

# CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP BÁN LẺ VIỆT NAM: CƠ HỘI, THÁCH THỨC VÀ GIẢI PHÁP

LÂM TUẤN HƯNG\*  
ĐẶNG THANH PHƯƠNG\*\*

Chuyển đổi số là xu hướng tất yếu trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay, cũng như việc ứng dụng chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp bán lẻ là đòi hỏi cấp thiết, nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng và tối ưu hóa chi phí. Bài viết đánh giá các cơ hội, thách thức đối với chuyển đổi số trong doanh nghiệp bán lẻ ở Việt Nam. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp đối với doanh nghiệp bán lẻ để thúc đẩy hoạt động chuyển đổi số ở các doanh nghiệp ngành bán lẻ Việt Nam hiện nay.

Từ khóa: Doanh nghiệp bán lẻ; cơ hội, thách thức; chuyển đổi số.

*Digital transformation is an essential trend in the current Industrial Revolution 4.0. The application of digital transformation in the operations of retail enterprises is a critical requirement to best meet customer needs and optimize costs. This article assesses the opportunities and challenges concerning digital transformation in retail enterprises in Vietnam and proposes several solutions for this sector to enhance their related activities in the current retail industry in Vietnam.*

Keywords: Retail enterprises; opportunities, challenges; digital transformation.

NGÀY NHẬN: 20/10/2023 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 06/12/2023 NGÀY DUYỆT: 15/01/2024

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.336.2024.749>

## 1. Đặt vấn đề

Ngành bán lẻ tại thị trường Việt Nam vẫn được xem là có nhiều tiềm năng để khai thác, năm 2022 đã chứng kiến sự gia tăng 10,2% trong tăng trưởng ngành bán buôn, bán lẻ, đạt tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng ước đạt 5.680 nghìn tỷ đồng, tăng 19,8% (loại trừ yếu tố giá tăng 15,6%). Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam dự đoán rằng, phần trăm giao dịch thương mại điện tử bán lẻ trong tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng vào năm 2022 là khoảng 8,5%. Riêng

trong lĩnh vực bán lẻ hàng hóa, tỷ lệ bán lẻ hàng hóa trực tuyến so với tổng mức bán lẻ hàng hóa vào năm 2022 là 7,2%, tăng cao hơn so với tỷ lệ 6,7% của năm 2021<sup>1</sup>. Tuy nhiên, sự cạnh tranh khốc liệt trong ngành cho thấy, cơ hội thực sự chỉ thuộc về những doanh nghiệp có chiến lược rõ ràng. Trong tình hình này, việc chuyển đổi số được coi là một lựa chọn hàng đầu để xây dựng nền tảng

\* TS, Viện Nghiên cứu Chiến lược, chính sách Công Thương

\*\* TS, Trường Đại học Thủy lợi

phát triển doanh nghiệp vững chắc và đạt được những đột phá trong thời đại công nghệ số.

### 2. Cơ hội và thách thức đặt ra đối với doanh nghiệp ngành bán lẻ Việt Nam khi chuyển đổi số

#### a. Về cơ hội

*Thứ nhất*, duy trì nền chính trị ổn định và kinh tế phát triển với việc Chính phủ thực hiện chính sách chuyển đổi số đầy đủ và kịp thời. Nghị quyết số 01/NQ-CP ngày 01/01/2021 của Chính phủ về nhiệm vụ và giải pháp chính để thực hiện Kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội và Dự toán ngân sách nhà nước năm 2021 đã xác định: xây dựng hạ tầng kinh tế số và xã hội số, hạ tầng kết nối thông minh, phát triển Trí tuệ nhân tạo (AI) và Internet vạn vật (IoT). Chính phủ đã đồng hành với các bộ, ngành để đề xuất các hướng dẫn và biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp, thúc đẩy quá trình chuyển đổi số quốc gia, với trọng tâm là kinh tế số. Điều này tạo ra một môi trường thuận lợi để các doanh nghiệp chuyển đổi chiến lược phát triển, phù hợp với xu hướng toàn cầu, bảo đảm sự phát triển bền vững.

*Thứ hai*, hạ tầng số ngày càng được quan tâm và phát triển. Việt Nam đã triển khai một chương trình hỗ trợ chuyển đổi số cho các doanh nghiệp trong giai đoạn 2021 - 2025. Hạ tầng thông tin được phát triển cơ bản để hỗ trợ kết nối 4G và khả năng tiếp cận các dịch vụ công nghệ thông tin cũng như tỷ lệ sử dụng các thiết bị di động ở mức khá so với trình độ thế giới. Báo cáo internet Việt Nam cho biết, tên miền quốc gia “.vn” đã tăng trưởng với tốc độ 5,2% so với năm 2020. Tỷ lệ sử dụng IPv6 trên mạng internet Việt Nam năm 2021 đạt 47%, vượt trội so với tỷ lệ trung bình toàn cầu và xếp thứ 8 trên thế giới<sup>2</sup>.

*Thứ ba*, thị trường bán lẻ sôi động và tích cực. Tại Việt Nam, nhu cầu mua sắm các mặt hàng bán lẻ cao, thu hút các nguồn đầu tư

lớn từ khắp nơi trên thế giới. Theo Báo cáo Digital 2020 của We Are Social, Việt Nam có khoảng 68,17 triệu người dùng internet (chiếm khoảng 70% dân số), số lượng người sử dụng mạng xã hội là 65 triệu người (chiếm 67% dân số) và số lượng thuê bao di động là 145,8 triệu thuê bao (tương đương 150% so với tổng dân số)<sup>3</sup>. Tất cả những điều này cho thấy, Việt Nam có tiềm năng lớn trong việc phát triển thương mại điện tử.

*Thứ tư*, cơ hội từ sự phát triển của công nghệ lõi. Qua đó đã làm thay đổi các ngành bán lẻ hoạt động trên toàn cầu, bao gồm: (1) Công nghệ thực tế tăng cường (AR) giúp giảm tỷ lệ hoàn trả sản phẩm và cải thiện doanh số bán hàng cho các doanh nghiệp bán lẻ, Dữ liệu lớn (Big Data) trong ngành bán lẻ giúp doanh nghiệp hiểu sâu hơn về thông tin nhân khẩu học, thói quen và sở thích tiêu dùng của khách hàng cũng như dự đoán nhu cầu và khả năng chi tiêu trong tương lai, AI giúp nâng cao trải nghiệm của khách hàng bằng cách hỗ trợ các nhà bán lẻ cung cấp dịch vụ tốt hơn.. và IoT<sup>4</sup> kết nối các thiết bị và giúp quản lý hàng hóa và chuỗi cung ứng. Điều này giúp tối ưu hóa quá trình lưu kho, giám sát giao hàng, giảm thiểu mất mát và hao hụt.

*Thứ năm*, cơ hội từ sự dịch chuyển của mua sắm trực tuyến và ứng dụng mô hình bán lẻ đa kênh.

Trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng và liên tục, khả năng kết nối giữa các thiết bị di động thông minh và mong muốn tiện lợi của người tiêu dùng có tác động sâu rộng đến quyết định mua sắm của họ, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho chuyển đổi số trong ngành bán lẻ.

#### b. Những thách thức

*Một là*, trong việc thay đổi tư duy, nhận thức và thói quen, tập quán kinh doanh.

Theo báo cáo về chuyển đổi số từ Bộ Kế hoạch và Đầu tư, hơn 50% doanh nghiệp

đánh giá rằng, thách thức này rất lớn, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn. Các tổ chức có cấu trúc phức tạp, bao gồm nhiều bộ phận và cấp quản lý, thường gặp khó khăn trong việc thực hiện sự thay đổi này<sup>5</sup>.

Trong ngành bán lẻ, việc tận dụng công nghệ quản trị vẫn chưa được thực hiện tối ưu, đặc biệt là ở các siêu thị và cửa hàng tiện lợi. Phần lớn doanh nghiệp bán lẻ quy mô vừa và nhỏ vẫn tiếp tục sử dụng mô hình bán hàng thủ công và truyền thống, dẫn đến hạn chế trong nguồn cung cấp, thiếu tính cạnh tranh về giá, khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm còn yếu, mạng lưới hạn chế và không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng.

*Hai là*, vốn để đầu tư công nghệ và số lượng, chất lượng lao động của doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam còn thiếu và yếu. Đầu tư vào quá trình chuyển đổi số đòi hỏi một lượng vốn đáng kể, không chỉ dành cho việc cập nhật công nghệ mới mà còn bao gồm các chi phí, như: đào tạo nhân lực, phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, xây dựng các nền tảng số mới, duy trì và vận hành hệ thống, thay đổi mô hình quản lý, bảo đảm an ninh và an toàn cũng như đối phó với các rủi ro. Điều này đặt ra một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp có tài chính hạn chế có quy mô nhỏ và vừa.

Vấn đề nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn luôn là thách thức trong các lĩnh vực kinh tế nói chung, trong đó có hoạt động bán lẻ. Theo Hiệp hội Thương mại Việt Nam, tỷ lệ doanh nghiệp có nhân lực chuyên trách về thương mại điện tử trong giai đoạn 2017 - 2020 không vượt quá 30% doanh nghiệp tham gia khảo sát. Đáng chú ý, tỷ lệ này thấp hơn đối với doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa, chỉ tương ứng với 21% và 41%. Có khoảng 30% doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân lực có kỹ năng về thương mại điện tử và công nghệ thông tin<sup>6</sup>.

*Ba là*, tiếp cận và sử dụng công nghệ. Để thực hiện chuyển đổi số, các doanh nghiệp không chỉ mua công nghệ mà còn tích hợp toàn diện với các khâu kinh doanh và quản trị. Thêm vào đó còn đòi hỏi đầu tư hạ tầng công nghệ thông tin đồng bộ. Tuy nhiên, đa số các doanh nghiệp đánh giá khó khăn về vấn đề liên quan đến công nghệ, như: thiếu thông tin về công nghệ số, cơ sở hạ tầng, các giải pháp tích hợp công nghệ số. Đây là vấn đề cốt lõi của quá trình chuyển đổi số, do đó, cũng là một cản trở lớn đối với các doanh nghiệp.

*Bốn là*, thị trường cạnh tranh giữa các đối thủ trong và ngoài nước. Những thương hiệu bán lẻ Việt phải cạnh tranh với các thương hiệu quốc tế nổi tiếng thông qua các thương vụ mua bán và sáp nhập. Ví dụ, Tập đoàn Berli Jucker (BJC) từ Thái Lan đã mua lại chuỗi siêu thị Metro Việt Nam; Tập đoàn Central Group, cũng từ Thái Lan, đã thực hiện việc mua lại hệ thống siêu thị và Trung tâm Thương mại của Big C Việt Nam và sở hữu 49% cổ phần của chuỗi điện máy Nguyễn Kim. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp Việt Nam, như: Điện máy Trần Anh, Citimart và Fivimart cũng đã chuyển nhượng cổ phần cho các nhà đầu tư từ Nhật Bản và các quốc gia khác<sup>7</sup>.

*Năm là*, sự liên kết giữa các bên liên quan còn thiếu và yếu. Để thực hiện quá trình chuyển đổi số một cách hiệu quả, phục vụ khách hàng tốt hơn và cải thiện hiệu suất bán hàng trực tuyến, các phần tử trong chuỗi cung ứng, bao gồm nhà sản xuất, nhà phân phối và nhà bán lẻ, cần phải đạt được mức độ thống nhất và kết nối mạnh mẽ. Tuy nhiên, vì thiếu kinh nghiệm và sự hiểu biết, sự hợp tác vẫn chưa đủ mạnh và mượt mà, dẫn đến một số hạn chế trong việc cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Hệ thống chuỗi siêu thị và cửa hàng tiện lợi lớn vẫn chưa đủ chuyên nghiệp trong việc quản lý công nghệ. Số lượng siêu thị lớn áp

dụng công nghệ quản trị còn rất ít. Các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường sử dụng hình thức bán lẻ truyền thống và thực hiện các hoạt động bán hàng thủ công. Điều này tạo ra khó khăn khi muốn thực hiện quá trình chuyển đổi số đồng thời trong tất cả các doanh nghiệp bán lẻ tại Việt Nam.

Sáu là, việc áp dụng bán hàng hợp kênh, thói quen mua hàng truyền thống và sự e ngại của người tiêu dùng khi tham gia mua hàng trực tuyến. Trong thời gian gần đây, việc mua sắm trực tuyến đã tăng một cách đáng kể. Tuy nhiên, việc này cũng đặt ra nhiều thách thức cho khách hàng. Một số khách hàng tham gia mua sắm trực tuyến lo ngại về việc lộ thông tin cá nhân, chất lượng sản phẩm không đạt như quảng cáo, vận chuyển và giao hàng không hiệu quả, dịch vụ chăm sóc khách hàng kém cũng như phức tạp trong việc đặt hàng trực tuyến...

### 3. Một số giải pháp cho doanh nghiệp bán lẻ trong chuyển đổi số

*Thứ nhất, thay đổi tư duy, nhận thức của các cấp quản lý doanh nghiệp và xây dựng nên chiến lược chuyển đổi số.*

Các nhà quản lý doanh nghiệp cần thay đổi suy nghĩ về tầm quan trọng và sự cần thiết của việc chuyển đổi số trong ngành bán lẻ hiện nay. Để giúp các doanh nghiệp bán lẻ đổi mới kịp thời với những thay đổi và phát triển mạnh mẽ của thời đại công nghệ 4.0 các chủ doanh nghiệp cần cam kết xây dựng mô hình kinh doanh chuyển đổi, sử dụng công nghệ số để tăng năng suất và hiệu quả. Đồng thời, họ cũng cần thông tin cho nhân viên về lợi ích và quy trình của quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần nhận thức rằng thời đại chiến lược sản phẩm độc đáo đang dần phai mờ. Sự cải tiến và sự khác biệt về khả năng công nghệ giữa các doanh nghiệp ngày càng trở nên không rõ ràng. Đối mặt với thách thức duy trì sự vượt trội của

sản phẩm trong dài hạn ngày càng khó khăn. Doanh nghiệp không thể cạnh tranh bền vững nếu chỉ dựa vào các chương trình khuyến mãi hoặc chiến lược giá cả. Thay vào đó, cuộc đua hiện nay chủ yếu xoay quanh việc tối ưu hóa chi phí hoạt động và tối ưu hóa chuỗi giá trị, liên tục cải thiện trải nghiệm của khách hàng và biến dữ liệu thành một yếu tố cốt lõi.

*Thứ hai, phát triển đội ngũ nhân sự phù hợp với chuyển đổi số.*

Triển khai chuyển đổi số trong doanh nghiệp bán lẻ đòi hỏi sự tham gia của đội ngũ nhân sự chất lượng và có kiến thức chuyên môn cao. Đội ngũ này cần được đào tạo từ cơ bản đến nâng cao trong các lĩnh vực như kinh doanh bán lẻ, công nghệ thông tin và phải có sự hiểu biết sâu rộng về thị trường hiện tại cũng như khả năng dự đoán hướng đi của thị trường trong tương lai. Do đó, doanh nghiệp cần thiết lập các tiêu chí tuyển dụng hợp lý và phát triển một kế hoạch chi tiết cho việc củng cố đội ngũ nhân sự của mình. Sau đó, họ cần định hướng hoạt động cho từng bộ phận và phòng, ban khác nhau. Trong quá trình đào tạo và phát triển từng bộ phận và phòng, ban, doanh nghiệp cần tập trung vào việc cung cấp kiến thức chuyên sâu và cập nhật kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin một cách thành thạo.

Cần tổ chức các khóa đào tạo và bồi dưỡng cho nhân viên về các kỹ năng trong lĩnh vực công nghệ thông tin và thương mại điện tử, bao gồm cách tiếp cận khách hàng trong kinh doanh trực tuyến. Đặc biệt, cần đào tạo nhân viên có kỹ năng bán hàng trực tuyến và khả năng hỗ trợ khách hàng trong quá trình mua sắm trực tuyến, bảo đảm quy trình đơn giản và hiệu quả...

*Thứ ba, triển khai mô hình chuỗi giá trị số dựa trên dữ liệu (Digital Value Chain).*

Để nâng cao khả năng quản lý và phục vụ khách hàng, doanh nghiệp cần xây dựng một

kho dữ liệu tổng hợp và thống nhất về thông tin khách hàng trải dài qua toàn bộ hệ thống bán hàng của họ. Kho dữ liệu này sẽ tổng hợp và tích hợp thông tin khách hàng từ tất cả các kênh khác nhau, giúp doanh nghiệp phân tích sở thích, thói quen và hành vi của khách hàng một cách chính xác hơn. Nhờ đó, doanh nghiệp có khả năng nhận biết và phản ánh nhanh chóng những thay đổi trong xu hướng hành vi của khách hàng và từ đó, cung cấp trải nghiệm vượt trội hơn so với kỳ vọng của họ. Điều này cũng tạo cơ hội để cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm và dịch vụ đối với từng khách hàng riêng biệt.

*Thứ tư*, ứng dụng công nghệ, chuyển đổi số đòi hỏi chi phí không nhỏ, do vậy, doanh nghiệp bán lẻ cần lên các phương án lựa chọn cách tiếp cận nguồn vốn một cách hiệu quả. Chủ động tìm hiểu điều kiện hỗ trợ kinh phí của quá trình chuyển đổi số từ các chương trình quốc gia nhằm tận dụng tối đa các nguồn lực. Trong đó, chú trọng vào một số nội dung sau: (1) Doanh nghiệp cần tập trung đầu tư vào việc phát triển cơ sở hạ tầng công nghệ số, áp dụng công nghệ thông tin vào quy trình bán hàng và dịch vụ sau bán để tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh; (2) Bảo đảm rằng vận hành hệ thống và quản lý công nghệ diễn ra một cách an toàn và hiệu quả; (3) Chọn nền tảng xây dựng website thương mại điện tử phù hợp; (4) Tối ưu chi phí phần mềm quản lý; (5) Các nhà bán lẻ cần phải tối ưu hóa hệ thống các cửa hàng của mình và điều chỉnh danh mục mặt hàng kinh doanh và phương thức bán lẻ sao cho phù hợp với vai trò của hệ thống các cửa hàng thực trong hệ thống bán lẻ chung của doanh nghiệp; (6) Giảm những hạn chế do bên giao hàng thứ ba; (7) Doanh nghiệp phải tìm một sự cân bằng hợp lý giữa việc giảm chi phí lưu trữ và vận chuyển hàng hóa, đồng thời bảo đảm tính chính xác và đúng thời hạn trong giao nhận hàng hóa; (8) Ứng dụng bán hàng hợp kênh và đa kênh hợp lý.

#### 4. Kết luận

Doanh nghiệp bán lẻ ở Việt Nam đang trải qua một giai đoạn quan trọng của sự chuyển đổi số trong bối cảnh ngày càng tăng cường sự phổ biến của công nghệ thông tin và internet. Với những cơ hội và thách thức trên để chuyển đổi số một cách thành công, ngành bán lẻ Việt Nam phải chuẩn bị các nguồn lực để sẵn sàng đối đầu với khó khăn và giành lấy cơ hội bứt phá tăng trưởng trong bối cảnh nền kinh tế trong nước nói riêng và kinh tế toàn cầu nói chung được dự báo vẫn còn nhiều biến động.

Mặc dù thị trường bán lẻ Việt Nam đã và đang được nhiều chuyên gia kinh tế đánh giá là một trong những thị trường thuộc nhóm sôi động và giàu tiềm năng nhất thế giới. Tuy nhiên, sự chuyển mình của các xu hướng thương mại bán lẻ trong thời đại mới và sự thay đổi trong hành vi mua sắm của người tiêu dùng trong hiện tại cùng các dự báo trong tương lai đang đòi hỏi Việt Nam vừa cần nhanh chóng tận dụng thời cơ, vận hội vừa có sự chuẩn bị cho các đối sách trước những thách thức mới, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập hiện nay. □

#### Chú thích:

- 1, 6. Hiệp hội Thương mại Điện tử. *Báo cáo Chỉ số thương mại điện tử Việt Nam (EBI) qua các năm*. Hà Nội, 2022.
2. Trung tâm Internet Việt Nam. *Báo cáo internet, tài nguyên internet Việt Nam* Hà Nội, 2022.
3. Hootsuite&Weasocial. *Báo cáo Digital 2020*.
4. Thu Huế. *Bức tranh chuyển đổi số ngành bán lẻ: 4 xu hướng chính và bài học từ các doanh nghiệp*. Hà Nội, 2022.
5. Bộ Kế hoạch và Đầu tư. *Cục Phát triển doanh nghiệp. Báo cáo thường niên chuyển đổi số doanh nghiệp 2022: mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam*. Hà Nội, 2022.
7. An Thị Thanh Nhân. *Chuyển đổi số trong các doanh nghiệp ngành bán lẻ Việt Nam - cơ hội và thách thức*. Tạp chí Công Thương, số 10, tháng 5/2022.