạch định: năng lực hạn chế, ít công cụ phân tích. - Tổ chức: thiếu bộ phận chuyên trách BLĐT. - Lãnh đạo: năng lực số hóa hạn chế, thiếu chuyên môn TMĐT. - Kiểm soát: thiếu chuẩn hóa quy trình.	- Chuẩn hóa quy trình hoạch định theo mô hình SMART. - Ứng dụng công cụ chi phí thấp (CRM, BI cơ bản). - Đào tạo năng lực hoạch định cho quản lý cấp trung.
VỀ TỔ CHỨC BLĐT			
Nhóm DN	Hạn chế	Nguyên nhân theo chức năng	Giải pháp
DN lớn	- Hoạt động tiếp thị, chăm sóc KH chưa cá nhân hóa. - Dữ liệu kênh chưa đồng bộ. - Bộ phận BLĐT chưa được thành lập độc lập.	- Hoạch định: chưa chú trọng chiến lược phân khúc sâu. - Tổ chức: kênh đa nền tảng nhưng tích hợp yếu. - Lãnh đạo: ưu tiên bán hàng truyền thống. - Kiểm soát: thiếu chuẩn	- Thành lập bộ phận BLĐT chuyên trách. - Đầu tư hệ thống tích hợp dữ liệu (CDP/Omni-data). - Tái thiết kế quy trình chăm sóc KH theo hành vi số.

		mức đánh giá dữ liệu hợp nhất.	
DN vừa và nhỏ	- Thiếu hệ thống tích hợp đa kênh. - Nhân sự đa nhiệm, thiếu chuyên sâu. - Nội dung hình ảnh thiếu thống nhất.	- Hoạch định: chiến lược thị trường chưa rõ ràng. - Tổ chức: cơ cấu đơn giản, thiếu chuyên môn hóa. - Lãnh đạo: định hướng chưa nhất quán. - Kiểm soát: vận hành thủ công, thiếu quy trình hóa.	- Chuẩn hóa bộ quy trình BLĐT. - Xây dựng hướng dẫn vận hành đa kênh thống nhất. - Tận dụng giải pháp nền tảng SaaS để tích hợp dữ liệu.
VỀ LÃNH ĐẠO BLĐT			
Nhóm DN	Hạn chế	Nguyên nhân theo chức năng	Giải pháp
DN lớn	- Khó thu hút nhân lực TMĐT chuyên sâu. - Đào tạo nội bộ rời rạc. - Chính sách đãi ngộ chưa hấp dẫn đặc thù nghề.	- Hoạch định: chưa xác định chiến lược nhân sự số dài hạn. - Tổ chức: đào tạo không đồng bộ. - Lãnh đạo: thiếu trọng tâm phát triển nghề nghiệp. - Kiểm soát: chưa theo dõi hiệu quả đào tạo/dãi ngộ rõ ràng.	- Xây dựng lộ trình nghề nghiệp, đãi ngộ tốt dành cho BLĐT. - Chuẩn hóa đào tạo theo từng kênh số, đào tạo trực tuyến và thuê ngoài - Áp dụng KPI gắn với hiệu suất và đổi mới số.
DN vừa và nhỏ	- Tuyển sai người, thiếu kỹ năng. - Tự đào tạo đơn giản, thiếu cập nhật. - Không có lộ trình thăng tiến rõ ràng	- Hoạch định: không hoạch định nhu cầu nhân lực. - Tổ chức: thiếu bộ phận đào tạo. - Lãnh đạo: phụ thuộc kinh nghiệm cá nhân. - Kiểm soát: không đánh giá chất lượng nhân sự.	- Xây dựng khung năng lực BLĐT. - Hợp tác đào tạo với bên ngoài. - Áp dụng chế độ khuyến khích linh hoạt, phù hợp nguồn lực.
VỀ KIỂM SOÁT BLĐT			
Nhóm DN	Hạn chế	Nguyên nhân theo chức năng	Giải pháp

DN lớn	- Quy trình kiểm soát kế thừa mô hình truyền thống, thiếu linh hoạt. - Chưa phản ánh đặc thù TMĐT (thời gian thực, tích hợp kênh).	- Hoạch định: KPI chưa gắn trải nghiệm đa kênh. - Tổ chức: quy trình cứng nhắc. - Lãnh đạo: chậm đổi mới kiểm soát. - Kiểm soát: thiếu dashboard thời gian thực.	- Thiết kế lại quy trình kiểm soát theo mô hình số hóa. - Xây dựng bộ chỉ số vận hành theo thời gian thực. - Triển khai hệ thống giám sát hành trình KH số.
DN vừa và nhỏ	- Quy trình kiểm soát thủ công. - Thiếu chuẩn hóa xử lý đơn hàng, thanh toán, chăm sóc KH...	- Hoạch định: chưa xác định chuẩn vận hành. - Tổ chức: thiếu nhân sự kiểm soát. - Lãnh đạo: không ưu tiên đầu tư quy trình. - Kiểm soát: không có hệ thống theo dõi.	- Chuẩn hóa quy trình kiểm soát từng khâu. - Ứng dụng môđun kiểm soát tự động chi phí thấp. - Áp dụng KPI vận hành đơn giản nhưng đo lường được.