

ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
KHOA QUẢN TRỊ



DỰ ÁN CUỐI KỲ MÔN THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

**PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THƯƠNG
MẠI ĐIỆN TỬ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VÀNG BẠC
ĐÁ QUÝ PHÚ NHUẬN (PNJ)**

Lớp học phần : 25D1INF50901302

Phòng học – Buổi học : N1-301– Sáng thứ 7

Giảng viên hướng dẫn : Nguyễn Thành Huy

Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 22/5/2025

DANH SÁCH THÀNH VIÊN NHÓM H

STT	Họ và tên	MSSV	Mức độ đóng góp
1	Bùi Kim Chi	31221020825	100%
2	Nguyễn Hoàng Diệp Hân	31221025806	100%
3	Hoàng Nữ Hồng Trang	31221023130	100%
4	Nguyễn Thị Mỹ Vy	31221025663	100%
5	Lê Thị Thảo Vy	31221026199	100%

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	5
LỜI MỞ ĐẦU	6
TÓM TẮT DỰ ÁN	7
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGÀNH VÀ CÔNG TY CỔ PHẦN	8
1.1. Tổng quan ngành trang sức Việt Nam trên nền tảng TMĐT	8
1.2. Giới thiệu về CTCP Vàng bạc đá quý Phú Nhuận - PNJ	10
1.3. Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của PNJ	11
1.4. Tầm nhìn, sứ mệnh và triết lý phát triển bền vững của PNJ	11
1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh	12
1.6. Các đối thủ cạnh tranh của PNJ	13
1.7. Đánh giá tiềm năng	14
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH DOANH NGHIỆP	15
2.1 Tìm hiểu mô hình kinh doanh của công ty	15
2.1.1 Phân tích SMART	15
2.1.2 Phân tích SWOT	20
2.1.3 Phân tích mô hình BUSINESS CANVA	32
2.1.4 Phân tích mô hình 7 bước tăng trưởng	43
2.2 Phân tích sản phẩm của doanh nghiệp	50
2.2.1 Mô tả sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp PNJ	50
2.2.2 Phân tích sản phẩm theo Product Levels	51
2.3 Phân tích MHKD của PNJ thông qua 8 luận điểm thương mại điện tử	54
2.4 Phân tích mô hình hoạt động của công ty	72
2.5 Nguồn lực trong tổ chức hoạt động doanh nghiệp	78
2.6 Công nghệ ứng dụng trong hoạt động của PNJ	79
CHƯƠNG 3: CÁC SỐ LIỆU TÀI CHÍNH LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG TMĐT CỦA PNJ	83
3.1. Doanh thu PNJ trên nền tảng TMĐT	84
3.1.1. Báo cáo thị phần các nền tảng TMĐT Q1/2024 và Q1/2025	84
3.1.2 Báo cáo doanh thu trên trang web chính thức của PNJ	84
3.1.3. Báo cáo doanh thu trên SHOPEE của PNJ OFFICIAL (04/2023 – 03/2025)	86
3.1.4. Báo cáo doanh thu trên nền tảng TIKTOKSHOP của PNJ	89
3.2. Chi phí PNJ trên nền tảng TMĐT	90
CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP VÀ CẢI TIẾN CHO DOANH NGHIỆP	94
TÀI LIỆU THAM KHẢO	96

DANH MỤC HÌNH ẢNH VÀ BẢNG BIỂU

Hình 1. Doanh thu ngành trang sức Việt Nam trên nền tảng TMĐT	10
Hình 2 . Kết quả kinh doanh quý IV/2024, hoàn thành mục tiêu đặt ra.....	12
Hình 3. Kết quả kinh doanh quý 1 năm 2025 của PNJ	13
Hình 4. Mô hình SMART (1)	16
Hình 5. Mô hình SMART (2)	18
Hình 6. Chiến dịch marketing “Hạnh phúc vàng” của PNJ	23
Hình 7. Trang web chính thức của PNJ	25
Hình 8. Gian hàng chính thức của PNJ trên Shopee	25
Hình 9. Trang Facebook của PNJ	26
Hình 10. Trang Instagram của PNJ.....	26
Hình 11. Trang TikTok của PNJ	27
Hình 12. Mô hình Business Canvas của PNJ	32
Hình 13. Mô hình 5 cấp độ sản phẩm của Philip Kotler	51
Hình 14. Tổng quan quy trình hoạt động của PNJ	74
Hình 15. Quy trình bán hàng trên website chính thức của PNJ	76
Hình 16. Mô hình quản trị và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp	78
Hình 17. Báo cáo thị phần các nền tảng TMĐT Q1/2024 và Q1/2025	84
Hình 18. Thống kê của Grips về doanh số và lượt bán của trang web pnj.com.vn.....	85
Hình 19. Thống kê của Grips về số lượt bán ra của các phương tiện điện tử trên trang web pnj.com.vn.....	85
Hình 20. Chương trình giao nhanh 3 giờ của PNJ	86
Hình 21. Doanh thu bán ra của gian hàng PNJ Official trên sàn TMĐT Shopee trong giai đoạn (04/2024 - 03/2025)	88
Hình 22. Phân khúc giá bán ra của các sản phẩm trong gian hàng PNJ Official trên sàn TMĐT Shopee	88
Biểu đồ 1. Cơ cấu doanh thu PNJ qua các năm	57
Bảng 1. Chi phí PNJ trên nền tảng thương mại điện tử	90

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, nhóm chúng em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Đại học Kinh tế TP.HCM đã đưa môn học Thương mại điện tử vào chương trình giảng dạy của năm ba để chúng em có được những trải nghiệm tuyệt vời với môn học này. Đặc biệt, nhóm chúng em xin gửi lời tri ân sâu sắc đến giảng viên bộ môn – Thầy Nguyễn Thành Huy đã truyền đạt những kiến thức quý báu cho chúng em trong suốt thời gian học tập vừa qua. Tuy khoảng thời gian đồng hành với nhau không quá dài nhưng những bài giảng bổ ích của thầy cùng với một phương pháp dạy học đầy khoa học và thú vị đã mang lại cho những bạn sinh viên năm ba chúng em có một tinh thần học tập hiệu quả, nghiêm túc, định hướng cho chúng em cách tư duy và cách làm việc khoa học nhất. Để hoàn thành được bài dự án “PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VÀNG BẠC ĐÁ QUÝ PHÚ NHUẬN (PNJ)” chín chu và hoàn thiện nhất thì không chỉ là những nỗ lực của các thành viên trong nhóm mà còn phải nhắc đến những lời góp ý từ thầy, đó cũng chính là những nhận xét vô cùng quý báu không chỉ trong quá trình thực hiện dự án này mà còn là hành trang tiếp bước cho chúng em trong quá trình học tập và lập nghiệp sau này.

Bộ môn Thương mại điện tử là môn học thú vị, vô cùng bổ ích và có tính thực tế cao, đảm bảo cung cấp đủ kiến thức, gắn liền với nhu cầu thực tiễn của sinh viên. Tuy nhiên, do vốn kiến thức còn nhiều hạn chế và khả năng tiếp thu thực tế còn nhiều bỡ ngỡ, mặc dù chúng em đã cố gắng hết sức nhưng chắc chắn bài tiểu luận khó có thể tránh khỏi những thiếu sót và còn một số chỗ chưa chính xác, kính mong thầy xem xét và góp ý để bài tiểu luận của chúng em được hoàn thiện hơn. Kính chúc thầy thật nhiều sức khỏe, hạnh phúc và thành công hơn nữa! Chúng em xin chân thành cảm ơn!

LỜI MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trên toàn cầu, thương mại điện tử đã và đang trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển của các doanh nghiệp bán lẻ, đặc biệt là ngành hàng trang sức – một lĩnh vực truyền thống vốn chịu ảnh hưởng lớn từ hành vi tiêu dùng trực tiếp. Tại Việt Nam, xu hướng mua sắm trực tuyến tăng mạnh hậu đại dịch đã buộc các thương hiệu lớn phải thích ứng nhanh chóng, đổi mới mô hình kinh doanh nhằm duy trì vị thế và tăng trưởng bền vững.

Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) – thương hiệu dẫn đầu ngành trang sức Việt Nam – không nằm ngoài guồng quay chuyển đổi này. Với chiến lược đầu tư mạnh mẽ vào nền tảng số, PNJ đã chuyển mình từ một doanh nghiệp bán lẻ truyền thống sang mô hình kinh doanh tích hợp đa kênh, trong đó thương mại điện tử đóng vai trò ngày càng quan trọng trong chuỗi giá trị.

Báo cáo này được xây dựng với mục tiêu phân tích toàn diện hoạt động kinh doanh của PNJ trên nền tảng thương mại điện tử, thông qua việc áp dụng các mô hình phân tích chiến lược hiện đại và đánh giá các chỉ số tài chính liên quan. Đồng thời, báo cáo cũng đưa ra những giải pháp phát triển phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Qua đó, không chỉ làm rõ thực trạng hiện tại mà còn định hướng những cơ hội phát triển tiềm năng cho doanh nghiệp trong tương lai.

TÓM TẮT DỰ ÁN

Báo cáo được chia thành 4 chương chính:

- Chương 1 cung cấp cái nhìn tổng quan về ngành trang sức tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh phát triển thương mại điện tử, đồng thời giới thiệu quá trình hình thành, các giá trị cốt lõi và định hướng chiến lược của Công ty Cổ phần PNJ. Phần này cũng đưa ra nhận định sơ bộ về tiềm năng phát triển của doanh nghiệp trong thời đại chuyển đổi số.
- Chương 2 tập trung phân tích chuyên sâu hoạt động kinh doanh của PNJ thông qua các mô hình chiến lược như SMART, SWOT, Business Model Canvas và 7 bước tăng trưởng. Ngoài ra, chương này còn làm rõ các yếu tố then chốt như sản phẩm chủ lực, mô hình vận hành, nguồn lực nội tại, ứng dụng công nghệ và những đặc điểm đặc trưng của thương mại điện tử trong hoạt động của PNJ.
- Chương 3 trình bày các dữ liệu tài chính liên quan đến mảng thương mại điện tử của PNJ, bao gồm các chỉ số về doanh thu, chi phí và hiệu quả kinh doanh trên nền tảng số.
- Chương 4 đề xuất các giải pháp và hướng cải tiến nhằm tối ưu hóa hoạt động thương mại điện tử của PNJ, với mục tiêu nâng cao trải nghiệm khách hàng, giảm thiểu chi phí vận hành và duy trì tăng trưởng ổn định trong môi trường số hóa.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGÀNH VÀ CÔNG TY CỔ PHẦN

1.1. Tổng quan ngành trang sức Việt Nam trên nền tảng TMĐT

1.1.1. Tổng quan ngành trang sức Việt Nam

Theo số liệu từ Statista (2023), tổng doanh thu ngành trang sức Việt Nam đạt khoảng 1,09 tỷ USD trong năm 2023, với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) dự kiến đạt 4,39% trong giai đoạn 2023–2026. Điều này cho thấy tiềm năng phục hồi và mở rộng của ngành trong bối cảnh nền kinh tế còn nhiều biến động.

Xét trên bình diện cá nhân, mỗi người tiêu dùng tại Việt Nam đã đóng góp trung bình khoảng 10,89 USD vào doanh thu thị trường trang sức trong năm 2023. Đáng chú ý, khoảng 84% doanh thu đến từ phân khúc trang sức không cao cấp (non-luxury), cho thấy nhu cầu phổ thông vẫn chiếm ưu thế, đồng thời phản ánh xu hướng tiêu dùng thực tế và khả năng chi trả của phần lớn người dân.

Ngoài ra, thị trường trong nước đang chứng kiến sự tăng trưởng mạnh mẽ của các dòng sản phẩm trang sức thủ công và truyền thống, nhờ vào việc khai thác hiệu quả các giá trị văn hóa bản địa. Người tiêu dùng ngày càng quan tâm đến các sản phẩm thể hiện bản sắc dân tộc và mang tính cá nhân hóa cao. Bên cạnh đó, báo cáo Statista (2022) cũng chỉ ra rằng các kênh bán hàng trực tuyến và thiết bị di động đang ngày càng đóng vai trò quan trọng, mở ra cơ hội mới cho các doanh nghiệp chuyển dịch sang nền tảng số nhằm tiếp cận khách hàng hiệu quả hơn.

Đáng chú ý, xu hướng tiêu dùng trang sức – đặc biệt là nhẫn – đang có nhiều thay đổi trong giới trẻ, không còn gắn chặt với quan niệm truyền thống về hôn nhân. Thay vào đó, nhẫn ngày càng trở thành biểu tượng cá nhân gắn liền với các mối quan hệ tình cảm như nhẫn cam kết, nhẫn đính hôn, nhẫn hứa hẹn, phản ánh quan điểm hiện đại về tình yêu và sự gắn bó. Nhu cầu về nhẫn cưới cũng đang gia tăng, và đặc biệt, sự chú trọng ngày càng nhiều vào thời trang công sở cũng góp phần thúc đẩy doanh số bán nhẫn trên toàn cầu.

Trước xu thế này, các nhà sản xuất trang sức được kỳ vọng sẽ tái định hướng chiến lược để tập trung nhiều hơn vào đối tượng tiêu dùng trẻ tuổi, những người có xu hướng yêu thích và sẵn sàng chi tiêu cho các dòng nhẫn mang tính biểu tượng và cá nhân hóa cao.

Trước bối cảnh thị trường đầy thách thức nhưng cũng giàu tiềm năng này, các doanh nghiệp trong lĩnh vực trang sức cần chủ động đổi mới chiến lược kinh doanh, khai thác xu hướng số hóa, nắm bắt tâm lý thế hệ trẻ và tập trung vào trải nghiệm khách hàng để giữ vững vị thế và mở rộng thị phần trong tương lai.

Trong cuối năm 2024, đầu 2025, thị trường trang sức tại Việt Nam ghi nhận mức tăng trưởng âm - “con bão kép” làm nhiều doanh nghiệp kinh doanh trang sức phải đóng cửa.

1.1.2. Tổng quan ngành trang sức Việt Nam trên nền tảng TMDT

Thị trường trang sức Việt Nam đang chứng kiến sự chuyển dịch tích cực sang kênh phân phối trực tuyến. Theo số liệu thống kê năm 2022, doanh thu từ nền tảng online chiếm khoảng 11,2% tổng doanh thu ngành trang sức và dự kiến sẽ tăng lên 16,7% vào năm 2026. Sự phát triển mạnh mẽ của hạ tầng kỹ thuật số – với quy mô nền kinh tế số Việt Nam được kỳ vọng đạt 45 tỷ USD vào năm 2025 – là yếu tố quan trọng thúc đẩy xu hướng này. Sự bùng nổ của thương mại điện tử và việc người tiêu dùng ngày càng sử dụng nhiều các nền tảng truyền thông số đã góp phần đưa Việt Nam trở thành một trong những nền kinh tế tăng trưởng nhanh nhất Đông Nam Á.

Tính đến giữa năm 2023, cả nước đã có hơn 100.000 website thương mại điện tử hoạt động. Bên cạnh đó, việc tích hợp công nghệ mới như thực tế ảo (VR), thực tế tăng cường (AR) và trí tuệ nhân tạo (AI) đang mang đến trải nghiệm mua sắm sống động, hấp dẫn cho người tiêu dùng. Nắm bắt xu thế này, nhiều doanh nghiệp trang sức như Cartier, PNJ, Huy Thanh Jewelry, Pandora hay Miansai đã triển khai hiệu quả hoạt động kinh doanh trực tuyến, mở rộng đáng kể khả năng tiếp cận khách hàng không chỉ trong nước mà còn trên thị trường quốc tế.

Chuyển đổi số tiềm năng để thương hiệu phát triển



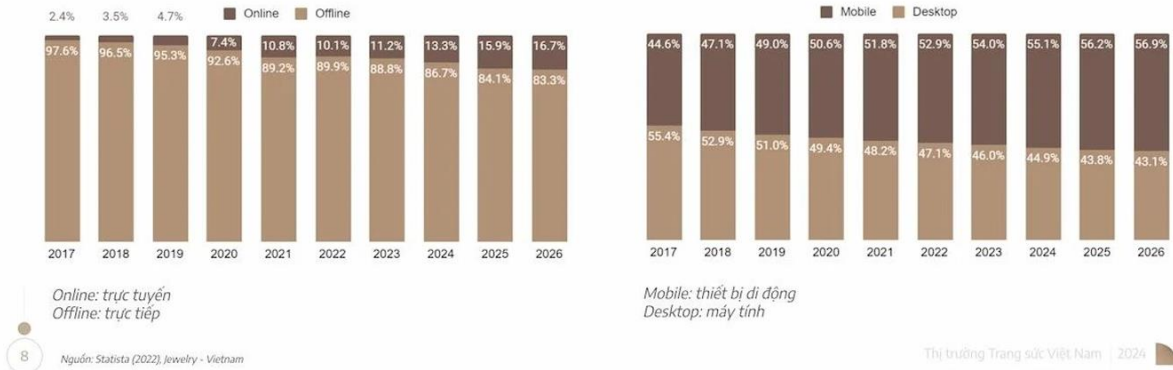
Kênh online chiếm khoảng

11.2%

tổng kênh phân phối của thị trường này.

Doanh thu thị trường trang sức chế tác tại Việt Nam có xu hướng gia tăng ở các kênh trực tuyến và các thiết bị di động. Thời điểm bùng nổ "digital transformation" (*) của ngành trang sức.

(*) digital transformation: chuyển đổi số



Hình 1. Doanh thu ngành trang sức Việt Nam trên nền tảng TMĐT

Nguồn: Statista (2022)

1.2. Gợi thiệu về CTCP Vàng bạc đá quý Phú Nhuận - PNJ

PNJ là một trong những thương hiệu hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực chế tác và bán lẻ trang sức bằng vàng, bạc, đá quý. PNJ nổi bật không chỉ ở thị trường nội địa mà còn thành công ở các thị trường quốc tế như Châu Á và Châu Âu.

Với cam kết cung cấp sản phẩm chất lượng và dịch vụ khách hàng tận tâm, PNJ xây dựng được thương hiệu uy tín và ngày càng được ưa chuộng. PNJ luôn chú trọng sáng tạo và đổi mới trong từng sản phẩm, từ trang sức đến các phụ kiện như đồng hồ, vàng miếng, và bất động sản.

PNJ có mạng lưới rộng lớn với hơn 400 cửa hàng trên toàn quốc, và mở rộng phát triển sang các nền tảng TMĐT, mang đến sự tiếp cận dễ dàng cho khách hàng. Đặc biệt, PNJ liên tục mở rộng ra thị trường quốc tế và ứng dụng công nghệ tiên tiến để phát triển bền vững.

1.3. Sơ lược về lịch sử hình thành và phát triển của PNJ

- 1988–1992: Thành lập từ một cửa hàng vàng bạc nhỏ của UBND quận Phú Nhuận. Đến năm 1992, chính thức chuyển đổi thành doanh nghiệp chuyên sản xuất và kinh doanh trang sức.
- 1993–2000: Mở rộng mạng lưới ra toàn quốc, định vị thương hiệu PNJ, bắt đầu xuất khẩu sản phẩm và nhận các chứng nhận uy tín như “Hàng Việt Nam chất lượng cao”, ISO 9001.
- 2001–2004: Ra mắt dòng trang sức PNJSilver dành cho giới trẻ, tiến hành cổ phần hóa, đặt nền móng cho mô hình doanh nghiệp hiện đại.
- 2005–2010: Cải tiến nhận diện thương hiệu, ra mắt dòng cao cấp CAO Fine Jewellery, niêm yết trên HOSE (2009), và được công nhận là Thương hiệu quốc gia, lọt top 500 công ty nữ trang lớn nhất thế giới.
- 2011–2017: Tiến hành tái cấu trúc toàn diện, ứng dụng hệ thống quản trị quốc tế, đầu tư mạnh vào công nghệ, khánh thành Xí nghiệp nữ trang hiện đại nhất châu Á, mở rộng lĩnh vực với PNJ Watch và phát triển chuỗi trung tâm kim hoàn.
- 2018–nay: Tăng tốc chuyển đổi số, phát triển mạnh bán lẻ đa kênh (Omni-channel), mở rộng hệ thống hơn 400 cửa hàng toàn quốc, ra mắt các thương hiệu mới như Style by PNJ, thúc đẩy sáng tạo thiết kế nội địa, và chú trọng phát triển bền vững theo các tiêu chuẩn ESG. PNJ giữ vững vị trí số 1 thị phần trang sức tại Việt Nam và không ngừng vươn ra khu vực.

1.4. Tầm nhìn, sứ mệnh và triết lý phát triển bền vững của PNJ

Tầm nhìn: Trở thành công ty hàng đầu Châu Á về chế tác trang sức và bán lẻ sản phẩm tôn vinh vẻ đẹp, vươn tầm thế giới.

Sứ mệnh: Không ngừng sáng tạo để mang lại những sản phẩm tinh tế với giá trị thật để tôn vinh vẻ đẹp cho con người và cuộc sống.

Triết lý phát triển bền vững: Đặt lợi ích khách hàng và lợi ích xã hội vào lợi ích của doanh nghiệp

1.5. Tình hình hoạt động kinh doanh

Bất chấp bối cảnh thị trường trang sức đối mặt với “con bão kép” và ghi nhận mức tăng trưởng âm trong năm 2024, PNJ vẫn ghi nhận tăng trưởng dương nhờ chiến lược mở rộng hệ thống phân phối và liên tục ra mắt các bộ sưu tập phù hợp với từng nhóm khách hàng. Doanh thu thuần cả năm đạt 37.823 tỷ đồng, tăng hơn 14% so với 2023, và lợi nhuận sau thuế lập kỷ lục mới ở mức 2.113 tỷ đồng (tăng hơn 7%). Công ty nổi bật với việc nắm bắt xu hướng mới khi ra mắt dòng sản phẩm Mancode by PNJ dành riêng cho nam giới, cùng với các chiến dịch marketing hiệu quả giúp thúc đẩy doanh số trong các dịp cao điểm.



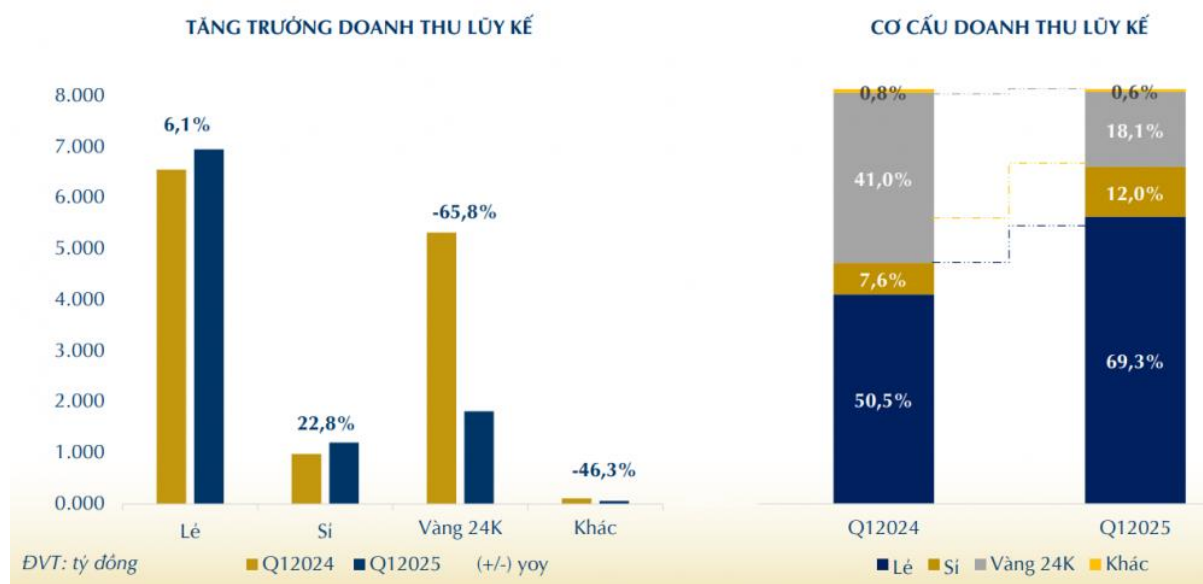
Hình 2 . Kết quả kinh doanh quý IV/2024, hoàn thành mục tiêu đặt ra

Nguồn: PNJ

Dù năm 2025 đặt kế hoạch doanh thu giảm còn 31.607 tỷ đồng (giảm 17%) và lợi nhuận sau thuế 1.960 tỷ đồng (giảm 7%), PNJ vẫn duy trì chính sách cổ tức tiền mặt ở mức 20%. Công ty cũng chú trọng đầu tư cho tương lai khi dành 40% lợi nhuận để trích vào quỹ phát triển, và triển khai chương trình ESOP cho đội ngũ nhân sự chủ chốt nhằm giữ chân và khích lệ nhân tài.

Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) vừa công bố kết quả kinh doanh quý I/2025 với doanh thu thuần đạt 9.635 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế 678 tỷ đồng, giảm lần lượt 23,5% và 8,1% so với cùng kỳ năm trước.

KẾT QUẢ KINH DOANH QUÝ 1 NĂM 2025



Hình 3. Kết quả kinh doanh quý 1 năm 2025 của PNJ

Nguồn: Báo cáo tài chính quý I/2025 PNJ

Cho năm 2025, PNJ đặt mục tiêu doanh thu 31.607 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế gần 1.960 tỷ đồng, giảm tương ứng 17% và 7% so với năm 2024. Sau quý đầu tiên, công ty đã hoàn thành khoảng 30% kế hoạch doanh thu và 35% chỉ tiêu lợi nhuận cả năm.

Mặc dù lợi nhuận giảm do doanh thu sụt giảm, nhưng biên lợi nhuận gộp lại cải thiện đáng kể, đạt 21,3% so với 17,1% của quý I/2024. Điều này chủ yếu nhờ vào việc cơ cấu doanh thu thay đổi, trong đó doanh thu từ mảng trang sức bán lẻ chiếm 69,3%, tăng mạnh so với mức 50,5% cùng kỳ năm trước.

1.6. Các đối thủ cạnh tranh của PNJ

Trong ngành trang sức và kim hoàn tại Việt Nam, PNJ hiện giữ vị thế dẫn đầu nhưng vẫn phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt từ nhiều nhóm đối thủ khác nhau.

Trước hết là các tập đoàn và thương hiệu lớn trong nước như DOJI, SJC, Diamond World – những doanh nghiệp có tiềm lực tài chính mạnh, mạng lưới phân phối rộng và danh tiếng lâu năm, đang cạnh tranh trực tiếp với PNJ về thị phần, giá cả và thiết kế sản phẩm.

Bên cạnh đó, sự hiện diện ngày càng tăng của các thương hiệu quốc tế như Tiffany & Co., Cartier hay BVLGari cũng tạo ra áp lực lớn, đặc biệt ở phân khúc cao cấp. Những thương hiệu này có lợi thế về tính biểu tượng, thiết kế độc đáo và khả năng định vị thương hiệu mạnh mẽ.

Ngoài ra, các cửa hàng kim hoàn địa phương và nhà sản xuất nhỏ lẻ cũng là nhóm đối thủ không thể xem nhẹ, nhất là tại các khu vực tỉnh thành và nông thôn – nơi họ thường được khách hàng tin tưởng nhờ sự linh hoạt về giá và mối quan hệ thân thuộc. Có thể thấy, PNJ không chỉ cạnh tranh với các doanh nghiệp quy mô lớn trong nước, mà còn phải không ngừng đổi mới để duy trì lợi thế trước các thương hiệu toàn cầu và hệ thống cửa hàng truyền thống đang bám rễ vững chắc trong thị trường địa phương.

1.7. Đánh giá tiềm năng

PNJ là doanh nghiệp tiên phong trong việc định vị sản phẩm một cách chính xác, tập trung vào nhóm khách hàng mục tiêu thuộc độ tuổi trẻ từ 25 đến 45. Chính định hướng chiến lược này đã giúp PNJ nhanh chóng nắm bắt xu hướng tiêu dùng trong ngành trang sức, góp phần mở rộng thị phần đáng kể – từ 12% năm 2012 lên đến 27% vào năm 2017, trở thành thương hiệu trang sức có thị phần cao nhất tại Việt Nam.

Một trong những chiến lược kinh doanh then chốt của PNJ là đẩy mạnh phát triển mạng lưới phân phối. Theo số liệu do PNJ công bố, tính đến cuối tháng 3 năm 2023, doanh nghiệp này đã vận hành 371 cửa hàng tại 55 trên tổng số 63 tỉnh, thành trên cả nước.

Bên cạnh đó, PNJ cũng cho thấy định hướng vươn tầm quốc tế thông qua việc giành giải thưởng “Nhà bán lẻ trang sức số 1 châu Á” tại JNA Awards 2019 – vượt qua nhiều đối thủ lớn trong khu vực. Thành tựu này không chỉ khẳng định vị thế của PNJ mà còn góp phần nâng tầm ngành kim hoàn Việt Nam trên trường quốc tế. Sự thành công của PNJ đến từ việc triển khai hiệu quả các chiến lược marketing, xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp, quản trị chuỗi cung ứng và sản xuất hiệu quả, cùng với

uy tín thương hiệu cao – từ đó củng cố vị thế dẫn đầu trên thị trường trang sức Việt Nam.

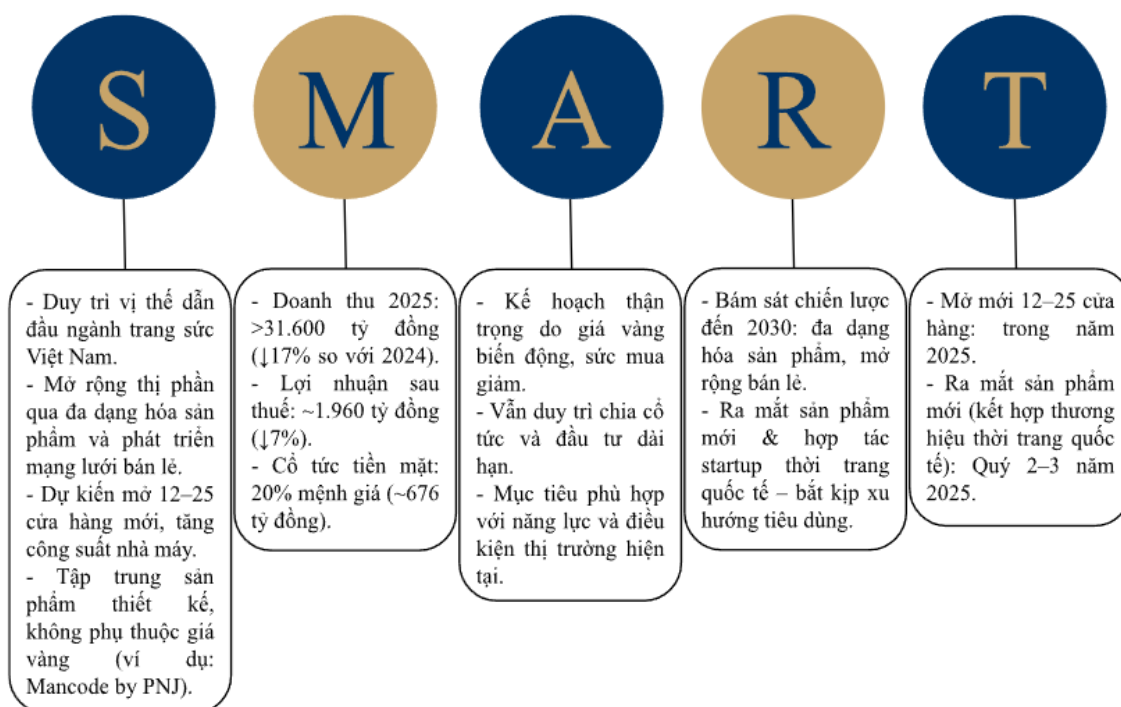
CHƯƠNG 2: PHÂN TÍCH DOANH NGHIỆP

2.1 Tìm hiểu mô hình kinh doanh của công ty

2.1.1 Phân tích SMART

Để giữ vững vị thế là một thương hiệu trang sức nổi tiếng số một tại Việt Nam, PNJ đã không ngừng đổi mới mô hình quản trị và định hướng phát triển bằng những chiến lược kinh doanh theo định hướng dài hạn và từ đó, từng bước vươn ra thị trường quốc tế. Trong quá trình hoạch định chiến lược, mô hình SMART đã trở thành một công cụ quan trọng giúp doanh nghiệp xây dựng mục tiêu một cách hiệu quả, cụ thể hóa tầm nhìn, xác lập các chỉ tiêu một cách rõ ràng và khả thi, đồng thời đảm bảo sự phù hợp với xu thế thị trường cũng như cam kết tiến độ thực hiện. Việc phân tích chiến lược kinh doanh của PNJ thông qua mô hình SMART sẽ làm rõ cách doanh nghiệp này ứng dụng tư duy chiến lược hiện đại nhằm định hình mục tiêu rõ ràng, tối ưu hóa nguồn lực và thích ứng linh hoạt với những biến động của thị trường. Đồng thời, mô hình này cũng thể hiện khả năng của PNJ trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, nâng tầm giá trị thương hiệu và nâng cao hiệu quả hoạt động trên toàn hệ thống – từ vận hành nội bộ đến mở rộng thị phần trong và ngoài nước.

Với những kết quả kinh doanh đầy ấn tượng trong năm 2024, PNJ tiếp tục khẳng định vị thế dẫn đầu trong ngành trang sức tại Việt Nam. Công ty ghi nhận doanh thu kỷ lục 37.823 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế đạt 2.113 tỷ đồng, tăng lần lượt hơn 14% và 7% so với năm 2023. Đây không chỉ là mức doanh thu và lợi nhuận cao nhất trong lịch sử hoạt động của PNJ, mà còn đánh dấu năm thứ ba liên tiếp doanh nghiệp duy trì đà tăng trưởng lợi nhuận ổn định – một thành tích đáng ghi nhận trong bối cảnh nền kinh tế còn nhiều biến động. Tuy nhiên sau giai đoạn tăng trưởng mạnh của năm 2024, bước sang năm 2025, PNJ lựa chọn hướng đi thận trọng và điều chỉnh chiến lược mang tính thực tiễn hơn khi xây dựng kế hoạch kinh doanh, phản ánh rõ nỗ lực cân bằng giữa tăng trưởng và quản trị rủi ro. Cụ thể:



Hình 4. Mô hình SMART (1)

S - Specific (Tính cụ thể): Mục tiêu rõ ràng

PNJ đặt mục tiêu cụ thể trong năm 2025 là duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành trang sức tại Việt Nam, đồng thời mở rộng thị phần thông qua việc đa dạng hóa sản phẩm và mở rộng mạng lưới bán lẻ. Hoạt động của PNJ trong năm 2025 sẽ xoay quanh chiến lược mở rộng hệ thống cửa hàng, tăng công suất nhà máy, khai thác thị trường bán lẻ trang sức và củng cố chuỗi cung ứng. Cụ thể, công ty dự kiến mở mới từ 12 đến 25 cửa hàng, tùy thuộc vào diễn biến sức mua của nền kinh tế. Ngoài ra, PNJ cũng tập trung vào việc phát triển các dòng sản phẩm không phụ thuộc quá nhiều vào giá vàng, như dòng trang sức dành cho nam giới "Mancode by PNJ" và các sản phẩm phụ kiện thời trang mang tính thiết kế cao.

M - Measurable (Đo lường được): Các chỉ tiêu cụ thể

PNJ đã thiết lập các chỉ tiêu đo lường cụ thể cho năm 2025:

- Doanh thu dự kiến: Hơn 31.600 tỷ đồng, giảm 17% so với năm 2024.
- Lợi nhuận sau thuế dự kiến: Gần 1.960 tỷ đồng, giảm 7% so với năm 2024.
- Chia cổ tức tiền mặt: Giữ nguyên mức 20% mệnh giá, tương đương tổng giá trị gần 676 tỷ đồng.

A - Attainable (Tính khả thi): Khả năng đạt được mục tiêu

Trong bối cảnh thị trường vàng nguyên liệu khan hiếm và sức mua có xu hướng giảm sút, PNJ đã đưa ra kế hoạch kinh doanh năm 2025 khá thận trọng. Tổng Giám đốc Lê Trí Thông cho biết, sự thận trọng này bắt nguồn từ xu hướng người tiêu dùng thắt chặt chi tiêu và những biến động khó lường của giá vàng. Tuy nhiên, công ty vẫn giữ nguyên chính sách chia cổ tức tiền mặt và tập trung vào đầu tư dài hạn để gia tăng thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh.

R - Relevant (Tính phù hợp): Liên quan đến chiến lược dài hạn

Chiến lược kinh doanh năm 2025 của PNJ phù hợp với tầm nhìn chiến lược đến năm 2030, tập trung vào việc đa dạng hóa sản phẩm và mở rộng mạng lưới bán lẻ. Việc phát triển các dòng sản phẩm mới như "Mancode by PNJ" và hợp tác với các startup để tiếp cận các thương hiệu thời trang cao cấp quốc tế cho thấy sự phù hợp với xu hướng thị trường và nhu cầu của khách hàng.

T - Time-bound (Có thời hạn): Thời gian cụ thể

PNJ đã đặt ra các mốc thời gian cụ thể cho các mục tiêu trong năm 2025:

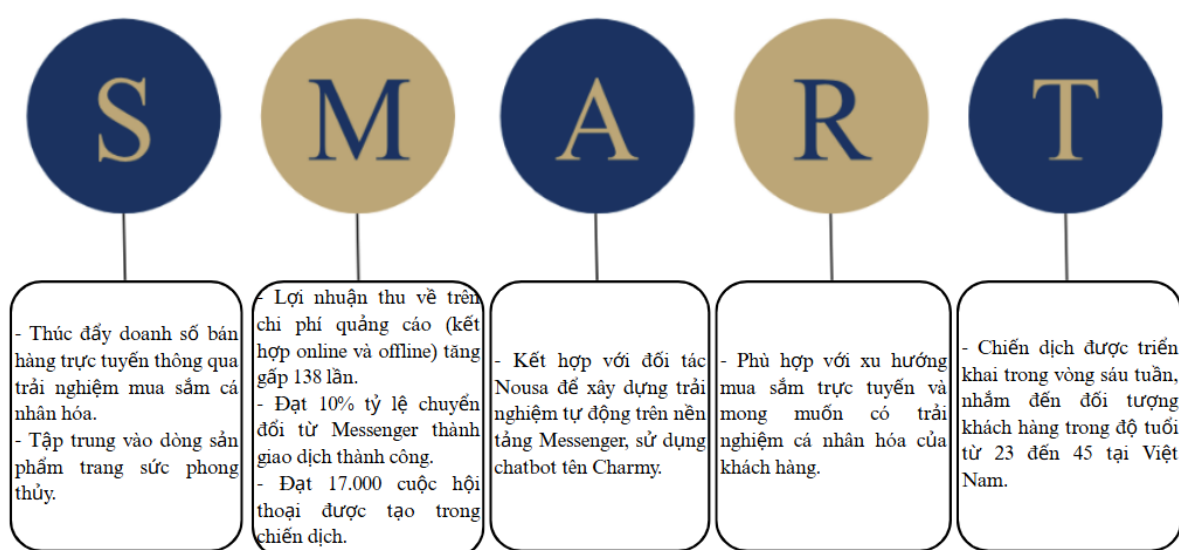
- Mở mới cửa hàng: Từ 12 đến 25 cửa hàng trong năm 2025, tùy thuộc vào diễn biến sức mua.
- Ra mắt sản phẩm mới: Dự kiến quý 2-3 năm 2025, PNJ sẽ ra mắt chính thức sự kết hợp với các thương hiệu thời trang cao cấp quốc tế.

Thông qua việc phân tích mô hình Smart cho chiến lược kinh doanh của PNJ trong năm 2025, ta có thể thấy mặc dù lựa chọn bước đi thận trọng hơn sau giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ năm 2024, PNJ vẫn thể hiện được tầm nhìn chiến lược và sự linh hoạt trong mô hình kinh doanh – đặc biệt là ở khả năng đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng kênh bán lẻ và đẩy mạnh chuyển đổi số. Mô hình Smart không chỉ giúp PNJ tối ưu hóa nguồn lực và duy trì lợi thế cạnh tranh, mà còn tạo nền tảng vững chắc để doanh nghiệp tiếp tục mở rộng thị trường trong nước và vươn ra quốc tế.

Bên cạnh đó, hoạt động kinh doanh thương mại điện tử của PNJ cũng ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Trong bối cảnh người tiêu dùng đang ngày càng ưa chuộng mua sắm trực tuyến và thương mại điện tử cũng đã dần trở thành kênh phân phối thiết yếu, PNJ đã nhanh

chóng thích nghi bằng cách đầu tư mạnh vào hạ tầng số và tối ưu hóa các kênh bán hàng trực tuyến để đáp ứng được đầy đủ nhu cầu cho khách hàng. Việc áp dụng mô hình SMART vào lĩnh vực thương mại điện tử cũng sẽ giúp PNJ xây dựng lộ trình phát triển rõ ràng, cụ thể hóa tầm nhìn chuyển đổi số, đồng thời đảm bảo sự đồng bộ giữa chiến lược online và offline. Qua đó, PNJ không chỉ mở rộng độ phủ thương hiệu trên nền tảng số mà còn nâng cao hiệu quả bán hàng và chất lượng dịch vụ.

Hình 5. Mô hình SMART (2)



Vào năm 2020 trong bối cảnh đại dịch COVID-19, PNJ đã tìm cách điều hướng khách hàng đến với việc mua sắm trực tuyến thông qua Chiến dịch Conversational Commerce. Đây là chiến dịch quảng cáo cho dòng trang sức phong thủy hợp mệnh với từng nhóm đối tượng khách hàng cụ thể.

S - Specific (Tính cụ thể): Mục tiêu rõ ràng

PNJ đã đặt mục tiêu rõ ràng trong Chiến dịch Conversational Commerce là thúc đẩy doanh số bán hàng trực tuyến thông qua trải nghiệm mua sắm cá nhân hóa, đặc biệt tập trung vào dòng sản phẩm trang sức phong thủy. Thay vì tiếp cận theo cách đại trà, PNJ đã xây dựng chiến lược tiếp cận từng khách hàng trên nền tảng Facebook, Messenger bằng cách gợi ý sản phẩm dựa trên thông tin cá nhân nhằm tăng mức độ kết nối và tương tác với khách hàng, giúp khách hàng lựa chọn được sản phẩm phù hợp.

M - Measurable (Đo lường được): Các chỉ tiêu cụ thể

Chiến dịch đã đạt được các kết quả đáng kể với tỉ lệ chuyển đổi khách hàng từ nền tảng Messenger thành giao dịch thành công lên tới 10%, cho thấy mức độ hiệu quả trong việc chuyển đổi từ tương tác sang giao dịch thực tế. Bên cạnh đó, Lợi nhuận thu về trên chi phí quảng cáo (kết hợp online và offline) tăng gấp 138 lần. Đồng thời, chiến dịch cũng tạo ra hơn 17.000 cuộc hội thoại với khách hàng. Những con số này đã cho thấy hiệu quả rõ rệt của việc áp dụng Conversational Commerce trong việc tăng cường tương tác và doanh số bán hàng trực tuyến.

A - Attainable (Tính khả thi): Khả năng đạt được mục tiêu

PNJ triển khai chiến dịch bằng cách kết hợp với đối tác Nousa để xây dựng trải nghiệm tự động trên nền tảng Messenger, sử dụng chatbot tên Charmy. Chatbot này giúp cá nhân hóa đoạn hội thoại với khách hàng, trả lời các câu hỏi về sản phẩm và chuyển tiếp đến tư vấn viên khi cần thiết. Việc sử dụng công nghệ hiện có và hợp tác với đối tác chuyên môn giúp đảm bảo tính khả thi trong việc triển khai chiến dịch.

R - Relevant (Tính phù hợp): Liên quan đến chiến lược dài hạn

Chiến dịch phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện đại, nơi khách hàng ngày càng ưa chuộng việc mua sắm trực tuyến và mong muốn có trải nghiệm cá nhân hóa. Đặc biệt trong bối cảnh đại dịch COVID-19, việc chuyển hướng sang thương mại điện tử và sử dụng các nền tảng nhắn tin như Facebook Messenger giúp PNJ tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả và an toàn.

T - Time-bound (Có thời hạn): Thời gian cụ thể

Chiến dịch được triển khai trong vòng sáu tuần, nhắm đến đối tượng khách hàng trong độ tuổi từ 23 đến 45 tại Việt Nam. Việc đặt ra khung thời gian cụ thể giúp PNJ tập trung nguồn lực và đánh giá hiệu quả chiến dịch một cách rõ ràng.

Từ việc áp dụng mô hình SMART vào hoạt động thương mại điện tử, có thể thấy PNJ đã không chỉ định hướng rõ ràng mục tiêu chuyển đổi số mà còn triển khai chiến lược một cách bài bản, linh hoạt và phù hợp với bối cảnh thị trường. Chiến dịch Conversational Commerce là minh chứng rõ nét cho khả năng thích ứng nhanh và tận dụng hiệu quả nền tảng số của doanh nghiệp nhằm tối ưu trải nghiệm khách hàng, gia tăng doanh thu và củng cố vị thế dẫn đầu của PNJ trong lĩnh vực trang sức tại Việt Nam.

2.1.2 Phân tích SWOT

Được thành lập vào năm 1988, trải qua 37 năm hình thành và phát triển, PNJ đã không ngừng phát triển và trở thành một trong những nhà sản xuất và bán lẻ trang sức lớn nhất Việt Nam. Với tầm nhìn trở thành thương hiệu trang sức hàng đầu châu Á, PNJ không chỉ chú trọng vào chất lượng sản phẩm mà còn liên tục đổi mới mô hình kinh doanh, đặc biệt là trong lĩnh vực thương mại điện tử để tiếp cận và phục vụ khách hàng hiện đại. Tuy nhiên, để phát triển bền vững trong môi trường số hóa đầy biến động, doanh nghiệp cần hiểu rõ nội tại của mình cũng như bối cảnh thị trường. Do đó, việc phân tích mô hình SWOT sẽ giúp làm rõ các điểm mạnh mà PNJ có thể phát huy, các điểm yếu cần cải thiện, đồng thời nhận diện các cơ hội và thách thức mà công ty phải đối mặt trong hoạt động thương mại điện tử, từ đó sẽ giúp doanh nghiệp hiểu rõ và nhìn nhận các vấn đề một cách tổng quan, bao quát nhất, làm cơ sở để đề xuất các giải pháp chiến lược kinh doanh phù hợp.

STRENGTHS (ĐIỂM MẠNH)	WEAKNESSES (ĐIỂM YẾU)
<ul style="list-style-type: none">● Công nghệ và kỹ thuật cao trong chế tác trang sức● Kinh nghiệm trong ngành kim hoàn● Thương hiệu lớn mạnh, có tầm ảnh hưởng đến người tiêu dùng● Chiến lược Marketing sáng tạo● Độ phủ sóng rộng rãi của các cửa hàng và đại lý để phục vụ cho công tác phân phối và giới thiệu sản phẩm● Chú trọng đầu tư vào R&D● Xây dựng các mối quan hệ đối tác bền vững● Đầu tư vào các hoạt động kinh	<ul style="list-style-type: none">● Phần lớn nguồn nguyên liệu được nhập khẩu từ các thị trường quốc tế● Hoạt động kinh doanh vàng miếng và bán sỉ vàng nữ trang vẫn chưa được phát triển mạnh● Các sản phẩm có giá trị cao nên tâm lý mua hàng trực tuyến của khách hàng vẫn còn hạn chế

doanh trên các sàn thương mại điện tử <ul style="list-style-type: none"> ● Có các sản phẩm cá nhân hóa cho người tiêu dùng 	
OPPORTUNITIES (CƠ HỘI) <ul style="list-style-type: none"> ● Xu hướng tiêu dùng trang sức cao ● Thị trường vàng có tiềm năng phát triển ● Xu hướng tiêu dùng trong thị trường ngành hàng đá quý ● Đối với hoạt động kinh doanh thương mại điện tử, xu hướng mua hàng hiện đại, thói quen mua sắm trực tuyến ngày càng tăng 	THREATS (THÁCH THỨC) <ul style="list-style-type: none"> ● Cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp cùng ngành ● Biến động giá vàng trong nước và thế giới ● Các chính sách quản lý nghiêm ngặt của Nhà nước đối với thị trường vàng ● Sự bất ổn của nền kinh tế thế giới ● Đối với hoạt động thương mại điện tử, rủi ro đến từ các gian hàng giả mạo thương hiệu chính hãng, làm ảnh hưởng đến danh tiếng của thương hiệu

Strengths (Điểm mạnh)

● Công nghệ và kỹ thuật cao trong chế tác trang sức:

PNJ là doanh nghiệp Việt Nam duy nhất từng giành giải thưởng “Nhà sản xuất, chế tác trang sức xuất sắc nhất năm” tại Jewellery World Awards 2021 – giải thưởng uy tín hàng đầu trong ngành kim hoàn thế giới. Thành tích này phản ánh năng lực vượt trội của PNJ về trình độ chế tác, quy mô sản xuất, khả năng cung ứng cũng như năng lực thích ứng hiệu quả trong bối cảnh đại dịch COVID-19. Hiện nay, PNJ sở hữu hệ thống dây chuyền sản xuất hiện đại, đội ngũ thiết kế sáng tạo gần 100 thành viên được đào tạo bài bản, hơn 1.000 nghệ nhân lành nghề cùng các chuyên gia kỹ thuật giàu kinh nghiệm. Mỗi năm, PNJ cung cấp ra thị trường hơn 4 triệu sản phẩm trang sức đa dạng

phong cách và chất liệu, thể hiện trình độ chế tác đỉnh cao và khả năng nắm bắt xu hướng người tiêu dùng. Bên cạnh đó, việc đưa nhà máy thứ 2 tại Long An vào hoạt động giúp PNJ tăng cường sản xuất dòng sản phẩm cao cấp, giảm phụ thuộc nhập khẩu và nâng cao khả năng cung ứng nội địa lẫn xuất khẩu. Nhờ năng lực sản xuất mạnh mẽ và chuỗi cung ứng tự chủ, PNJ đã vững vàng vượt qua vượt những chướng ngại do đại dịch gây ra, đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng, khẳng định vị thế không chỉ tại Việt Nam mà còn ở trong khu vực. Những nền tảng này đã góp phần giúp PNJ liên tiếp đạt danh hiệu “Nhà bán lẻ xuất sắc nhất ngành kim hoàn châu Á 2019” và “Doanh nghiệp xuất sắc nhất Châu Á – Thái Bình Dương 2020”.

- ***Kinh nghiệm trong ngành kim hoàn:***

Với hơn ba thập kỷ kinh nghiệm trong ngành kim hoàn, PNJ đã không ngừng vươn lên và khẳng định vị thế dẫn đầu cả trong nước và khu vực. Từ một doanh nghiệp nội địa, PNJ đã từng bước vươn tầm quốc tế, thể hiện qua các dấu mốc quan trọng như: tổ chức Fashion Show trang sức lớn nhất Việt Nam vào năm 2018, được Forbes Việt Nam định giá 93,1 triệu USD vào năm 2020 và trở thành doanh nghiệp xuất sắc nhất ngành kim hoàn châu Á năm 2019. Doanh nghiệp không chỉ ghi dấu ấn với các sự kiện nổi bật như chế tác huy chương tặng U23 Việt Nam, thiết kế tranh tặng Chủ tịch Triều Tiên mà còn liên tục nhận các giải thưởng quốc tế và trong nước như “Doanh nghiệp phát triển bền vững”, “Chính sách nhân sự ứng biến Covid xuất sắc”. Bên cạnh đó, PNJ cũng thể hiện tầm nhìn dài hạn qua việc ra mắt nhãn hàng STYLE By PNJ. Năm 2021, PNJ hợp tác cùng thương hiệu quốc tế Pandora, mở rộng hệ sinh thái sản phẩm và phân phối đa thương hiệu. Đặc biệt, năm 2021 đánh dấu bước chuyển mạnh mẽ của PNJ trong chuyển đổi số và phát triển mô hình bán hàng đa kênh, dựa trên phân tích hành vi tiêu dùng hiện đại, khẳng định năng lực thích nghi và đổi mới liên tục của doanh nghiệp.

- ***Thương hiệu lớn mạnh, có tầm ảnh hưởng đến người tiêu dùng:***

Biểu tượng logo của PNJ được thiết kế dựa trên hình ảnh kim cương – một loại đá quý tượng trưng cho sự minh bạch, bền vững và vĩnh cửu. Hình ảnh 5 tia sáng trong logo mang tính biểu trưng cao, vừa mạnh mẽ vừa mềm mại, tượng trưng cho ngũ hành và sự vận động không ngừng. Điều này đã thể hiện được rõ ràng định hướng phát triển đa ngành của công ty nhưng vẫn lấy ngành chế tác kim hoàn làm nền tảng cốt lõi. Theo báo cáo của Forbes Việt Nam, trong năm 2020, giá trị thương hiệu của PNJ đạt 94,1

triệu USD, tăng 15,5 triệu USD so với năm trước, vươn lên hạng 21 trong bảng xếp hạng và tiếp tục giữ vị trí dẫn đầu ngành hàng tiêu dùng cá nhân. PNJ cũng là doanh nghiệp trang sức duy nhất tại Việt Nam được vinh danh trong danh sách này.

- **Chiến lược Marketing sáng tạo:**

Hình 6. Chiến dịch marketing “Hạnh phúc vàng” của PNJ



Các chiến lược Marketing là một điểm mạnh nổi bật của PNJ. Thương hiệu này luôn đầu tư vào các chiến dịch quy mô lớn với nội dung đánh đúng vào cảm xúc và tâm lý của khách hàng. Những chiến dịch như “Hạnh phúc vàng” hay “Món quà vô giá” không chỉ tạo dấu ấn sâu sắc mà còn góp phần nâng cao vị thế của PNJ trong ngành trang sức. Các chiến dịch của PNJ thường xây dựng câu chuyện truyền cảm hứng, mang thông điệp tích cực và nhân văn, giúp tạo sự gắn kết mạnh mẽ với khách hàng. Đặc biệt, các video của chiến dịch “Hạnh phúc vàng” đã nhận được phản hồi tích cực, với hơn 2,5 triệu lượt xem, 18.533 lượt chia sẻ và có hơn 33.000 lượt tương tác và 1,5 triệu lượt xem trên chỉ PNJ Fanpage. Nhờ tận dụng hiệu quả các kênh Digital Media và Social Media, PNJ đã tiếp cận khách hàng một cách sáng tạo và hiệu quả hơn bao giờ hết.

- **Độ phủ sóng rộng rãi của các cửa hàng và đại lý để phục vụ cho công tác phân phối và giới thiệu sản phẩm:**

PNJ tập trung mở rộng hệ thống cửa hàng tại các thành phố lớn – nơi tập trung người dân có thu nhập khá – nhằm tối ưu kênh phân phối và tăng cường kết nối với khách hàng. Với vị thế hàng đầu trong ngành trang sức, cùng bề dày kinh nghiệm, PNJ không ngừng mở rộng thị phần, khiến nhiều đối thủ phải gặp khó khăn khi cạnh tranh. PNJ vận hành hệ thống phân phối toàn quốc thông qua 4 tổng kho tại TP.HCM, Cần Thơ, Đà Nẵng và Hà Nội, với quy trình vận chuyển nghiêm ngặt và định kỳ hàng tuần. Toàn bộ hệ thống bán hàng và quản lý tồn kho được điều hành bằng phần mềm SAP 4HANA, giúp truy xuất dữ liệu theo thời gian thực, nâng cao hiệu quả quản trị và giảm thiểu rủi ro. Ngoài ra, việc ứng dụng AI đã hỗ trợ PNJ phân tích hành vi tiêu dùng và tối ưu trải nghiệm khách hàng, tạo nền tảng vững chắc để phát triển thêm các kênh thương mại điện tử và phân phối hiện đại trong tương lai.

- ***Chú trọng đầu tư vào R&D:***

PNJ đã mạnh tay đầu tư vào R&D cả về công nghệ lẫn nhân sự. Các bộ sưu tập và thiết kế mới của PNJ liên tục được thị trường đón nhận và giới chuyên môn đánh giá cao nhờ sự sáng tạo và phù hợp với từng phân khúc khách hàng mục tiêu.

- ***Xây dựng các mối quan hệ đối tác bền vững:***

PNJ thiết lập mối quan hệ hợp tác với nhiều đối tác trong các lĩnh vực như tài chính, chăm sóc sức khỏe – làm đẹp, sự kiện và dịch vụ nhằm mang đến những ưu đãi hấp dẫn cho khách hàng thân thiết trên toàn quốc. Trong đó, PNJ đã hợp tác với một số tổ chức tài chính lớn như ngân hàng ACB,... giúp gia tăng giá trị trải nghiệm và quyền lợi thiết thực cho khách hàng.

- ***Đầu tư vào các hoạt động kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử***

PNJ đã tận dụng tốt thế mạnh về thương hiệu uy tín và hệ thống phân phối rộng lớn để đẩy mạnh hoạt động kinh doanh trên các sàn thương mại điện tử. Việc đầu tư vào nền tảng số, cải thiện trải nghiệm khách hàng và áp dụng các công nghệ mới như thực tế ảo giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận và lựa chọn sản phẩm trang sức một cách thuận tiện và an toàn.

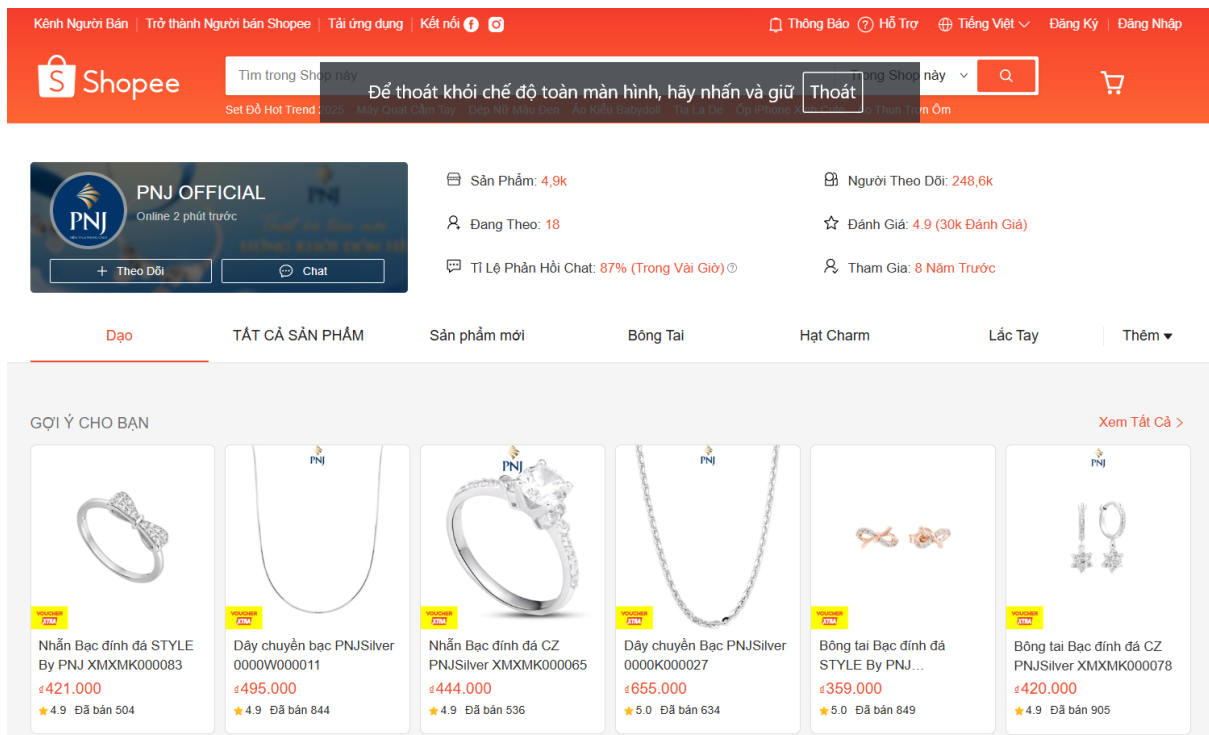
+ Trang website chính thức của PNJ: <https://www.pnj.com.vn/>



Hình 7. Trang web chính thức của PNJ

+ Sàn TMĐT (Marketplace)

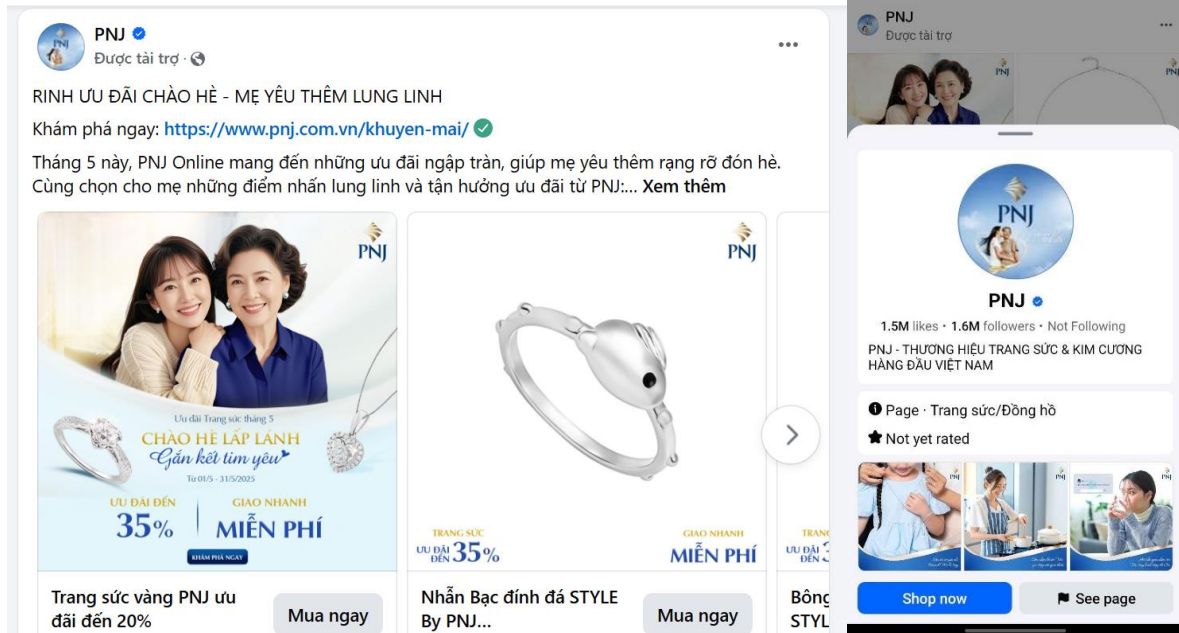
- Shopee – phổ biến nhất, dễ tiếp cận, hỗ trợ mạnh cho nhà bán mới.



Hình 8. Gian hàng chính thức của PNJ trên Shopee

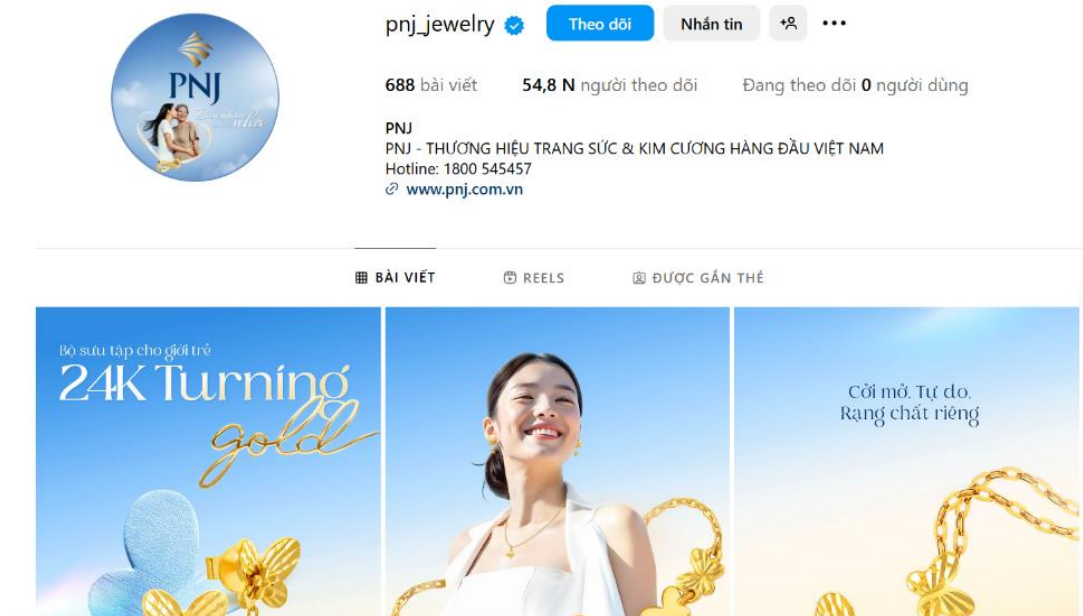
+ MXH có tính năng TMĐT (Facebook, TikTok)

- Facebook: PNJ: <https://www.facebook.com/PNJ.COM.VN>



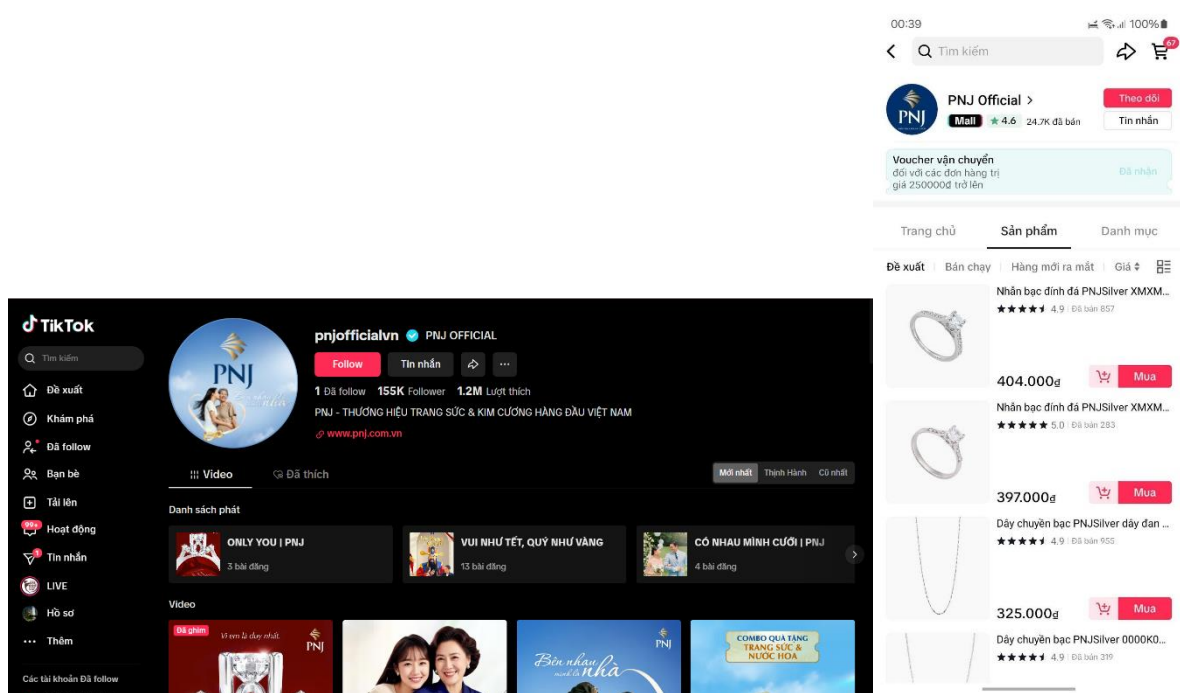
Hình 9. Trang Facebook của PNJ

+ Instagram Shopping: https://www.instagram.com/pnj_jewelry/



Hình 10. Trang Instagram của PNJ

+ TikTok Shop: <https://www.tiktok.com/@pnjofficialvn>



Hình 11. Trang TikTok của PNJ

- **Có các sản phẩm cá nhân hóa cho người tiêu dùng**

Đây được xem như là lợi thế cạnh tranh giúp PNJ đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng và khắt khe của khách hàng, đặc biệt là thể hệ trẻ ưa chuộng tính độc đáo và cá nhân. Trên nền tảng online, PNJ đã giới thiệu nhiều dịch vụ khắc tên, thiết kế trang sức theo yêu cầu và bộ sưu tập theo cá tính, giúp tăng trải nghiệm khách hàng và tạo sự gắn kết thương hiệu. Khả năng cá nhân hóa sản phẩm không chỉ giúp PNJ gia tăng doanh thu từ kênh số mà còn thể hiện sự linh hoạt và sáng tạo trong chiến lược chuyển đổi số.

Weaknesses (Điểm yếu)

- **Phần lớn nguồn nguyên liệu được nhập khẩu từ các thị trường quốc tế:**

Nguyên liệu chính mà PNJ sử dụng bao gồm vàng, bạc nguyên liệu, vàng miếng, đá quý và kim cương – các loại có giá trị cao và biến động giá thường xuyên, tiềm ẩn nhiều rủi ro nếu không kiểm soát tốt. Về đá quý, PNJ hợp tác với Netis Gems – đơn vị nhập nguyên liệu thô, sau đó PNJ thực hiện khâu gia công. Từ năm 2018, công ty còn hợp tác với Swarovski để cung cấp sản phẩm có giác cắt độc quyền, đồng thời kết hợp với các thương hiệu như Disney để tạo ra các bộ sưu tập riêng biệt. Riêng kim cương, nguồn cung của PNJ đến từ Forte được đánh giá chất lượng bởi phòng thí nghiệm PNJLab.

- ***Hoạt động kinh doanh vàng miếng và bán sỉ vàng nữ trang vẫn chưa được phát triển mạnh:***

Kinh doanh vàng miếng của PNJ mang lại lợi nhuận rất thấp do biên lợi nhuận rất thấp. Dù vậy, PNJ vẫn duy trì mảng này vì đây là nhu cầu thiết yếu của người tiêu dùng Việt và cũng tạo điều kiện để khách hàng phát sinh nhu cầu với các sản phẩm khác như nữ trang, phụ kiện, đồng hồ. Về bán sỉ vàng nữ trang, khách hàng chủ yếu là các doanh nghiệp kinh doanh vàng bạc, đá quý trên toàn quốc chưa có đủ điều kiện để sản xuất hàng số lượng lớn. Những sản phẩm này thường khác biệt với danh mục của PNJ về mẫu mã, thiết kế và thường thuộc phân khúc thấp hơn so với các sản phẩm chính thương hiệu PNJ.

- ***Các sản phẩm có giá trị cao nên tâm lý mua hàng trực tuyến của khách hàng vẫn còn hạn chế***

Do đặc thù ngành hàng đòi hỏi độ tin cậy, chất lượng và tính xác thực cao, nhiều người tiêu dùng vẫn ưu tiên trải nghiệm mua sắm trực tiếp để kiểm tra sản phẩm thực tế trước khi ra quyết định. Điều này khiến tỷ lệ chuyển đổi đơn hàng trên các sàn thương mại điện tử chưa đạt mức tối ưu, dù lưu lượng truy cập có thể cao. Để khắc phục hạn chế này, PNJ cần tiếp tục đầu tư vào xây dựng niềm tin thương hiệu trên nền tảng số, nâng cao trải nghiệm khách hàng và phát triển các chính sách bảo hành, đổi trả rõ ràng nhằm thúc đẩy hành vi mua sắm online đối với các sản phẩm có giá trị lớn.

Opportunities (Cơ hội)

- ***Xu hướng tiêu dùng trang sức cao:***

Báo cáo mới nhất từ Hội đồng Vàng Thế giới (WGC) cho thấy nhu cầu tiêu thụ vàng toàn cầu đã hồi phục sau sự sụt giảm do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 từ năm 2020. Tại Việt Nam, nhu cầu vàng trang sức trong năm 2021 tăng 11%. Đồng thời, nhu cầu vàng miếng và tiền xu vàng cũng tăng nhẹ, từ 29 tấn năm 2020 lên 31 tấn năm 2021. Trên thế giới, tổng mức tiêu thụ vàng năm 2021 đạt 4.021 tấn. Riêng quý 4/2021, nhu cầu vàng toàn cầu đạt 1.147 tấn, tăng gần 50% so với cùng kỳ năm trước, mức cao nhất kể từ quý 2/2019. Ngoài ra, nhu cầu vàng miếng và tiền xu vàng toàn cầu trong năm 2021 tăng 31% so với năm 2020, đạt 1.180 tấn, phản ánh xu hướng các nhà đầu tư cá nhân tìm kiếm kênh đầu tư an toàn để bảo vệ tài sản trước các rủi ro kinh tế và lạm phát do đại dịch gây ra.

- ***Thị trường vàng có tiềm năng phát triển:***

Theo báo cáo mới nhất từ Hội đồng Vàng Thế giới (WGC), tổng nhu cầu vàng tại Việt Nam trong năm 2021 đạt khoảng 43 tấn, tăng 8% so với năm trước. Riêng quý I/2022, nhu cầu vàng của người tiêu dùng Việt Nam đạt 19,6 tấn, tăng 6% so với cùng kỳ năm ngoái. Vàng là tài sản quan trọng, phổ biến trong nhiều gia đình Việt Nam và châu Á với niềm tin về sự may mắn và ổn định lâu dài. Khi đời sống cải thiện, nhu cầu trang sức cũng tăng lên, đặc biệt ở các thành phố lớn, trong khi người dân nông thôn dần thay đổi thói quen mua vàng tích trữ sang mua trang sức ở phân khúc trung và cao cấp.

- ***Xu hướng tiêu dùng trong thị trường ngành hàng đá quý:***

Sự chuyển dịch nhanh chóng sang hình thức mua sắm trực tuyến đã làm thay đổi đáng kể hành vi tiêu dùng. Trước yêu cầu đảm bảo an toàn và trách nhiệm xã hội, doanh nghiệp cần cung cấp trải nghiệm mua sắm trực tuyến an toàn, tiện lợi và hiệu quả, đồng thời thực hiện tốt hoạt động tiếp thị kỹ thuật số nhằm giữ vững và mở rộng thị phần. Với xu hướng số hóa, các doanh nghiệp có thể khai thác phân tích dữ liệu để phát triển sản phẩm, dịch vụ và chiến dịch tiếp thị cá nhân hóa, phù hợp với nhu cầu từng khách hàng. Người tiêu dùng hiện nay cũng có kỳ vọng cao hơn vào việc nhận được các sản phẩm mang tính cá nhân hóa từ các nhà bán lẻ, điều này giúp thương hiệu mở rộng đối tượng khách hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh. Ngoài ra, ý thức về bảo vệ môi trường và các vấn đề xã hội ngày càng được quan tâm. Doanh nghiệp cần triển khai các giải pháp bền vững trong toàn bộ vòng đời sản phẩm, từ chuỗi cung ứng đến quản lý hàng tồn kho. Riêng trong ngành đá quý, các sáng kiến về minh bạch nguồn gốc, chế độ bảo hành, đổi trả và truy xuất thông tin sản phẩm sẽ giúp tăng niềm tin và sự an tâm của khách hàng. Nhu cầu tiêu dùng ngày càng đa dạng, vừa là cơ hội vừa là thách thức. Doanh nghiệp cần liên tục cải tiến sản phẩm, phát triển mẫu mã mới phù hợp thị hiếu và triển khai chính sách giá hợp lý để tiếp cận nhiều phân khúc khách hàng khác nhau.

- ***Đối với hoạt động kinh doanh thương mại điện tử, xu hướng mua hàng hiện đại, thói quen mua sắm trực tuyến ngày càng tăng***

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, đặc biệt là smartphone và mạng xã hội, đã thúc đẩy người tiêu dùng chuyển từ mua hàng truyền thống sang các kênh số. Điều này mở ra cơ hội lớn để PNJ mở rộng độ phủ thương hiệu và tiếp cận khách hàng trên

phạm vi rộng hơn mà không bị giới hạn bởi địa lý. Nếu tận dụng tốt xu hướng này bằng cách đầu tư vào nền tảng thương mại điện tử, tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm trực tuyến và triển khai các chiến dịch tiếp thị kỹ thuật số hiệu quả, PNJ hoàn toàn có thể gia tăng doanh thu và mở rộng thị phần trong bối cảnh thị trường trang sức đang cạnh tranh gay gắt.

Threats (Thách thức)

- ***Cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp cùng ngành:***

Ngành trang sức toàn cầu đã quen thuộc với những tên tuổi lớn như Tiffany, Swarovski hay Jacobs & Co, trong khi thị trường Việt Nam đang trở nên đông đúc với sự xuất hiện của nhiều thương hiệu “mới nổi” như Shimmer hay FloralPunk. Hiện tại, ngành này được phân chia thành ba phân khúc: thấp cấp, trung cấp và cao cấp, với hàng ngàn thương hiệu lớn nhỏ khiến thị trường rơi vào tình trạng “bão hòa thương hiệu”. Các thương hiệu như PNJ, Doji, SJC,... đang cạnh tranh gay gắt, thể hiện qua sự gia tăng nhanh chóng số lượng cửa hàng. Trong số đó, BTMC với hơn 200 cửa hàng là đối thủ đáng chú ý của PNJ, dù hiện tại chủ yếu hoạt động ở miền Bắc, còn PNJ chiếm ưu thế với hơn 80% cửa hàng tập trung tại miền Nam. Cả PNJ và Thế giới Kim cương đều đang chú trọng đổi mới và mở rộng mảng bán lẻ. Tuy nhiên, thị trường vẫn còn phân mảnh, khi khoảng 70% doanh số đến từ các cửa hàng nhỏ lẻ. Đây là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp lớn nếu có chiến lược phù hợp. Trong khi PNJ có thế mạnh về quy mô hệ thống, các cửa hàng nhỏ lại cạnh tranh nhờ giá cả – yếu tố được người tiêu dùng Việt Nam đánh giá là quan trọng nhất trong quyết định mua sắm.

- ***Biến động giá vàng trong nước và thế giới:***

Giá vàng thế giới thời gian gần đây tăng mạnh. Tuy nhiên, giá vàng miếng SJC trong nước lại có mức chênh lệch rất lớn so với giá vàng quốc tế, có thời điểm lên đến 19 triệu đồng/lượng và hiện vẫn dao động quanh mức 18 triệu đồng/lượng. Nguyên nhân chủ yếu là do thị trường vàng trong nước không được liên thông với quốc tế, khiến người mua đối mặt với rủi ro và nhiều người đã chuyển hướng sang tìm kênh đầu tư khác. Trong khi đó, nhu cầu tiêu dùng vàng, đặc biệt là trang sức vàng, vẫn duy trì ở mức cao. Tuy nhiên, các doanh nghiệp trong nước lại gặp khó khăn về nguồn nguyên liệu do hạn chế xuất nhập khẩu, ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất kinh doanh nữ trang vàng. Đối với người Việt Nam cũng như người châu Á nói chung, vàng không chỉ là tài

sản tích trữ, của hồi môn mà còn được xem là kênh bảo toàn tài sản an toàn trong bối cảnh kinh tế bất ổn và lạm phát gia tăng.

- ***Các chính sách quản lý nghiêm ngặt của Nhà nước đối với thị trường vàng:***

Thông tư 22/2013/TT-BKHCN quy định rằng vàng trang sức, mỹ nghệ lưu thông trên thị trường phải đáp ứng tiêu chuẩn về chất lượng và đo lường, bao gồm việc ghi rõ hàm lượng vàng, mã ký hiệu trên từng sản phẩm. Mức sai số cho phép rất nhỏ, chỉ từ 0,1 – 0,3%. Thiết bị đo cũng phải được cơ quan chức năng kiểm định, dán tem và niêm phong đúng quy chuẩn. Trước khi có quy định này, thị trường nữ trang vàng gần như không có chuẩn mực chung, đa phần sản phẩm do các tiệm vàng tự gia công hoặc lấy từ nguồn bán sỉ, dẫn đến việc công bố "tuổi vàng" không đồng nhất. Quy định mới được ban hành nhằm bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng, giúp họ tránh bị thiệt thòi khi mua phải sản phẩm bị gian lận hàm lượng vàng. Trong thực tế, các loại vàng được tiêu dùng phổ biến là 24K, 18K và 14K. Tuy nhiên, nhiều cửa hàng không đảm bảo sản phẩm đúng chuẩn. Ví dụ, vàng 18K đáng ra tương đương 7.5 tuổi nhưng thường chỉ đạt 7 hoặc 6.8 tuổi; vàng 14K (5.85 tuổi) cũng thường bị giảm xuống còn 5.5 tuổi. Các sản phẩm giá rẻ, thường gắn ký hiệu ST (6.8 tuổi), cũng bị hao hụt trong quá trình chế tác, thực chất chỉ còn khoảng 6.1 tuổi. Do lo ngại mất giá trị, người tiêu dùng thường chỉ bán lại sản phẩm tại đúng nơi đã mua.

- ***Sự bất ổn của nền kinh tế thế giới:***

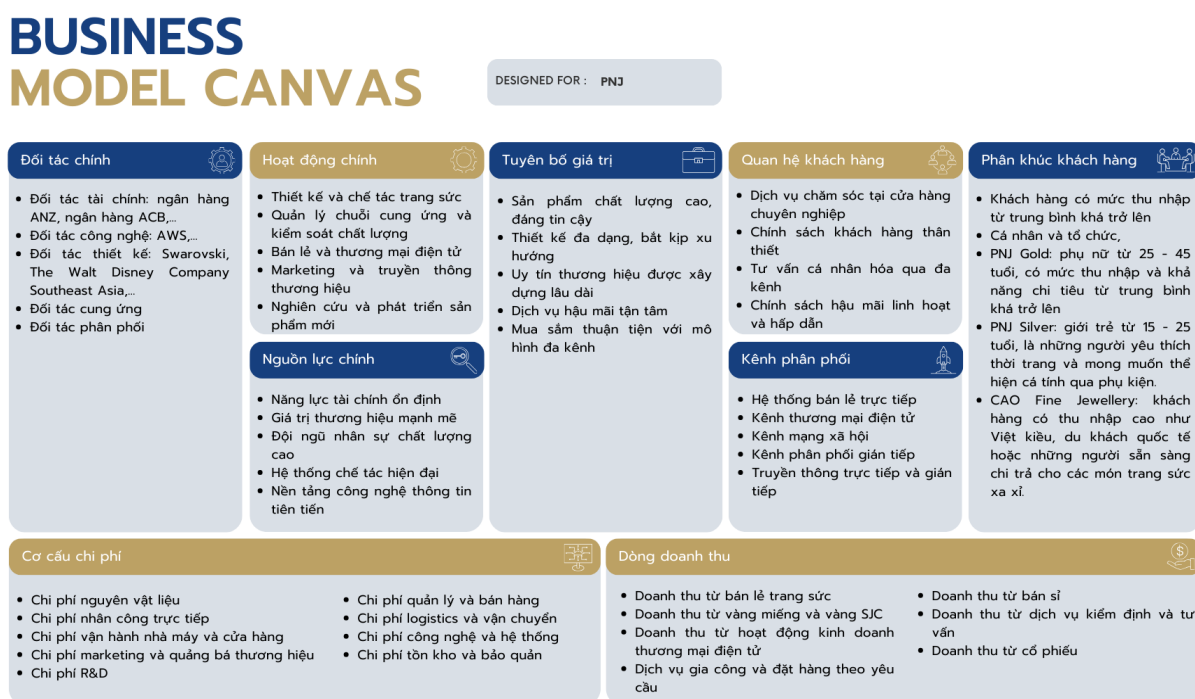
Nền kinh tế toàn cầu đang đối mặt với nhiều nguy cơ khi lạm phát cao, việc tăng lãi suất và căng thẳng từ chiến tranh Nga – Ukraine đồng thời gây áp lực lớn lên tăng trưởng. Theo CNN Business, mô hình phân tích của Ned Davis Research dự báo khả năng xảy ra suy thoái toàn cầu hiện lên tới 98,1%. Khảo sát của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) cũng cho thấy tâm lý lo ngại gia tăng khi 70% chuyên gia kinh tế được hỏi tin rằng thế giới có nguy cơ rơi vào suy thoái. Nhiều dự báo đã hạ mức tăng trưởng toàn cầu, trong khi thu nhập thực tế sau lạm phát được nhận định sẽ tiếp tục giảm trong năm nay và năm sau.

- ***Đối với hoạt động thương mại điện tử, rủi ro đến từ các gian hàng giả mạo thương hiệu chính hãng, làm ảnh hưởng đến danh tiếng của thương hiệu***

Trên các sàn thương mại điện tử phổ biến, không ít cửa hàng sử dụng tên, hình ảnh và logo của PNJ để bán các sản phẩm kém chất lượng, không rõ nguồn gốc. Điều

này không chỉ gây nhầm lẫn cho người tiêu dùng mà còn ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín và độ tin cậy của thương hiệu. Nếu không có biện pháp kiểm soát và bảo vệ thương hiệu kịp thời, PNJ có thể mất đi niềm tin của khách hàng và chịu tổn thất về doanh thu cũng như hình ảnh thương hiệu trong dài hạn.

2.1.3 Phân tích mô hình BUSINESS CANVA



Hình 12. Mô hình Business Canvas của PNJ

Đối tác chính:

PNJ xây dựng và duy trì mạng lưới đối tác chiến lược đa dạng, đóng vai trò quan trọng trong việc vận hành hiệu quả chuỗi giá trị và mang đến những trải nghiệm vượt trội cho khách hàng. Các đối tác được phân loại theo nhiều lĩnh vực, từ tài chính, công nghệ đến thiết kế và phân phối, nhằm tối ưu hóa hoạt động kinh doanh và tạo ra giá trị bền vững.

+ **Đối tác tài chính – dịch vụ gia tăng cho khách hàng thân thiết**

PNJ liên kết với nhiều tổ chức tài chính như ngân hàng ANZ và ngân hàng ACB để triển khai các chương trình ưu đãi, giảm giá và hỗ trợ thanh toán cho khách hàng thân thiết. Ngoài ra, công ty còn hợp tác với các đơn vị trong lĩnh vực sức khỏe, làm

đẹp, dịch vụ và tổ chức sự kiện để mở rộng hệ sinh thái tiện ích, từ đó tăng giá trị cộng thêm và giữ chân khách hàng.

+ ***Đối tác công nghệ – nâng cao năng lực vận hành***

Về mặt công nghệ, PNJ hợp tác với Amazon Web Services (AWS) để triển khai các giải pháp điện toán đám mây, giúp tăng hiệu suất vận hành, đảm bảo dữ liệu an toàn và nâng cao khả năng quản trị hệ thống. Việc áp dụng công nghệ tiên tiến góp phần hiện đại hóa hoạt động và tăng tính linh hoạt trong quản lý doanh nghiệp.

+ ***Đối tác thiết kế – sáng tạo bộ sưu tập độc quyền***

PNJ thường xuyên phối hợp với các thương hiệu quốc tế nổi tiếng như Swarovski và The Walt Disney Company Southeast Asia để phát triển các dòng sản phẩm đặc biệt, mang tính biểu tượng và độc quyền. Những sự hợp tác này giúp thương hiệu tạo ra dấu ấn riêng, thu hút các nhóm khách hàng trẻ và yêu thích sự khác biệt. Bên cạnh đó, công ty còn hợp tác với các thương hiệu thời trang và phụ kiện như Emily Carter, Olivia Burton, Just Cavalli, Kenneth Cole, Avi-8, Michael Kors,... để làm phong phú thêm bộ sưu tập.

+ ***Đối tác cung ứng – đảm bảo nguồn cung ứng ổn định***

PNJ duy trì quan hệ hợp tác chặt chẽ với các nhà cung cấp đá quý và nguyên liệu sản xuất để đảm bảo nguồn cung ổn định, chất lượng cao. Mỗi quan hệ với các nhà cung ứng được xây dựng dựa trên nguyên tắc minh bạch, công bằng và cùng phát triển lâu dài. Điều này giúp PNJ giảm thiểu rủi ro về thiếu hụt nguyên vật liệu, đồng thời chủ động nắm bắt cơ hội thị trường.

+ ***Đối tác phân phối – mở rộng kênh tiếp cận thị trường***

Để gia tăng độ phủ thương hiệu, PNJ còn hợp tác với hệ thống đại lý bán lẻ, các cửa hàng nhỏ lẻ trong nước cũng như đối tác quốc tế nhằm phân phối sản phẩm đến nhiều thị trường hơn. Đây là chiến lược quan trọng trong việc mở rộng quy mô kinh doanh và tiếp cận khách hàng ở cả thị trường trong nước lẫn quốc tế.

Hoạt động chính:

Là một trong những thương hiệu trang sức hàng đầu tại Việt Nam, PNJ tập trung triển khai nhiều hoạt động cốt lõi nhằm tạo ra và duy trì giá trị cho khách hàng, đồng thời đảm bảo hiệu quả trong vận hành kinh doanh. Các hoạt động chính bao gồm:

+ ***Thiết kế và chế tác trang sức***

PNJ sở hữu đội ngũ thiết kế chuyên nghiệp và nhà máy sản xuất hiện đại, đảm nhiệm việc phát triển các bộ sưu tập trang sức, đồng hồ và phụ kiện thời trang với tính thẩm mỹ cao, phù hợp nhiều phong cách. Sự đầu tư vào thiết kế sáng tạo giúp thương hiệu duy trì vị thế tiên phong trong ngành thời trang trang sức và liên tục cập nhật theo xu hướng quốc tế.

+ ***Quản lý chuỗi cung ứng và kiểm soát chất lượng***

PNJ kiểm soát chặt chẽ toàn bộ chuỗi cung ứng – từ lựa chọn nguyên vật liệu đến các khâu chế tác, đóng gói và phân phối. Công ty đảm bảo nguồn nguyên liệu đầu vào ổn định và đạt tiêu chuẩn, đồng thời giám sát nghiêm ngặt quy trình sản xuất nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm đầu ra. Điều này giúp nâng cao uy tín và lòng tin của khách hàng đối với sản phẩm PNJ.

+ ***Bán lẻ và thương mại điện tử***

Một trong những hoạt động trọng tâm của PNJ là phát triển hệ thống bán lẻ vật lý rộng khắp và song song đẩy mạnh kênh thương mại điện tử. Công ty đầu tư vào các nền tảng như website chính thức, ứng dụng di động và các sàn TMĐT như Shopee, TikTok Shop để mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng ở nhiều phân khúc khác nhau. Mô hình bán hàng đa kênh (omni-channel) giúp PNJ nâng cao trải nghiệm mua sắm liền mạch và thuận tiện.

+ ***Marketing và truyền thông thương hiệu***

PNJ thường xuyên triển khai các chiến dịch tiếp thị nhằm gia tăng độ nhận diện thương hiệu và thúc đẩy doanh số. Các hoạt động bao gồm quảng cáo truyền hình, truyền thông trên mạng xã hội, tổ chức sự kiện ra mắt bộ sưu tập mới và hợp tác với người nổi tiếng, KOLs. Truyền thông hiệu quả là công cụ giúp PNJ kết nối với khách hàng, củng cố hình ảnh thương hiệu sang trọng và đáng tin cậy.

+ ***Quản trị quan hệ khách hàng (CRM)***

PNJ không chỉ dừng lại ở việc bán hàng mà còn đầu tư mạnh mẽ vào hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM). Việc thu thập, phân tích dữ liệu khách hàng giúp công ty hiểu rõ hành vi tiêu dùng, từ đó cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm và xây dựng chính sách chăm sóc khách hàng hiệu quả, nâng cao mức độ trung thành.

+ ***Nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới***

Công ty duy trì hoạt động R&D nhằm liên tục đổi mới mẫu mã, cải tiến thiết kế và ứng dụng các xu hướng thời trang mới nhất. Sự đổi mới liên tục giúp PNJ luôn dẫn đầu trong việc tạo ra những sản phẩm trang sức tinh xảo, hợp thời, đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường.

+ ***Dịch vụ kiểm định và mở rộng lĩnh vực kinh doanh***

Ngoài hoạt động chính là kinh doanh trang sức, PNJ còn cung cấp các dịch vụ kiểm định kim cương, đá quý, kim loại quý, giúp gia tăng giá trị cho khách hàng.

+ ***Ứng dụng công nghệ hiện đại***

PNJ tích cực đầu tư vào công nghệ như AI, Big Data và các nền tảng số để cải tiến vận hành, nâng cao hiệu quả quản trị và tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng. Việc ứng dụng công nghệ giúp PNJ trở nên linh hoạt hơn trong quản lý và ra quyết định.

Nguồn lực chính:

Để duy trì vị thế là thương hiệu trang sức hàng đầu tại Việt Nam và mở rộng hoạt động kinh doanh trên đa kênh, PNJ sở hữu và khai thác nhiều nguồn lực then chốt mang tính chiến lược. Những nguồn lực này là nền tảng vững chắc giúp công ty phát triển bền vững và tạo ra giá trị khác biệt cho khách hàng.

+ ***Năng lực tài chính ổn định***

PNJ có tiềm lực tài chính vững chắc, được hỗ trợ bởi hệ thống ngân hàng uy tín như ANZ, ACB. Việc hợp tác với các tổ chức tài chính lớn không chỉ đảm bảo nguồn vốn ổn định cho hoạt động đầu tư và vận hành, mà còn giúp công ty triển khai các chương trình ưu đãi hấp dẫn cho khách hàng (trả góp, hoàn tiền, ưu đãi lãi suất...).

+ ***Giá trị thương hiệu mạnh mẽ***

Là một trong những thương hiệu trang sức uy tín hàng đầu tại Việt Nam, PNJ được người tiêu dùng biết đến rộng rãi và tin tưởng trong nhiều năm liền. Uy tín của thương hiệu không chỉ giúp tăng độ nhận diện mà còn là lợi thế cạnh tranh rõ rệt khi mở rộng sang các kênh phân phối mới hoặc thị trường quốc tế.

+ ***Đội ngũ nhân sự chất lượng cao***

PNJ sở hữu lực lượng lao động hơn 5.300 người, trong đó có hơn 1.000 thợ kim hoàn và nghệ nhân với tay nghề tinh xảo và khả năng sáng tạo vượt trội. Đội ngũ này chính là nhân tố quan trọng giúp PNJ tạo ra những sản phẩm mang tính thẩm mỹ cao, đáp ứng được nhu cầu đa dạng và khắt khe của người tiêu dùng trong nước và quốc tế.

+ ***Hệ thống chế tác hiện đại***

Nhà máy chế tác của PNJ được đầu tư với công nghệ hiện đại hàng đầu Đông Nam Á, giúp tối ưu hóa quy trình sản xuất, tăng năng suất và đảm bảo chất lượng sản phẩm đạt chuẩn quốc tế. Đây là nền tảng để PNJ vừa kiểm soát được chất lượng, vừa linh hoạt trong việc phát triển các bộ sưu tập mới theo xu hướng thị trường.

+ ***Nền tảng công nghệ thông tin tiên tiến***

PNJ xây dựng hệ thống công nghệ vững chắc với nhiều công cụ hỗ trợ như:

- ERP: giúp tối ưu hóa quản lý nội bộ, từ sản xuất, kho vận đến tài chính.
- CRM: hỗ trợ thu thập, phân tích và cá nhân hóa dữ liệu khách hàng để nâng cao trải nghiệm người dùng.
- E-commerce: giúp công ty vận hành hiệu quả trên các kênh online như website, app và sàn thương mại điện tử.

Tuyên bố giá trị:

PNJ định vị thương hiệu là một trong những nhà cung cấp trang sức hàng đầu tại khu vực châu Á, luôn đặt mục tiêu mang đến cho khách hàng những sản phẩm chất lượng vượt trội, thiết kế tinh tế và trải nghiệm mua sắm hiện đại. Giá trị mà PNJ mang lại cho khách hàng thể hiện rõ qua các yếu tố:

+ ***Sản phẩm chất lượng cao, đáng tin cậy***

PNJ chú trọng đầu tư vào công nghệ chế tác và quy trình kiểm soát chất lượng, đảm bảo từng sản phẩm trang sức – từ vàng, bạc đến đá quý – đều đạt tiêu chuẩn cao về độ tinh xảo, tính thẩm mỹ và độ bền. Mỗi món trang sức đều có chứng nhận nguồn gốc và chất lượng rõ ràng, giúp khách hàng yên tâm khi sử dụng hoặc đầu tư.

+ ***Thiết kế đa dạng, bắt kịp xu hướng***

Sản phẩm của PNJ được thiết kế với nhiều phong cách khác nhau, từ cổ điển, sang trọng đến hiện đại, trẻ trung. Điều này cho phép thương hiệu phục vụ đa dạng phân khúc khách hàng, từ người trẻ yêu thời trang đến người trưởng thành tìm kiếm sự tinh tế. Nhờ đó, PNJ trở thành lựa chọn phù hợp cho nhiều dịp như cưới hỏi, quà tặng hay sử dụng hàng ngày.

+ ***Uy tín thương hiệu được xây dựng lâu dài***

Với nhiều năm hoạt động và phát triển trên thị trường, PNJ đã trở thành một thương hiệu quen thuộc với người tiêu dùng Việt Nam. Sự tin tưởng của khách hàng

được củng cố qua nhiều giải thưởng uy tín, các chương trình chăm sóc khách hàng hiệu quả, và độ nhận diện cao trên các phương tiện truyền thông.

+ ***Dịch vụ hậu mãi tận tâm***

Không chỉ tập trung vào sản phẩm, PNJ còn chú trọng đến trải nghiệm sau mua của khách hàng thông qua các dịch vụ hậu mãi như bảo hành sản phẩm, đánh bóng và làm sạch trang sức miễn phí, sửa chữa sản phẩm lỗi kỹ thuật và hỗ trợ tư vấn đầu tư vàng. Những dịch vụ này góp phần gia tăng sự hài lòng và giữ chân khách hàng lâu dài.

+ ***Mua sắm thuận tiện với mô hình đa kênh***

PNJ triển khai chiến lược bán hàng đa kênh (omni-channel), kết hợp giữa cửa hàng trực tiếp và nền tảng trực tuyến. Khách hàng có thể dễ dàng chọn mua sản phẩm tại cửa hàng, trên website, ứng dụng di động hoặc các sàn thương mại điện tử, đồng thời được hỗ trợ giao hàng tận nơi và đổi trả nếu cần thiết. Điều này giúp nâng cao sự thuận tiện, cá nhân hóa trải nghiệm và mở rộng tiếp cận đến nhiều đối tượng hơn.

Quan hệ khách hàng:

PNJ chú trọng xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng thông qua dịch vụ chuyên nghiệp, chương trình chăm sóc cá nhân hóa và chính sách hậu mãi minh bạch. Mục tiêu là không chỉ thu hút khách hàng mới mà còn duy trì sự hài lòng và trung thành của khách hàng hiện tại.

+ ***Dịch vụ chăm sóc tại cửa hàng chuyên nghiệp***

Đội ngũ nhân viên tại hệ thống cửa hàng của PNJ được đào tạo bài bản để mang đến trải nghiệm mua sắm thân thiện, tận tình và chuyên nghiệp. Khách hàng luôn được tiếp đón chu đáo, tư vấn kỹ lưỡng về sản phẩm, phù hợp với nhu cầu, ngân sách và phong cách cá nhân. Sự chuyên nghiệp trong phục vụ là yếu tố then chốt giúp PNJ duy trì uy tín và thu hút khách hàng quay trở lại.

+ ***Chính sách khách hàng thân thiết***

PNJ triển khai hệ thống khách hàng thân thiết với nhiều cấp độ và quyền lợi khác nhau. Khách hàng có thể tích lũy điểm thưởng khi mua sắm và được hưởng ưu đãi như giảm giá theo cấp độ thành viên và các chương trình khuyến mãi đặc biệt. Đây là công cụ hiệu quả giúp tăng mức độ gắn bó và khuyến khích khách hàng mua hàng nhiều lần.

+ ***Tư vấn cá nhân hóa qua đa kênh***

PNJ ứng dụng nhiều kênh giao tiếp để tiếp cận và chăm sóc khách hàng như: hotline, nhân viên trực tuyến trên website, chatbot tự động trả lời nhanh, và tư vấn qua các trang mạng xã hội. Khách hàng có thể được hỗ trợ mọi lúc, mọi nơi với nội dung tư vấn cá nhân hóa theo nhu cầu riêng biệt. Điều này giúp PNJ nâng cao mức độ hài lòng và tăng trải nghiệm cá nhân cho từng khách hàng.

+ ***Chính sách hậu mãi linh hoạt và hấp dẫn***

Công ty triển khai các chính sách bảo hành rõ ràng, minh bạch và có tính cạnh tranh cao trên thị trường:

- Bảo hành miễn phí đánh bóng, siêu âm vô thời hạn, thay đá tổng hợp, CZ và ECZ trong suốt thời gian bảo hành.
- Đối với sản phẩm bị oxy hóa, xuống màu sẽ được siêu âm làm sạch bằng máy chuyên dụng (siêu âm, không xi) miễn phí vĩnh viễn tại cửa hàng.
- Nhẫn cưới bảo hành khắc chữ, làm mới, đánh bóng, xi miễn phí trọn đời, ngoại trừ bù thêm nguyên liệu vàng, platinum hoặc thay thế đá màu, ngọc trai, kim cương.

+ ***Chính sách đổi trả linh hoạt***

PNJ cho phép đổi trả sản phẩm theo chính sách thu đổi minh bạch:

- Đối với các sản phẩm vàng, thu đổi dựa trên trọng lượng và giá niêm yết theo tuổi vàng.
- Các sản phẩm đặc thù như ngọc trai hoặc đá tổng hợp (Synthetic) sẽ được thu lại khoảng từ 50% - 60% giá trị hóa đơn.
- Với sản phẩm cao cấp như kim cương, mức thu lại dao động từ 80% đến tối đa 95% giá trị hóa đơn.

Chính sách này giúp khách hàng cảm thấy yên tâm hơn khi lựa chọn đầu tư vào các sản phẩm giá trị cao.

Các kênh thông tin và kênh phân phối:

PNJ xây dựng hệ thống phân phối đa dạng và hiệu quả, kết hợp giữa kênh truyền thống và hiện đại để tiếp cận tối đa các nhóm khách hàng mục tiêu.

+ ***Hệ thống bán lẻ trực tiếp***

PNJ sở hữu mạng lưới hơn 400 cửa hàng bán lẻ trải dài trên toàn quốc, với mật độ cao tại khu vực miền Nam – nơi có dân số đông và mức thu nhập trung bình khá trở

lên. Các cửa hàng vật lý không chỉ là điểm bán hàng mà còn là nơi giúp khách hàng trải nghiệm sản phẩm thực tế và nhận tư vấn trực tiếp từ nhân viên. Đây là kênh phân phối chính, góp phần tạo dựng uy tín và niềm tin với khách hàng.

+ ***Kênh thương mại điện tử***

PNJ đẩy mạnh kinh doanh trực tuyến thông qua nhiều nền tảng:

- Website chính thức: www.pnj.com.vn là nơi cung cấp thông tin sản phẩm, chương trình khuyến mãi và hỗ trợ mua hàng online.
- Ứng dụng di động PNJ: Giúp người dùng dễ dàng đặt hàng, nhận thông báo ưu đãi và theo dõi đơn hàng.
- Sàn thương mại điện tử: Shopee, TikTok Shop,... – các nền tảng giúp PNJ mở rộng phạm vi tiếp cận và thu hút nhóm khách hàng trẻ, có thói quen mua sắm online.

+ ***Kênh mạng xã hội***

PNJ cũng hoạt động tích cực trên các mạng xã hội như Facebook, Instagram, TikTok nhằm quảng bá hình ảnh thương hiệu, cập nhật xu hướng và tương tác với người tiêu dùng. Đây cũng là nơi triển khai các chiến dịch tiếp thị số, livestream bán hàng và truyền cảm hứng về phong cách sống.

+ ***Kênh phân phối gián tiếp***

Ngoài hệ thống cửa hàng của riêng mình, PNJ còn phân phối sản phẩm thông qua:

- Các đại lý bán lẻ, cửa hàng nhỏ trên toàn quốc.
- Đối tác quốc tế, đặc biệt trong mảng xuất khẩu trang sức thành phẩm sang các thị trường nước ngoài như Mỹ, Đức, Đan Mạch,...

+ ***Truyền thông trực tiếp và gián tiếp***

Truyền thông trực tiếp: Bao gồm nhân viên tư vấn tại điểm bán, giới thiệu sản phẩm và hỗ trợ khách hàng lựa chọn theo nhu cầu cá nhân. Hình thức này được đánh giá cao vì tạo ra sự tương tác hai chiều, giúp doanh nghiệp hiểu rõ hơn về thị hiếu, từ đó cá nhân hóa dịch vụ và tiết kiệm chi phí tiếp thị.

Truyền thông gián tiếp: Được triển khai thông qua các kênh như báo chí, truyền hình, quảng cáo ngoài trời, banner, website và các nền tảng số khác. Tuy chi phí cao hơn, nhưng hình thức này có khả năng lan tỏa rộng, truyền tải thông điệp thương hiệu

đến nhiều nhóm đối tượng cùng lúc, đặc biệt hiệu quả khi cần quảng bá hình ảnh quy mô lớn.

Phân khúc khách hàng:

PNJ chủ yếu tập trung mở rộng mạng lưới tại các đô thị lớn và khu vực đông dân cư. Đây là những nơi người dân có mức thu nhập từ trung bình khá trở lên, đồng thời nhu cầu mua sắm, đặc biệt là các mặt hàng trang sức, cũng cao hơn so với các khu vực khác. Khách hàng mục tiêu của PNJ bao gồm cả cá nhân và tổ chức, những người đã từng mua hàng hoặc biết đến thương hiệu. PNJ phân chia các dòng sản phẩm và hệ thống cửa hàng để tiếp cận từng nhóm khách hàng cụ thể. Ví dụ, hệ thống PNJ Gold hướng đến phụ nữ từ 25 đến 45 tuổi, có mức thu nhập và khả năng chi tiêu từ trung bình khá trở lên. Trong khi đó, PNJ Silver lại dành cho giới trẻ từ 15 đến 25 tuổi, thường là những người yêu thích thời trang và mong muốn thể hiện cá tính qua phụ kiện. Ngoài ra, CAO Fine Jewellery là dòng sản phẩm cao cấp nhắm đến khách hàng có thu nhập cao như Việt kiều, du khách quốc tế hoặc những người sẵn sàng chi trả cho các món trang sức xa xỉ. Bên cạnh thị trường nội địa, PNJ còn là doanh nghiệp hiếm hoi tại Việt Nam tham gia xuất khẩu trang sức thành phẩm sang các thị trường khó tính như Mỹ, Đức, Đan Mạch,...

Cơ cấu chi phí:

Để duy trì hoạt động sản xuất – kinh doanh hiệu quả, PNJ phát sinh nhiều loại chi phí liên quan đến cả quy trình sản xuất, vận hành, marketing lẫn công nghệ và chăm sóc khách hàng:

+ Chi phí nguyên vật liệu

Một phần lớn chi phí được phân bổ cho việc mua sắm nguyên liệu đầu vào như vàng, bạc, kim cương, đá quý và các chất liệu chế tác khác. Do giá thị trường các loại nguyên liệu này thường biến động, PNJ cần có chiến lược mua hàng và quản lý tồn kho hợp lý để kiểm soát chi phí hiệu quả.

+ Chi phí nhân công trực tiếp

Gồm tiền lương, thưởng và các khoản phụ cấp cho đội ngũ thợ kim hoàn, nghệ nhân và nhân viên sản xuất. Đây là lực lượng đóng vai trò quan trọng trong việc chế tác

ra các sản phẩm có tính thẩm mỹ cao và giá trị lớn, nên chi phí nhân công kỹ thuật là một khoản đầu tư cần thiết.

+ ***Chi phí vận hành nhà máy và cửa hàng***

Bao gồm điện, nước, bảo trì, khấu hao tài sản, an ninh, vệ sinh và các chi phí quản lý liên quan tại nhà máy chế tác cũng như hệ thống cửa hàng bán lẻ. Việc sở hữu nhà máy hiện đại và hơn 400 cửa hàng toàn quốc đồng nghĩa với chi phí vận hành định kỳ lớn.

+ ***Chi phí marketing và quảng bá thương hiệu***

Chi tiêu đáng kể được dành cho quảng cáo đa kênh (báo chí, mạng xã hội, sàn thương mại điện tử), tổ chức sự kiện, tài trợ và các chương trình khuyến mãi. Đây là một phần thiết yếu giúp duy trì vị thế thương hiệu dẫn đầu thị trường.

+ ***Chi phí R&D***

PNJ đầu tư vào nghiên cứu mẫu mã mới, cập nhật xu hướng thiết kế và thử nghiệm sản phẩm để đáp ứng nhu cầu cá nhân hóa của khách hàng. Khoản chi này nhằm duy trì sức sáng tạo và khả năng cạnh tranh trong ngành trang sức cao cấp.

+ ***Chi phí quản lý và bán hàng***

Bao gồm lương nhân viên văn phòng, nhân viên tư vấn tại cửa hàng, chi phí hành chính, văn phòng phẩm, chi phí đào tạo, kiểm soát chất lượng và các khoản chi vận hành khác liên quan đến khối bán hàng và quản lý nội bộ.

+ ***Chi phí logistics và vận chuyển***

Chi phí giao hàng, bảo hiểm hàng hóa, kho bãi và vận chuyển nội bộ giữa các điểm bán lẻ và nhà máy cũng chiếm một phần đáng kể trong cơ cấu chi phí. Với việc mở rộng kênh bán hàng online, nhu cầu vận chuyển ngày càng nhiều và yêu cầu khắt khe hơn về thời gian và chất lượng giao hàng.

+ ***Chi phí công nghệ và hệ thống***

PNJ đầu tư mạnh vào hạ tầng công nghệ thông tin bao gồm các hệ thống như:

- Nền tảng thương mại điện tử (e-commerce)
- Quản lý quan hệ khách hàng (CRM)
- Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP)
- Phân tích dữ liệu khách hàng

Các chi phí này giúp tăng hiệu quả vận hành, nâng cao trải nghiệm khách hàng và hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu.

+ ***Chi phí tồn kho và bảo quản***

Vì đặc thù sản phẩm có giá trị cao, PNJ cần chi phí đáng kể để bảo quản hàng hóa an toàn và kiểm soát tồn kho hiệu quả. Việc lưu kho lâu dài các mặt hàng kim loại quý cũng đòi hỏi các tiêu chuẩn bảo mật và kỹ thuật cao.

Dòng doanh thu:

PNJ xây dựng hệ thống dòng doanh thu đa dạng, khai thác hiệu quả từ hoạt động bán lẻ truyền thống đến thương mại điện tử và các dịch vụ phụ trợ. Việc phân bổ nguồn thu từ nhiều kênh giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro, tối ưu lợi nhuận và tăng tính linh hoạt trong chiến lược phát triển.

+ ***Doanh thu từ bán lẻ trang sức***

Nguồn thu chủ yếu của PNJ đến từ việc kinh doanh các mặt hàng trang sức gồm vàng, bạc, kim cương và các loại đá quý. Với mạng lưới hơn 400 cửa hàng trên toàn quốc, doanh thu bán lẻ chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu doanh thu, đặc biệt tại các thành phố lớn – nơi có nhu cầu tiêu dùng cao và mức sống khá.

+ ***Doanh thu từ vàng miếng và vàng SJC***

Ngoài trang sức, PNJ còn phân phối các sản phẩm vàng miếng, đặc biệt là vàng SJC – thương hiệu vàng phổ biến tại Việt Nam. Đây là nguồn thu ổn định, đặc biệt trong giai đoạn thị trường có biến động về giá vàng hoặc tâm lý tích trữ gia tăng.

+ ***Doanh thu từ hoạt động kinh doanh thương mại điện tử***

PNJ không ngừng đẩy mạnh hoạt động kinh doanh trực tuyến thông qua:

- Website chính thức của PNJ
- Ứng dụng di động
- Các sàn TMĐT như Shopee, TikTok Shop...

Doanh thu từ kênh online ngày càng tăng trưởng nhờ xu hướng mua sắm số hóa, đặc biệt từ giới trẻ và khách hàng ở khu vực không có cửa hàng vật lý.

+ ***Dịch vụ gia công và đặt hàng theo yêu cầu***

Khách hàng có thể đặt làm trang sức cá nhân hóa theo thiết kế riêng hoặc ý tưởng cá nhân. Đây là dịch vụ mang lại giá trị gia tăng cao, đáp ứng nhu cầu độc quyền và tạo thêm dòng thu nhập cho doanh nghiệp.

+ ***Doanh thu từ bán sỉ***

Ngoài bán lẻ, PNJ còn cung cấp sản phẩm cho hệ thống đại lý và cửa hàng nhỏ lẻ trên cả nước. Hoạt động bán sỉ giúp công ty mở rộng độ phủ thị trường và tăng sản lượng tiêu thụ, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh.

+ ***Doanh thu từ dịch vụ kiểm định và tư vấn***

PNJ cung cấp dịch vụ kiểm định đá quý, kim loại quý và kim cương. Bên cạnh đó là các dịch vụ tư vấn chuyên sâu về giá trị, đầu tư hoặc lựa chọn sản phẩm phù hợp. Đây là nguồn thu bổ sung, đồng thời nâng cao uy tín và tính chuyên nghiệp của doanh nghiệp.

+ ***Doanh thu từ cổ phiếu***

Là công ty niêm yết trên sàn chứng khoán HOSE, PNJ còn có nguồn thu từ hoạt động đầu tư, chia cổ tức và giao dịch cổ phiếu. Điều này góp phần củng cố tiềm lực tài chính và tăng giá trị cho cổ đông.

2.1.4 Phân tích mô hình 7 bước tăng trưởng

Phân tích mô hình Seven Degree of Freedom for Growth (7 cấp độ tự do tăng trưởng) của McKinsey

Mehrdad Baghai, Stephen Coley và David White, các đối tác tại McKinsey and Company, đã phát triển mô hình Bảy bậc tự do để tăng trưởng và xuất bản trong cuốn sách năm 2000 của họ, "The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise.

Sau đây là một số phân tích dựa trên mô hình 7 cấp độ tự do tăng trưởng:

1. Bán sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại.
2. Thu hút khách hàng mới ở thị trường hiện tại.
3. Tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới.
4. Phát triển các phương pháp cung cấp giá trị mới.
5. Di chuyển đến những vùng địa lý mới.
6. Tạo ra một cơ cấu ngành công nghiệp mới.
7. Mở ra những đấu trường cạnh tranh mới.

1. Bán sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại

PNJ tiếp tục thúc đẩy tiêu dùng từ nhóm khách hàng hiện hữu thông qua:

- Chương trình thành viên thân thiết (PNJ Membership).
- Bán chéo (cross-sell) giữa các dòng sản phẩm như nhẫn, vòng, dây chuyền.
- Gợi ý phối đồ và combo trang sức qua kênh tư vấn cá nhân hóa (cả offline và online).

PNJ xác định việc duy trì và phát triển mối quan hệ với tệp khách hàng hiện tại là chiến lược cốt lõi cho tăng trưởng. Năm 2024, doanh thu từ mảng bán lẻ trang sức và vàng 24K chiếm đến **89,1% tổng doanh thu**. Doanh thu bán lẻ trang sức tăng **8,4% trong 2 tháng đầu năm 2024** và tăng **14% cả năm 2024** so với năm trước. Đặc biệt, **quý 1 năm 2025**, doanh thu bán lẻ tiếp tục tăng **6,1% so với cùng kỳ**, dù thị trường chung bị ảnh hưởng bởi giá vàng tăng.

Thành công này đến từ chiến lược sản phẩm linh hoạt, các chiến dịch marketing hiệu quả đầu năm, cùng Chương trình Khách hàng Thân thiết (với nhiều cấp độ và ưu đãi). Việc số hóa trải nghiệm thông qua chuyển đổi thẻ cứng sang hệ thống tra cứu bằng số điện thoại giúp tăng sự thuận tiện cho khách hàng.

Về hiệu quả tài chính, **lợi nhuận gộp năm 2024 đạt 6.674 tỷ đồng**, tăng **10,1%** với **biên lợi nhuận gộp 17,6%**. Đáng chú ý, **quý 1 năm 2025**, biên lợi nhuận gộp tăng mạnh lên **21,3%** nhờ cơ cấu doanh thu chuyển dịch tích cực: tỷ trọng bán lẻ trang sức tăng từ **50,5% lên 69,3%**. Đồng thời, **chi phí vận hành giảm 0,3%** dù PNJ mở thêm cửa hàng và tăng nhân sự, phản ánh khả năng kiểm soát chi phí tốt.

Dù **tổng doanh thu quý 1/2025 giảm 23,5%** do thị trường khó khăn, mảng bán lẻ trang sức vẫn tăng trưởng, khẳng định **khả năng thích ứng linh hoạt** và **điều phối chiến lược hợp lý** của PNJ trong bối cảnh đầy biến động. Công ty không chỉ ưu tiên tăng trưởng doanh thu mà còn chú trọng tối ưu hiệu quả hoạt động và lợi nhuận bền vững.

2. Thu hút khách hàng mới ở thị trường hiện tại

PNJ mở rộng tệp khách hàng thông qua:

- Phát triển dòng sản phẩm trung cấp và phổ thông để tiếp cận người trẻ, sinh viên, người thu nhập trung bình.
- Hợp tác với người nổi tiếng, KOLs, và đẩy mạnh truyền thông mạng xã hội để tăng độ nhận diện.
- Mở rộng số lượng cửa hàng ở các đô thị mới, khu dân cư đông đúc.

Dù sức mua thị trường suy giảm, PNJ vẫn thu hút hiệu quả khách hàng mới, tăng 15% so với cùng kỳ 2024 nhờ đẩy mạnh đầu tư marketing và bán hàng. Chi phí marketing tăng 26% trong 9 tháng đầu năm 2024, góp phần nâng cao hiệu quả chiến dịch.

PNJ triển khai nhiều chiến dịch sáng tạo như: bộ sưu tập “Trầu Cau PNJ” kết hợp MV “Có nhau, mình cưới”, “Lắc tài lộc – Thần tài”, TVC “Vui như Tết – Quý như vàng”, và hợp tác với KOLs như Đức Phúc. Gần đây, công ty tái quảng bá “Trầu cau PNJ” cùng chương trình “Smart beauty” để kích cầu.

Giá trị thương hiệu PNJ đạt 480 triệu USD năm 2024 (tăng 30% so với 2022), dẫn đầu về mức độ thảo luận mạng xã hội, đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút khách hàng và mở rộng thị phần – từ 7% (2018) lên 21% (2023), hiện nắm 55% thị phần trang sức thương hiệu. PNJ cũng mở rộng sang nhóm khách hàng trẻ cuối thập niên 90.

Chiến lược marketing tích hợp, sử dụng linh hoạt KOLs và TVC giúp PNJ duy trì vị thế và mở rộng tệp khách hàng ngay cả khi thị trường biến động. Định vị thông minh vào nhóm trung–cao cấp và khai thác xu hướng tiêu dùng mới là yếu tố giúp PNJ gia tăng thị phần và vượt trội so với thị trường trang sức nói chung trong năm 2024.

3. Tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới

PNJ không ngừng đổi mới qua:

- Giới thiệu các bộ sưu tập trang sức theo mùa, theo dịp lễ (Tết, Valentine, cưới hỏi).
- Mở rộng sang phụ kiện thời trang cao cấp như đồng hồ, kính mắt, túi ví.
- Cung cấp dịch vụ khắc tên, đặt thiết kế riêng (customized jewelry).

PNJ định hướng chiến lược sản phẩm dựa trên việc tạo ra các sản phẩm tinh xảo, mang giá trị thẩm mỹ, vật chất và cảm xúc. Công ty liên tục đổi mới và đa dạng hóa bộ sưu tập theo nhu cầu khách hàng và xu hướng thị trường, với các ví dụ tiêu biểu như: bộ sưu tập cưới “Trầu Cau PNJ” (2023), vàng mini “Tiểu lộc đại phát” và bộ sưu tập Phương Đông (2/2024), hay Masterpiece (11/2024).

Bên cạnh trang sức truyền thống, PNJ mở rộng sang đồng hồ (PNJ Watch từ 2013) và xây dựng danh mục thương hiệu đa dạng phục vụ nhiều phân khúc: từ cao cấp (CAO Fine Jewellery) đến trung – thấp (PNJ Gold, Style by PNJ, PNJ Silver), đồng

thời hợp tác với các thương hiệu quốc tế như Hello Kitty và Disney để mở rộng tệp khách hàng.

Một hướng đi chiến lược là phát triển dòng sản phẩm nam giới “Men code by PNJ” (dự kiến ra mắt cuối Q2 hoặc đầu Q3/2025), phản ánh sự nhạy bén trong khai thác các phân khúc tiềm năng chưa được phục vụ tốt.

Năng lực thiết kế – sản xuất nội bộ là lợi thế cạnh tranh cốt lõi. PNJ sở hữu nhà máy hiện đại (như PNJ Next, từ 2019) và đội ngũ thiết kế, thợ kim hoàn được đào tạo bài bản. Công ty còn cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng như kiểm định, tư vấn và thu đổi sản phẩm, thể hiện cam kết về chất lượng và dịch vụ hậu mãi.

Chiến lược “Product-led growth” của PNJ được xây dựng trên sự thấu hiểu thị trường và năng lực nội tại, cho phép công ty nhanh chóng chuyển hóa nhu cầu thành sản phẩm. Sự tăng trưởng mạnh mẽ của doanh thu bán lẻ vàng 24K (20,9% năm 2023, 48,5% trong 2 tháng đầu 2024) cho thấy khả năng phản ứng nhanh của PNJ trước sự thay đổi thị hiếu.

Việc đa dạng hóa danh mục sản phẩm – từ đồng hồ đến dòng Men code – giúp PNJ mở rộng thị trường, giảm rủi ro phụ thuộc vào một phân khúc và nâng cao hình ảnh thương hiệu hiện đại, đa dạng. Đây là chiến lược chủ động mở ra các “đấu trường mới”, thúc đẩy tăng trưởng bền vững.

4. Phát triển các phương pháp cung cấp giá trị mới

PNJ ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số để nâng cao trải nghiệm khách hàng:

- Mở rộng kênh bán hàng online, tích hợp AR/VR để thử trang sức ảo.
- Đa kênh (omnichannel): khách hàng có thể xem online – nhận hàng tại cửa hàng.
- Triển khai chatbot, AI tư vấn sản phẩm phù hợp với phong cách cá nhân.

PNJ đã thực hiện chuyển đổi mô hình kinh doanh sâu rộng, hướng đến trở thành nhà bán lẻ chuyên nghiệp thông qua tối ưu nguồn lực và hoàn thiện mô hình bán hàng đa kênh (omnichannel), dựa trên nền tảng nội lực vững chắc. Trọng tâm của chiến lược là chuyển đổi số, thể hiện qua việc đầu tư gần 8 triệu USD triển khai hệ thống ERP SAP S/4HANA từ năm 2018 nhằm chuẩn hóa quy trình, nâng cao hiệu quả vận hành và trải nghiệm khách hàng. Nhờ đó, doanh thu tăng 20%, năng suất tăng 15%, chi phí SG&A và tồn kho giảm lần lượt 8% và 20%. Hệ thống POS tại hơn 350 cửa hàng cũng được vận hành bằng kiến trúc serverless AWS để tối ưu chi phí.

PNJ đồng thời xây dựng nền tảng quản lý dữ liệu tập trung và tích hợp vào vận hành. Kênh bán hàng online – phát triển từ 2018 – tăng trưởng mạnh, với doanh số quý 2/2021 gấp 3 lần cùng kỳ, kỳ vọng chiếm 10-15% doanh thu trong 3-5 năm tới. Công ty cũng đẩy mạnh khuyến mãi trực tuyến và các sự kiện đặc biệt để tăng tương tác khách hàng.

Tại cửa hàng, PNJ cải thiện trải nghiệm bằng cách làm mới hàng tồn, nâng cao kỹ năng tư vấn, triển khai hệ thống phản hồi Voice of Customers (VOC) và tổ chức các sự kiện trải nghiệm cao cấp. Đồng thời, PNJ sử dụng các công cụ marketing thông minh để cá nhân hóa thông điệp và ưu đãi, tối ưu hóa hiệu quả tiếp thị. Chuyển đổi số cũng giúp PNJ phát triển mô hình mới như trả góp trang sức, giao dịch bằng mã QR, tạo sự tiện lợi cho khách hàng.

Nhìn chung, PNJ xem chuyển đổi số không chỉ là công cụ hỗ trợ mà là chiến lược cốt lõi để tái cấu trúc hoạt động, tạo lợi thế cạnh tranh dựa trên công nghệ, tăng khả năng phục vụ khách hàng trên mọi kênh và giữ vững vị thế dẫn đầu ngành bán lẻ trang sức.

5. Di chuyển đến những vùng địa lý mới

Ngoài việc mở rộng tại Việt Nam, PNJ từng bước chinh phục thị trường quốc tế:

- Xuất khẩu trang sức sang một số quốc gia châu Á và châu Âu, nơi chuộng sản phẩm chế tác tinh xảo.
- Nghiên cứu mở các chi nhánh tại thị trường có tiềm năng như Campuchia, Thái Lan hoặc Úc – nơi có đông người Việt sinh sống.

PNJ đã mở rộng mạng lưới cửa hàng mạnh mẽ trong nước, từ 400 cửa hàng cuối năm 2023 lên 429 cửa hàng tại 58/63 tỉnh thành vào cuối năm 2024, với kế hoạch mở thêm 12-25 cửa hàng trong năm 2025 tùy theo sức mua thị trường. Chiến lược không chỉ chú trọng số lượng mà còn tập trung vào khu vực cấp 2, 3 và miền Bắc – nơi còn nhiều tiềm năng. PNJ cũng điều chỉnh thiết kế cửa hàng phù hợp vùng miền và đóng các cửa hàng hoạt động kém hiệu quả để tối ưu hóa mạng lưới.

Trên bình diện quốc tế, PNJ đã xuất khẩu sản phẩm qua các thị trường lớn như Mỹ, châu Âu và Úc trong hơn 25 năm, đồng thời duy trì năng lực sản xuất 4 triệu sản phẩm/năm và tuân thủ tiêu chuẩn bền vững toàn cầu. Với tầm nhìn trở thành nhà sản

xuất – bán lẻ trang sức hàng đầu châu Á, PNJ đang đặt nền móng vững chắc để mở rộng ra thị trường quốc tế, tạo thêm động lực tăng trưởng dài hạn.

6. Tạo ra một cơ cấu ngành công nghiệp mới

PNJ có thể định hình lại ngành trang sức truyền thống thông qua:

- Xây dựng nền tảng thương mại điện tử riêng cho trang sức – kết hợp công nghệ, dữ liệu và logistics chuyên biệt.
- Định hướng thời trang hóa sản phẩm trang sức: coi trang sức là một phần trong phong cách sống, không chỉ là vật phẩm xa xỉ.
- Hợp tác với nhà thiết kế thời trang, nghệ sĩ để tạo các dòng sản phẩm “collaboration”.

PNJ đã khẳng định vị thế là doanh nghiệp trang sức hàng đầu Việt Nam, chiếm 55% thị phần trang sức thương hiệu và nâng thị phần tổng thể từ 7% (2018) lên 21% (2023). Đây cũng là công ty Việt Nam duy nhất lọt Top 10 thương hiệu trang sức được yêu thích nhất châu Á.

PNJ tiên phong tái định hình ngành thông qua chiến lược phát triển bền vững và ESG, được công nhận là "Tiên phong và Hình mẫu về ESG". Công ty tuân thủ các tiêu chuẩn GRI, thực hiện kiểm kê khí nhà kính tại toàn bộ cửa hàng, áp dụng kiểm toán SMETA và đạt nhiều giải thưởng như "Top 10 Doanh nghiệp Bền vững" và "Top 10 Công ty Niêm yết có Quản trị tốt".

Công ty cũng ảnh hưởng mạnh đến tiêu chuẩn ngành khi yêu cầu nhà cung cấp tuân thủ các tiêu chuẩn đạo đức và minh bạch về nguồn gốc sản phẩm – một lợi thế trong bối cảnh thị trường siết chặt truy xuất nguồn gốc.

Các hợp tác với Disney và Hello Kitty không chỉ giúp đa dạng hóa sản phẩm mà còn mở rộng ảnh hưởng quốc tế, khẳng định PNJ là doanh nghiệp dẫn dắt xu hướng và hội nhập toàn cầu.

PNJ cũng đẩy mạnh hoạt động cộng đồng và CSR với các chương trình như "Xuân nghĩa tình" và "Siêu thị 0 đồng", mang lại lợi ích cho hàng trăm nghìn người.

Tổng thể, PNJ đang định hình lại ngành trang sức Việt Nam bằng cách nâng chuẩn đạo đức kinh doanh, tăng tính minh bạch, hướng đến phát triển bền vững và hội nhập quốc tế, tạo ra lợi thế cạnh tranh vượt trội và thúc đẩy sự chuyên nghiệp hóa của toàn ngành.

7. Mở ra những đầu trường cạnh tranh mới

PNJ có thể mở rộng ra các lĩnh vực liên quan để tạo “hệ sinh thái thời trang cao cấp”, chẳng hạn:

- Thâm nhập ngành dịch vụ cưới – tổ chức tiệc cưới, làm đẹp, váy cưới kết hợp trang sức.
- Mở trung tâm trải nghiệm phong cách sống cao cấp – nơi khách hàng được tư vấn trọn gói từ thời trang, làm đẹp đến phụ kiện.
- Đầu tư vào công nghệ vật liệu mới cho trang sức thông minh (smart jewelry).

PNJ đang mở rộng sang các ngành hàng mới nhằm thực hiện tầm nhìn chiến lược đến 2030, không chỉ tập trung vào trang sức mà còn phát triển sản phẩm phi trang sức. Công ty đã ra mắt PNJ Watch và dòng sản phẩm "Men code by PNJ" – hướng tới nam giới, một phân khúc tiềm năng còn ít được khai thác. PNJ cũng nhắm đến khách hàng trẻ và có kế hoạch mở rộng mô hình shop-in-shop hoặc cửa hàng độc lập.

Song song, PNJ khai thác năng lực sản xuất để mở rộng sang thị trường bán sỉ, với doanh thu tăng mạnh nhờ mở rộng tệp khách hàng và xu hướng thị trường ưu tiên các nhà sản xuất uy tín. Công ty còn cung cấp dịch vụ kiểm định và tư vấn, tận dụng chuyên môn để tạo giá trị gia tăng.

Công nghệ là yếu tố thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh, từ hệ thống ERP, trả góp trang sức, mã QR, đến kế hoạch đầu tư blockchain, AR/VR trong chuỗi cung ứng. PNJ đang chuyển từ công ty bán sản phẩm sang cung cấp giải pháp phong cách sống, mở rộng định nghĩa về sản phẩm và giảm phụ thuộc vào thị trường trang sức truyền thống.

Cuối cùng, PNJ đẩy mạnh hoạt động B2B, biến thách thức thành cơ hội để khẳng định vai trò là nhà sản xuất đáng tin cậy, đa dạng hóa doanh thu và củng cố vị thế trong chuỗi giá trị ngành.

Mô hình 7 cấp độ tự do tăng trưởng của McKinsey giúp PNJ nhìn nhận lại chiến lược mở rộng không chỉ trong sản phẩm hay địa lý mà còn trong cách tạo giá trị, đổi mới ngành và bước vào những “đầu trường” hoàn toàn mới. Việc khai thác đồng thời nhiều cấp độ sẽ giúp PNJ duy trì lợi thế cạnh tranh và tăng trưởng bền vững trong tương lai.

2.2 Phân tích sản phẩm của doanh nghiệp

2.2.1 Mô tả sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp PNJ

Một số sản phẩm của PNJ bao gồm: trang sức vàng và bạc, phụ kiện, vàng miếng, đồng hồ, cùng các dịch vụ kiểm định kim cương và đá quý.

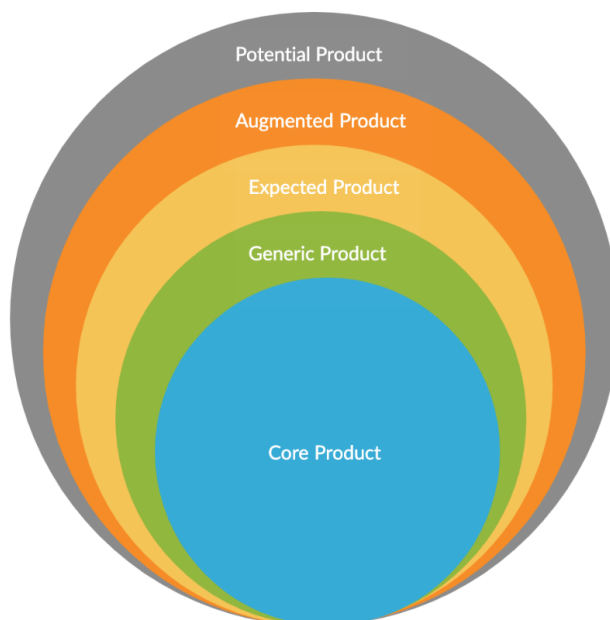
Các phân khúc kinh doanh chính của PNJ:

- **Kinh doanh vàng miếng 24K** (thương hiệu SJC): Mặc dù biên lợi nhuận gộp thấp (chỉ 0,02%), phân khúc này không đóng góp nhiều vào lợi nhuận của PNJ, nhưng công ty vẫn duy trì kinh doanh vàng miếng vì đây là thói quen truyền thống của người Việt Nam. Ngoài ra, PNJ có thể dễ dàng bán thêm sản phẩm khác cho khách hàng thông qua chiến lược up-selling hoặc cross-selling.
- **Bán sỉ trang sức vàng và bạc:** Khách hàng chủ yếu của PNJ trong phân khúc này là các công ty trang sức khác trên toàn quốc, những công ty không có khả năng sản xuất số lượng lớn. Các sản phẩm này không giống với danh mục sản phẩm của PNJ và độ tinh xảo thấp hơn, hướng tới thị trường bình dân hơn. Tính đến cuối năm 2024, PNJ đã mở 4 trung tâm bán sỉ với hơn 3000 đối tác, chủ yếu ở TP.HCM và một số tỉnh lân cận. PNJ cũng nhận thiết kế và gia công theo yêu cầu, đặc biệt là các đơn hàng cho công ty cần trang sức in logo làm quà tặng.
- **Bán lẻ trang sức:** Đây là mảng đóng góp **lớn nhất** vào lợi nhuận ròng hàng năm của PNJ, với mức tăng trưởng mạnh mẽ.
- **Xuất khẩu trang sức:** Các sản phẩm của PNJ đã có mặt tại khoảng 10 quốc gia, chủ yếu ở Mỹ, Nhật Bản và châu Âu. Tuy nhiên, PNJ chưa được biết đến nhiều trên thị trường quốc tế. Tỷ trọng doanh thu từ xuất khẩu của công ty hiện tại khá thấp do giá vàng ở Việt Nam cao hơn so với giá quốc tế, cộng với các rào cản thuế và chính sách từ các quốc gia khác.
- **Sản xuất và bán đồng hồ thời trang (PNJ Watch):** Mặc dù chiếm tỷ trọng nhỏ trong doanh thu của PNJ, đây không phải là mảng chính của công ty nhưng PNJ vẫn có tiềm năng mở rộng thị trường nếu nhu cầu tăng cao trong tương lai.
- **Dịch vụ kiểm định đá quý (PNJ Lab):** PNJ là công ty trang sức đầu tiên Việt Nam nhận chứng nhận ISO 17025. Công ty cũng áp dụng các tiêu chuẩn phân

loại và kiểm định tương tự như GIA (Viện Đá quý Hoa Kỳ), tổ chức kiểm định đá quý hàng đầu thế giới.

2.2.2 Phân tích sản phẩm theo Product Levels

Mô hình 5 cấp độ của sản phẩm (05 Product Levels)



Hình 13. Mô hình 5 cấp độ sản phẩm của Philip Kotler

1. Sản phẩm cốt lõi

Những giá trị cơ bản mà khách hàng thực sự tìm kiếm khi mua sản phẩm tại PNJ là trang sức chất lượng, thể hiện đẳng cấp và giá trị đầu tư. Với PNJ, giá trị cốt lõi là sản phẩm trang sức chất lượng, uy tín, và sự đảm bảo giá trị kim loại quý.

Một số sản phẩm cốt lõi của PNJ:

- **PNJ Silver** (Trang sức bạc): Dòng trang sức bạc phổ biến, được khách hàng kỳ vọng về chất lượng và kiểu dáng hiện đại. Đặc điểm sản phẩm với mẫu mã đa dạng, giá cả phải chăng. Nhiều dòng sản phẩm đa dạng như bông tai, lắc, nhẫn, dây chuyền và mặt dây chuyền với mức giá giao động từ 390.000 VNĐ đến 5.950.000 VNĐ. Các sản phẩm trang sức bạc hướng đến khách hàng trẻ độ tuổi từ 15 đến 25 tuổi yêu thích các trang sức thời trang. Thu nhập từ thấp đến trung bình.

Các sản phẩm trang sức bạc của PNJ trên website chính thức (pnj.com.vn) đa phần đều có lượt mua trên 2000 sản phẩm cho mỗi loại. Ví dụ: Dây chuyền bạc PNJSilver, Bông tai bạc đính ngọc trai PNJSilver: 2000+ đã bán,...Ngoài ra, trên sàn thương mại điện tử như Shopee (PNJ Official) thì PNJ cũng có cho mình những con số đầy khả thi về lượt mua, chẳng hạn như Nhẫn Bạc đính đá CZ PNJSilver XMXXMK000124 đã bán 2,3k; Bông tai Bạc đính đá CZ PNJSilver XM00K000121 đã bán 2,2k... Điều này cho thấy sự phổ biến và ưa chuộng của các sản phẩm trang sức bạc PNJ trong thị trường hiện tại.

- **PNJ Gold** (Trang sức vàng): Trang sức vàng truyền thống thuộc dòng trang sức trung cấp, đáp ứng nhu cầu cơ bản về trang sức vàng chất lượng, phổ biến nhất. Đặc điểm sản phẩm với thiết kế đa dạng và chất lượng cao, phù hợp với trang sức dùng hàng ngày và các dịp đặc biệt. Đối tượng khách hàng là nữ, độ tuổi từ 25-45, thu nhập trung bình - khá trở lên. Thu nhập trung bình từ khoảng 58,5 triệu đồng/năm. Nhiều dòng sản phẩm đa dạng như bông tai, lắc, nhẫn, dây chuyền và mặt dây chuyền.
- **CAO Fine Jewellery** (Trang sức cao cấp): Đặc điểm sản phẩm với thiết kế tinh xảo và sử dụng chất liệu cao cấp (đá quý hiếm, kim cương, vàng 24k), phục vụ khách hàng thượng lưu là người nổi tiếng, doanh nhân, du khách nước ngoài với thu nhập trong khoảng từ vài trăm triệu đến hàng tỷ đồng.

2. Sản phẩm chung

Một số sản phẩm chung của PNJ: **PNJ Gold** (Trang sức vàng), **PNJ Silver** (Trang sức bạc), **SJC** (Vàng miếng).

- **SJC** (Vàng miếng): Vàng miếng SJC truyền thống, giá trị cao nhưng biên lợi nhuận thấp, khách hàng truyền thống mua để tích trữ.

Đây là dòng sản phẩm có hình dạng, tính năng rõ ràng, được định danh bởi thương hiệu, kiểu dáng, chất liệu (vàng, bạc), mẫu mã cụ thể. Khách hàng khi mua sẽ nhận được chính sản phẩm này – trang sức vàng, bạc hay vàng miếng SJC – có thể kiểm tra, cảm nắm, sử dụng, đeo...Những dòng sản phẩm này thể hiện **bản chất vật lý thực tế của sản phẩm** mà khách hàng trải nghiệm và nhận biết được.

3. Sản phẩm kỳ vọng

Tập hợp các thuộc tính, điều kiện và đặc điểm mà khách hàng mong đợi khi mua sản phẩm như thiết kế thời thượng, bảo hành,... Công ty định vị các dòng sản phẩm dưới đây là chuẩn mực chất lượng mà khách hàng mong đợi khi mua trang sức tại PNJ.

Một số sản phẩm kỳ vọng của PNJ: **Style by PNJ, CAO Fine Jewellery, PNJ Gold, PNJ Silver.**

- **Style by PNJ** (Trang sức trẻ trung): Đặc điểm sản phẩm với thiết kế hiện đại và phù hợp với xu hướng thời trang, giá cả hợp lý. Khách hàng trẻ tuổi là học sinh, sinh viên hoặc người mới bắt đầu sử dụng trang sức với thu nhập trung bình, thấp.

Ví dụ khách mua PNJ Gold và PNJ Silver kỳ vọng sản phẩm có chất lượng đúng chuẩn vàng, bạc theo tiêu chuẩn PNJ, thiết kế tinh xảo, mẫu mã đa dạng, phù hợp xu hướng, đảm bảo độ bền và giá trị thẩm mỹ.

Dòng sản phẩm CAO Fine Jewellery được định vị là cao cấp, vượt qua tiêu chuẩn cơ bản, nhưng vẫn thuộc phạm vi sản phẩm kỳ vọng vì: Thứ nhất, sản phẩm phải thể hiện đẳng cấp và sự khác biệt, đồng thời đáp ứng yêu cầu nghiêm ngặt về chất lượng và thiết kế. Thứ hai, khách hàng mua sản phẩm cao cấp này mong muốn được trải nghiệm dịch vụ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, tư vấn tận tâm.

4. Sản phẩm bổ sung

Những giá trị, dịch vụ hoặc lợi ích đi kèm được thêm vào sản phẩm chung để tạo ra sự khác biệt, nâng cao trải nghiệm của khách hàng và làm tăng giá trị tổng thể của sản phẩm.

Một số sản phẩm bổ sung của PNJ:

- **PNJ Art** (Trang sức nghệ thuật): Đặc điểm sản phẩm với thiết kế nghệ thuật, cá nhân hóa sản phẩm cho từng khách hàng, chất lượng cao. Đối tượng là khách hàng trẻ tuổi, hứng thú nghệ thuật và thích cá nhân hóa với thu nhập từ trung bình đến cao
- **PNJ Watch** (Đồng hồ): Là dòng sản phẩm đồng hồ, tuy không phải là trang sức truyền thống nhưng được PNJ bổ sung vào danh mục sản phẩm để mở rộng thị trường và gia tăng giá trị thương hiệu.

- **PNJ Lab** (Dịch vụ kiểm định đá quý): Dịch vụ giá trị gia tăng do PNJ cung cấp nhằm kiểm định, đánh giá chất lượng đá quý, đảm bảo tính xác thực, độ tinh khiết và nguồn gốc của đá.

PNJ Art, PNJ Watch, PNJ Lab là các sản phẩm bổ sung giúp PNJ mở rộng danh mục, tăng giá trị trải nghiệm và đáp ứng nhiều nhu cầu của khách hàng.

5. Sản phẩm tiềm năng

Sản phẩm tiềm năng là những cải tiến, đổi mới hoặc các phiên bản tương lai của sản phẩm mà doanh nghiệp có thể phát triển để đáp ứng những nhu cầu thay đổi của khách hàng và mở rộng thị trường, thể hiện các khả năng, các cơ hội phát triển mà sản phẩm có thể có trong tương lai.

Một số sản phẩm tiềm năng của PNJ:

- **PNJ x Disney, PNJ x Hello Kitty:** là các bộ sưu tập hợp tác (collaboration) với các thương hiệu quốc tế có sức hút lớn, tạo ra sản phẩm mới lạ, hấp dẫn phân khúc khách hàng trẻ, yêu thích văn hóa pop và các nhân vật hoạt hình. Đặc điểm sản phẩm với thiết kế độc đáo phù hợp với nhu cầu cá nhân và xu hướng thời trang. Khách hàng mục tiêu là khách hàng trẻ, nữ với thu nhập trung bình
- **PNJ Next:** Không gian bán lẻ hiện đại, tích hợp nhiều trải nghiệm, như DIY, công nghệ, sự kiện. Tập trung vào khách hàng trẻ, quan tâm đến thời trang, nghệ thuật và công nghệ có thu nhập trung bình đến cao

PNJ sử dụng các dòng sản phẩm này để thử nghiệm thị trường, tạo dấu ấn thương hiệu mới, và chuẩn bị cho các bước phát triển tiếp theo nhằm bắt kịp xu hướng, đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng.

2.3 Phân tích MHKD của PNJ thông qua 8 luận điểm thương mại điện tử

2.3.1 Luận cứ giá trị

a. Thương hiệu và chất lượng sản phẩm

PNJ là nhãn hiệu trang sức nổi tiếng nhất ở Việt Nam. (Thị phần trang sức trung-cao cấp của PNJ chiếm **51-56%**, theo Brand Fiance, với giá trị thương hiệu lên đến **480 triệu USD** vào năm 2024) với bề dày lịch sử và sự phát triển bền vững (với lịch sử 30 năm). PNJ là công ty trang sức duy nhất niêm yết và nhà sản xuất gia công trang sức lớn nhất Việt Nam, với hai nhà máy sản xuất 4 triệu sản phẩm hàng năm và mạng lưới

gần 9.000 nhân viên trên 58 tỉnh thành. Mỗi sản phẩm trang sức PNJ đều được chế tác tinh xảo từ nguyên liệu vàng, bạc, kim cương và đá quý chất lượng cao, đảm bảo tiêu chuẩn quốc tế về độ tinh khiết và an toàn (với đội ngũ nghệ nhân chế tác kim hoàn hàng đầu chiếm hơn 50% tổng số nghệ nhân kim hoàn cả nước). Khách hàng lựa chọn PNJ không chỉ vì những mẫu mã đa dạng, hợp xu hướng mà còn bởi sự cam kết nghiêm ngặt về nguồn gốc và chất lượng sản phẩm (PNJLab, trực thuộc PNJ, là đơn vị đầu tiên tại Việt Nam nhận **chứng nhận ISO/IEC 17025:2017** do Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ cấp. PNJLab thực hiện quy trình phân loại và kiểm định đá quý theo tiêu chuẩn tương đương với Viện Ngọc học Hoa Kỳ (GIA) – một tổ chức kiểm định đá quý uy tín hàng đầu thế giới. Trung bình mỗi tháng, PNJLab kiểm định hơn 10.000 sản phẩm, chủ yếu là kim cương, trong đó có những món hàng có giá trị lên tới hàng triệu đô la Mỹ). Điều này giúp PNJ tạo dựng niềm tin vững chắc trong lòng khách hàng.

b. Trải nghiệm mua sắm tại nền tảng trực tuyến (Website, Shopee, TikTok Shop)

PNJ mang đến trải nghiệm mua sắm trực tuyến vượt trội trên các nền tảng như Website chính thức, Shopee, TikTok Shop bằng giao diện thân thiện, dễ sử dụng giúp khách hàng dễ dàng tìm kiếm và lựa chọn sản phẩm. Hệ thống lọc và phân loại chi tiết giúp người dùng nhanh chóng so sánh và tìm đúng món trang sức phù hợp nhu cầu. Đồng thời, PNJ tích hợp đa dạng phương thức thanh toán an toàn và hỗ trợ đặt hàng nhanh chóng, đi kèm chính sách giao hàng miễn phí, giao hàng nhanh tại một số khu vực, tạo sự tiện lợi và tin cậy tuyệt đối cho khách hàng mua sắm trực tuyến. Điều này được thể hiện qua mức **tăng trưởng doanh thu online lên đến hơn 300%** trong những năm gần đây, cho thấy sự hài lòng và sự tin tưởng của khách hàng đối với trải nghiệm mua sắm của PNJ..

c. Sự đa dạng và cá nhân hóa sản phẩm

PNJ cung cấp rất nhiều dòng sản phẩm trang sức, từ vàng, bạc, kim cương đến các bộ sưu tập đặc biệt như STYLE by PNJ, PNJ x Disney hay các thiết kế phong thủy độc đáo, đáp ứng nhiều sở thích và nhu cầu khác nhau. Ngoài ra, PNJ còn chú trọng phát triển dịch vụ cá nhân hóa, cho phép khách hàng tùy chọn kích cỡ, mẫu mã phù hợp và đặt thiết kế riêng hoặc khắc tên trên trang sức, tạo nên sản phẩm độc đáo có ý

ngĩa riêng biệt. Đây là điểm khác biệt quan trọng giúp PNJ tạo dựng sự kết nối sâu sắc hơn với khách hàng và gia tăng giá trị trải nghiệm.

d. Tiện lợi và tin cậy trong mua sắm trực tuyến

Trang thương mại điện tử của PNJ được xây dựng thân thiện và hiện đại, cho phép khách hàng dễ dàng truy cập, tìm kiếm và lựa chọn sản phẩm mọi lúc mọi nơi. Website cung cấp thông tin chi tiết, hình ảnh rõ ràng sắc nét và đánh giá khách hàng minh bạch, giúp giảm thời gian tìm kiếm và so sánh. Hệ thống thanh toán đa dạng, an toàn với các phương thức như thẻ ghi nợ, chuyển khoản ngân hàng, ví điện tử (Momo, ZaloPay...), hoặc thanh toán khi nhận hàng (COD). Đặc biệt, việc bảo mật nhiều lớp và đảm bảo an toàn thông tin cá nhân tài chính của khách hàng luôn được PNJ áp dụng nghiêm ngặt. PNJ cung cấp dịch vụ giao hàng freeship toàn quốc, đồng thời triển khai giao hàng nhanh trong vòng 4 giờ tại một số khu vực, giúp khách hàng nhận sản phẩm kịp thời, tiết kiệm thời gian. Ngoài ra, chính sách kiểm tra hàng trước khi nhận và đổi trả linh hoạt trong vòng 48 giờ tăng cường sự tin tưởng, đảm bảo quyền lợi tối đa cho người mua. Những cam kết này giúp PNJ xây dựng uy tín và tạo sự an tâm tuyệt đối cho khách hàng mua sắm trực tuyến.

e. Dịch vụ hậu mãi và chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp

Đặc biệt chú trọng đến trải nghiệm hậu mãi với các chính sách bảo hành dài hạn, PNJ cung cấp dịch vụ bảo hành, làm mới trang sức và tư vấn kỹ thuật được thực hiện bởi đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và tận tâm, tạo dựng sự tin cậy và giữ chân khách hàng lâu dài. Đội ngũ chăm sóc khách hàng qua hotline, chat trực tuyến và các kênh mạng xã hội (fanpage Facebook, Zalo) luôn sẵn sàng tư vấn, phản hồi, giải đáp thắc mắc kịp thời và hỗ trợ xử lý khiếu nại nhanh chóng. Điều này không chỉ giữ chân khách hàng trung thành mà còn xây dựng hình ảnh thương hiệu chuyên nghiệp, tận tâm trước công chúng.

f. Cam kết phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội

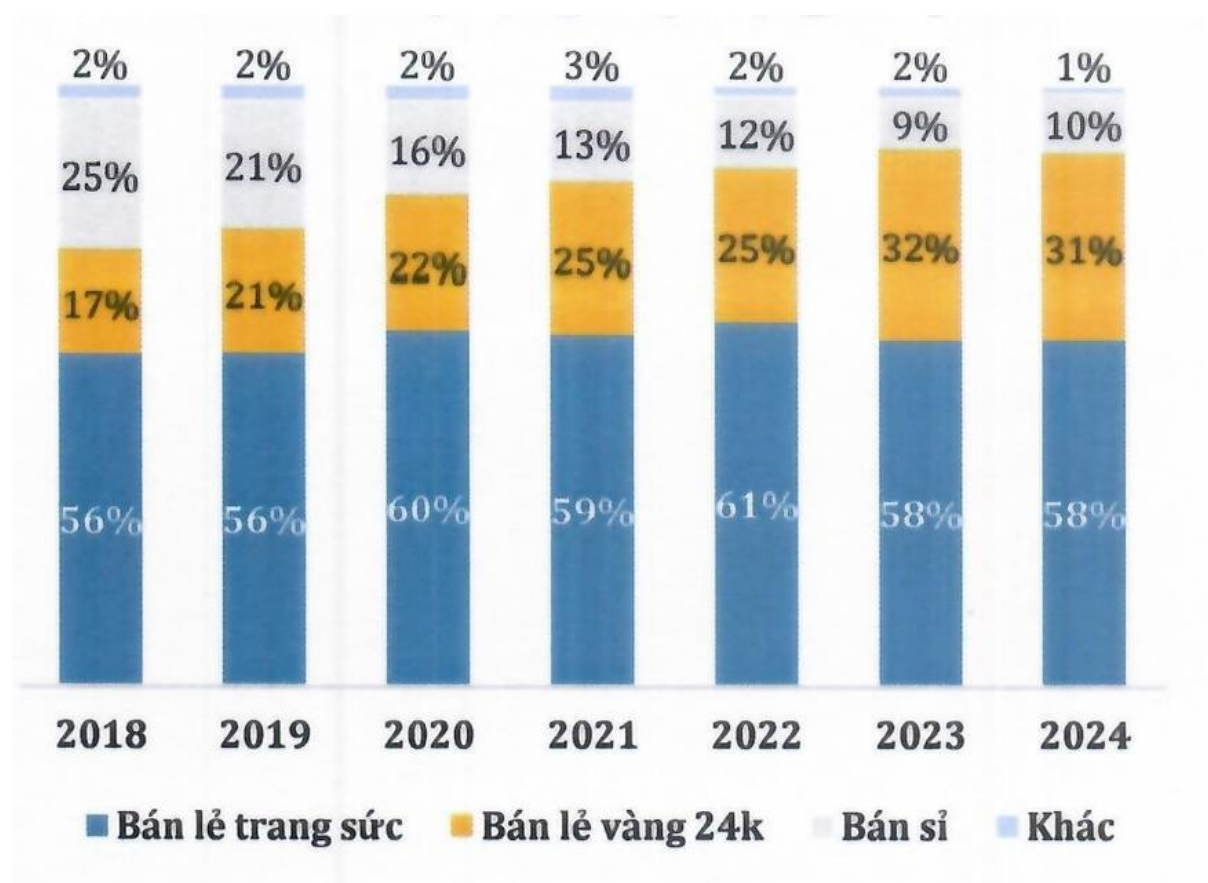
Công ty áp dụng quy trình sản xuất thân thiện với môi trường, sử dụng nguồn nguyên liệu vàng bạc hợp pháp, đóng góp vào sự phát triển của ngành trang sức bền vững.. PNJ không chỉ chú trọng vào kinh doanh mà còn thể hiện trách nhiệm xã hội qua các chương trình bảo vệ môi trường, hỗ trợ cộng đồng, tổ chức các hoạt động từ thiện, hỗ trợ giáo dục và phát triển cộng đồng tại nhiều vùng miền. Trong năm 2024, PNJ đã đóng góp 3

tỷ đồng cho dự án "Nối vòng tay ấm", hỗ trợ trẻ em vùng lũ trở lại trường học sau cơn bão Yagi. PNJ đã trao 100 suất học bổng cho học sinh nghèo tại quận Phú Nhuận, TP.HCM. Vào tháng 2 năm 2025, PNJ đã khởi động dự án CSR mang tên "Giấc Mơ Lọ Lem", nhằm hỗ trợ các bé gái khám phá vẻ đẹp tiềm ẩn và tự tin nuôi dưỡng ước mơ. Giá trị thương hiệu bền vững của PNJ được tạo ra bởi sự kết hợp giữa kinh doanh hiệu quả và trách nhiệm xã hội này. Điều này khiến khách hàng thêm tin tưởng và tự hào khi mua sản phẩm của PNJ.

2.3.2. Mô hình doanh thu

a. Cấu trúc mô hình doanh thu của PNJ

Công ty Cổ phần Vàng Bạc Đá Quý PNJ Phú Nhuận thuộc **mô hình doanh thu bán hàng**



Biểu đồ 1. Cơ cấu doanh thu PNJ qua các năm

Dựa trên biểu đồ, ta phân tích được những nguồn thu chính của PNJ như sau:

- Bán lẻ trang sức: Luôn chiếm tỷ trọng **cao nhất và ổn định**, dao động quanh mức **56% - 61%**. Đỉnh cao vào năm **2022 (61%)** cho thấy đây là mảng cốt lõi của PNJ. Duy trì tốt trong giai đoạn 2023–2024 ở mức **58%**.
- Bán lẻ vàng 24k: Có **xu hướng tăng mạnh**, từ **17% (2018)** lên đến **31–32% (2023–2024)**. Sự gia tăng này cho thấy nhu cầu tích trữ và đầu tư vàng tăng, PNJ đã tận dụng tốt xu hướng thị trường
- Bán sỉ: Giảm liên tục từ **25% (2018)** xuống **10% (2024)**. Đây là dấu hiệu của việc PNJ chuyển hướng tập trung vào thị trường bán lẻ có biên lợi nhuận cao hơn
- Doanh thu khác: Luôn chiếm tỷ trọng rất nhỏ (1–3%) và không có biến động đáng kể. Có thể bao gồm quà tặng, dịch vụ kiểm định.

Chiến lược của PNJ đang **dịch chuyển rõ rệt từ bán sỉ sang đẩy mạnh bán lẻ**, nhất là bán lẻ vàng 24k. **Bán lẻ trang sức vẫn là trụ cột chính**, mang tính ổn định và định vị thương hiệu cao. PNJ đang phản ứng linh hoạt với xu hướng thị trường, đặc biệt là nhu cầu đầu tư vàng tăng trong các năm gần đây.

Dựa trên các báo cáo thường niên và phân tích thị trường (báo Vietstock, Cafebiz) về công ty trang sức PNJ thì **Doanh thu bán lẻ tại cửa hàng vật lý** chiếm khoảng **85–90%** tổng doanh thu bán lẻ của PNJ. Đây vẫn là kênh chủ lực, vì khách hàng trang sức truyền thống thường ưu tiên trải nghiệm trực tiếp, thử sản phẩm và tư vấn tại cửa hàng. **Doanh thu bán lẻ trên sàn thương mại điện tử** (website chính thức, Shopee, TikTok Shop) chiếm khoảng **10–15%** tổng doanh thu bán lẻ. Tỷ lệ này đang tăng nhanh nhờ xu hướng chuyển dịch sang mua sắm online, đặc biệt là ở nhóm khách hàng trẻ, am hiểu công nghệ và ưa tiện lợi.

b. Mô hình doanh thu của PNJ trên sàn thương mại điện tử

Theo Báo cáo thường niên PNJ năm 2023, PNJ ghi nhận doanh thu bán hàng online đạt **khoảng 1,500 tỷ đồng** (ước tính dựa trên tỷ trọng và tổng doanh thu trên 10,000 tỷ đồng), chiếm khoảng 10-15% tổng doanh thu của công ty

Kênh bán hàng chính

- + Website chính thức PNJ (pnj.com.vn): Kênh thương mại điện tử chủ đạo của PNJ, cung cấp trải nghiệm mua sắm toàn diện. PNJ tập trung phát triển với chiến lược tối ưu hóa trải nghiệm người dùng, giao hàng nhanh, thanh toán đa dạng.

- + Shopee và TikTok Shop (PNJ Official): Trên Shopee, PNJ là một trong những thương hiệu trang sức bán chạy nhất với hàng chục ngàn sản phẩm được bán ra mỗi tháng. Theo dữ liệu từ Shopee Vietnam (2023), PNJ thường xuyên nằm trong top 3 gian hàng trang sức được yêu thích nhất.

Doanh thu chủ yếu đến từ việc bán các sản phẩm cho khách hàng thông qua website hoặc Shopee, TikTok Shop. PNJ vận hành mô hình này dựa trên việc thiết lập gian hàng chính hãng trên các sàn TMĐT, kết hợp với hệ thống xử lý đơn hàng, quản lý kho, và logistics tích hợp để đảm bảo giao hàng nhanh chóng và chính xác đến khách hàng. Đồng thời, PNJ cũng đầu tư vào các chương trình quảng cáo trả phí, khuyến mãi, flash sale nhằm tăng lượng tiếp cận, thu hút khách hàng mới và kích thích nhu cầu mua sắm.

Ưu điểm của mô hình kinh doanh trên sàn TMĐT đối với ngành trang sức như PNJ là khả năng mở rộng thị trường rất lớn, tiếp cận khách hàng trên toàn quốc mà không bị giới hạn bởi vị trí địa lý. Việc bán hàng online giúp PNJ giảm chi phí mặt bằng và nhân sự so với kênh cửa hàng truyền thống, đồng thời tạo thuận tiện cho khách hàng trong việc tham khảo, so sánh sản phẩm và đặt mua nhanh chóng. Bên cạnh đó, các đánh giá, phản hồi trực tiếp từ khách hàng trên sàn cũng giúp nâng cao uy tín thương hiệu và tạo lòng tin khi mua trang sức – mặt hàng có giá trị cao.

Tuy nhiên, mô hình này cũng có một số hạn chế đáng chú ý. Thứ nhất, PNJ phải chịu các khoản phí hoa hồng (1-5%) và chi phí quảng cáo (10% – 20% doanh thu bán) khá cao trên sàn TMĐT, làm giảm biên lợi nhuận trên mỗi sản phẩm. Thứ hai, đặc thù ngành trang sức yêu cầu khách hàng phải cảm nhận trực tiếp về sản phẩm như trọng lượng, chất liệu, độ tinh xảo – điều này khó thực hiện hoàn toàn qua kênh online, có thể ảnh hưởng đến quyết định mua. Ngoài ra, rủi ro về thanh toán mặt hàng có trị giá cao cũng đòi hỏi PNJ phải có phương pháp bảo mật chặt chẽ để bảo vệ uy tín. Cuối cùng, việc xử lý bảo hành và đổi trả cũng trở nên khó khăn hơn khi không có giao tiếp trực tiếp giữa nhân viên bán hàng và khách hàng.

c. Phân tích kết quả kinh doanh gần đây

Dựa trên Báo cáo kết quả kinh doanh của PNJ năm 2024:

Doanh thu thuần năm 2024 đạt khoảng **37.823 tỷ đồng, tăng 14%** so với năm trước. Lợi nhuận sau thuế đã tăng đều đặn và vượt mốc **1.000 tỷ đồng** vào năm 2024., với CAGR 5 năm đạt **18,6%**.

Mảng bán lẻ trang sức chiếm tỷ trọng lớn nhất và đóng góp chính vào lợi nhuận. Bán sỉ trang sức phục vụ các công ty trang sức nhỏ lẻ, với hơn 3000 đối tác mua hàng. Kinh doanh vàng miếng 24K không đóng góp nhiều vào lợi nhuận do biên lợi nhuận rất thấp, nhưng vẫn được duy trì do thói quen mua vàng truyền thống của khách hàng.

Giá vốn hàng bán (COGS) tăng theo tốc độ mở mới cửa hàng và tăng giá nguyên vật liệu, nhưng PNJ tập trung vào quản lý chuỗi cung ứng hiệu quả để tối ưu hóa biên lợi nhuận gộp (**giữ ở mức khoảng 17,6% - 18,3%**). Chi phí bán hàng tăng do mở rộng mạng lưới và đẩy mạnh hoạt động marketing, quảng cáo, duy trì cửa hàng. Chi phí quản lý doanh nghiệp (QLDN) tăng tương ứng nhưng chiếm tỷ lệ nhỏ (**2-3% doanh thu**), cho thấy quản lý chi phí hiệu quả. Năm 2024 có 429 cửa hàng, dự kiến 460 cửa hàng vào năm 2025, tiếp tục mở rộng để tăng thị phần và tối ưu chi phí.

PNJ vẫn có thanh khoản tốt, với tỷ lệ thanh toán hiện hành khoảng 2.6, khả năng thanh toán nợ ngắn hạn tốt. Công ty không có nợ vay dài hạn, nợ vay ngắn hạn tăng 40% lên 3.342 tỷ đồng năm 2024, tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu (D/E) thấp khoảng 30%. Giá mục tiêu cổ phiếu PNJ cho 12 tháng tới là 119.000 đồng/cổ phiếu, cao hơn 32,2% so với giá đóng cửa ngày 13/03/2025. Đề xuất tăng tỷ trọng cổ phiếu dựa trên tiềm năng tăng trưởng mạnh mẽ trong mảng bán lẻ trang sức và đa dạng hóa sản phẩm, đồng thời kiểm soát tốt chi phí.

Công ty cũng đối mặt với các rủi ro về biến động giá vàng, giá vàng biến động mạnh gây áp lực lên biên lợi nhuận. Rủi ro liên quan đến quản lý vận hành mở rộng cửa hàng, chi phí tăng, cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ như DOJI, SJC.

2.3.3 Cơ hội thị trường

a. Phân khúc thị trường trang sức mà PNJ đang nhắm tới

Thị trường trang sức trung cấp: Đối tượng khách hàng mục tiêu là phụ nữ từ 25–45 tuổi, có thu nhập trung bình khá trở lên (khoảng 58,5 triệu đồng/năm). Sản phẩm đa dạng và chất lượng cao phù hợp sử dụng hàng ngày và các dịp đặc biệt. Phân khúc này đóng góp lớn nhất vào lợi nhuận và doanh thu.

Thị trường trang sức thời trang và trẻ trung: Khách hàng trẻ tuổi, học sinh, sinh viên và có thu nhập từ trung bình đến thấp. Sản phẩm có thiết kế hiện đại, giá hợp lý và

phù hợp với xu hướng thời trang. Phân khúc này giúp PNJ mở rộng tệp khách hàng và xây dựng thương hiệu trong nhóm người trẻ.

Thị trường trang sức cao cấp: Những người mua là doanh nhân, người nổi tiếng và khách quốc tế. Sản phẩm có thiết kế tinh xảo và chất liệu quý hiếm như vàng 24K, kim cương và đá quý. Đây là phân khúc hẹp hơn nhưng mang lại biên lợi nhuận cao và nâng tầm thương hiệu.

Trang sức nam: Sản phẩm mới ra mắt, khai thác thị trường tiềm năng của nam giới, phân khúc chưa được khai thác nhiều tại Việt Nam.

b. Quy mô thị trường và tiềm năng

Thị trường trang sức Việt Nam hiện được ước tính đạt khoảng 4-5 tỷ USD/năm và đang tăng trưởng trung bình 10-12% mỗi năm với khoảng **10.000–12.000** cơ sở kinh doanh (bao gồm các tiệm trang sức đá quý). PNJ hiện chiếm khoảng **51–56% thị phần phân khúc trang sức trung – cao cấp tại Việt Nam, đứng vị trí số 1** về lợi nhuận trong ngành. Thị trường đang chịu sự cạnh tranh từ các thương hiệu quốc tế như Tiffany & Co., Pandora, Chow Tai Fook... Tuy nhiên, PNJ có lợi thế về mạng lưới rộng khắp (hơn 429 cửa hàng năm 2024), khả năng sản xuất nội địa và thương hiệu mạnh trong nước.

Xu hướng dân số và tiêu dùng: Việt Nam có dân số trẻ, tỷ lệ người trong độ tuổi lao động cao và tầng lớp trung lưu đang mở rộng nhanh. Thu nhập bình quân đầu người tăng đều đặn, đạt khoảng 5.000 USD/người năm 2025, thúc đẩy nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm cao cấp và thời trang. Nhu cầu vàng và trang sức được hỗ trợ bởi văn hóa truyền thống (cưới hỏi, lễ tết) và xu hướng tiêu dùng hiện đại. **Kênh bán hàng online đang phát triển mạnh** với tỷ trọng doanh thu online dự kiến tăng từ 10% năm 2023 lên khoảng 15% năm 2025, giúp mở rộng phạm vi khách hàng và tăng trưởng doanh thu.

c. Doanh thu tiềm năng và kỳ vọng thị trường

Năm 2024, PNJ đạt doanh thu thuần khoảng 37.823 tỷ đồng, **dự kiến tăng lên 42.422 tỷ đồng (tăng 14,5%) năm 2025** và tiếp tục tăng lên **46.934 tỷ đồng năm 2026**. Lợi nhuận sau thuế dự kiến đạt 2.422 tỷ đồng năm 2025 và tăng lên 2.797 tỷ đồng năm 2026. Mở rộng mạng lưới cửa hàng và đẩy mạnh kênh bán hàng trực tuyến giúp PNJ tiếp cận thêm nhiều khách hàng tiềm năng, đặc biệt là nhóm khách hàng trẻ yêu thích

mua sắm online. Sự đa dạng hóa sản phẩm, mở rộng cơ hội tăng trưởng doanh thu trong nhiều phân khúc khác nhau.

⇒ Cơ hội thị trường của PNJ là rất lớn khi đang chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu tại thị trường trang sức Việt Nam với quy mô lớn và đa dạng phân khúc khách hàng từ trung cấp đến cao cấp, đồng thời mở rộng sang các thị trường ngách như trang sức nam. Cùng với xu hướng tầng lớp trung lưu phát triển và chuyển đổi số trong bán lẻ, PNJ có nhiều cơ hội tăng trưởng doanh thu và mở rộng thị phần trong nước cũng như tiềm năng vươn ra khu vực châu Á trong tương lai gần.

2.3.4 Môi trường cạnh tranh

Đối thủ cạnh tranh trực tiếp:

Tiêu chí	DOJI Group	Bảo Tín Minh Châu	SJC (Saigon Jewelry)
Thành lập	1994	1989	1988
Mô hình sở hữu	Tư nhân	Tư nhân	Nhà nước (thuộc UBND TP.HCM)
Quy mô hoạt động	Hơn 61 chi nhánh, 200 trung tâm, hơn 400 đại lý trên toàn quốc	Hơn 200 cửa hàng và đại lý trên toàn quốc	Hơn 200 cửa hàng và đại lý trên toàn quốc
Sản phẩm/Dịch vụ	Trang sức vàng, vàng miếng, kim cương, đồng hồ, đá quý, bất động sản	Vàng miếng Thăng Long, nữ trang cao cấp	Vàng miếng SJC, nữ trang cao cấp, bất động sản, tài chính
Doanh thu (2022)	~77.191 tỷ VND	~1.069 tỷ VND	~27.153 tỷ VND

Lợi nhuận sau thuế (2022)	~1.016 tỷ VND	~4 tỷ VND	~48,5 tỷ VND
Biên lợi nhuận gộp	~1,3%	~0,4%	~0,18%
USP (Lợi thế cạnh tranh)	Thiết kế đa dạng, thương hiệu uy tín, mạng lưới phân phối rộng khắp	Vàng miếng Thăng Long, nữ trang cao cấp, uy tín lâu năm	Vàng miếng SJC, uy tín quốc gia, mạng lưới phân phối rộng khắp
Kênh phân phối	Cửa hàng trực tiếp, đại lý, liên kết bán lẻ, bất động sản	Cửa hàng trực tiếp, đại lý, liên kết bán lẻ	Cửa hàng trực tiếp, đại lý, liên kết bán lẻ, bất động sản
Chiến lược phát triển	Mở rộng kênh phân phối, đa dạng sản phẩm, đầu tư bất động sản	Tập trung vào vàng miếng Thăng Long và nữ trang cao cấp	Tập trung vào vàng miếng SJC và nữ trang cao cấp, mở rộng bất động sản

Đối thủ cạnh tranh gián tiếp:

Tiêu chí	Thương hiệu trang sức quốc tế (Tiffany & Co., Pandora)	Cửa hàng trang sức truyền thống nhỏ lẻ	Thương hiệu trang sức trực tuyến (HAS, ALINA, Mely,...)
Thành lập	Tiffany & Co.: 1837 (Mỹ); Pandora: 1982 (Đan Mạch)	Thường hình thành từ nhiều năm trước, đa dạng theo địa phương	

Mô hình sở hữu	Tập đoàn lớn	Doanh nghiệp nhỏ, cá nhân hoặc hộ gia đình	Công ty cổ phần hoặc tư nhân, tập trung phát triển nền tảng thương mại điện tử
Quy mô hoạt động	Tiffany & Co.: Hàng trăm cửa hàng trên toàn cầu; Pandora: hơn 2.700 cửa hàng trên 100 quốc gia	Quy mô nhỏ, số lượng cửa hàng từ 1 đến vài chục, thường tập trung địa phương	Hoạt động trực tuyến, không có cửa hàng vật lý hoặc rất ít cửa hàng giới hạn
Sản phẩm/Dịch vụ	Trang sức cao cấp, kim cương, vàng, bạc, các bộ sưu tập đặc trưng	Trang sức đa dạng, chủ yếu vàng, bạc truyền thống	Trang sức thiết kế hiện đại, tối giản, vàng, bạc, kim cương nhỏ, có thể tùy chỉnh.
Doanh thu (2022)	Tiffany & Co.: ~4.4 tỷ USD (khoảng 104 nghìn tỷ VND)	Thường không công bố, khó xác định chính xác	Thường không công bố
Lợi nhuận sau thuế (2022)	Tiffany & Co.: Khoảng 200-300 triệu USD	Không công bố, lợi nhuận thấp hoặc biên lợi nhuận thấp	Không công bố
Biên lợi nhuận gộp	Cao, thường 55-60% nhờ sản phẩm cao cấp và thương hiệu mạnh	Thấp đến trung bình (~20-35%) do cạnh tranh và chi phí cao	Trung bình đến cao (~40-50%), nhờ giảm chi phí cửa hàng và trực tuyến
USP (Lợi thế cạnh tranh)	Thương hiệu toàn cầu chất lượng cao, uy tín, thiết kế độc quyền,	Gần gũi, linh hoạt, giá cả có thể cạnh tranh, phục vụ khách hàng cá nhân	Mua sắm tiện lợi trực tuyến, thiết kế hiện đại, giá cạnh tranh.

	trải nghiệm mua sắm sang trọng		
Kênh phân phối	Cửa hàng bán lẻ kết hợp với trung tâm thương mại, trang web chính hãng	Cửa hàng vật lý nhỏ lẻ, thị trường địa phương	Website thương mại điện tử, mạng xã hội, hợp tác với các nền tảng số
Chiến lược phát triển	Mở rộng thị trường toàn cầu, phát triển các bộ sưu tập độc quyền, nâng cao trải nghiệm của khách hàng	Giữ khách hàng địa phương, mở rộng dịch vụ cá nhân hóa, phát triển mối quan hệ khách hàng	Tăng cường trải nghiệm trực tuyến, tập trung vào giới trẻ và thiết kế sáng tạo

→ PNJ cần **đa dạng hóa sản phẩm** và **mở rộng mạng lưới phân phối** giống các đối thủ lớn. Đồng thời, **tập trung phát triển kênh thương mại điện tử** hiện đại, nâng cao trải nghiệm của khách hàng và dịch vụ được cá nhân hóa. **Marketing số và tận dụng mạng xã hội** giúp thu hút khách hàng trẻ, tăng biên lợi nhuận. Đây là yếu tố then chốt để củng cố và phát triển thương hiệu trên thị trường cạnh tranh.

2.3.5. Lợi thế cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh của PNJ vừa đạt được do chất lượng sản phẩm tốt hơn đối thủ vừa đạt được do giá bán rẻ hơn mặt bằng chung thị trường

1. Bất đối xứng (Asymmetry)

Lý thuyết bất đối xứng mô tả tình huống trong đó những người tham gia tương tác trên thị trường nắm được những thông tin khác nhau về giá trị hoặc chất lượng của một tài sản hay dịch vụ đang được giao dịch.

PNJ áp dụng tư duy bất đối xứng như sau:

PNJ tận dụng hiệu quả lợi thế từ bất đối xứng thông tin trong nhiều mối quan hệ để tạo dựng vị thế cạnh tranh vững chắc.

- Với khách hàng, PNJ sở hữu hiểu biết sâu về chất lượng sản phẩm, nguồn gốc nguyên liệu và xu hướng tiêu dùng – những điều người mua khó nắm rõ – từ đó xây dựng niềm tin và định vị thương hiệu cao cấp.
- Với nhà cung ứng, PNJ có khả năng tiếp cận sớm thông tin thị trường quốc tế, giúp đàm phán giá tốt và chủ động dự trữ nguyên liệu.
- So với các đối thủ nhỏ, PNJ vượt trội nhờ hệ thống bán lẻ rộng lớn và công nghệ phân tích dữ liệu, cho phép nắm bắt xu hướng thị trường nhanh chóng và chính xác hơn.
- Ngoài ra, khả năng minh bạch thông tin tài chính và vận hành cũng giúp PNJ chiếm được lòng tin từ nhà đầu tư. Chính sự chủ động và thông minh trong quản trị thông tin đã giúp PNJ biến bất đối xứng thành lợi thế cạnh tranh khó thay thế.

2. Lợi thế người tiên phong (First-Mover Advantage)

PNJ là một trong những doanh nghiệp đầu tiên tại Việt Nam chuyên nghiệp hóa ngành trang sức, mang lại lợi thế người tiên phong:

Thiết lập tiêu chuẩn ngành: PNJ đi đầu trong việc xây dựng các tiêu chuẩn về thiết kế, chất lượng và dịch vụ khách hàng trong ngành trang sức Việt Nam. Điều này giúp công ty định hình thị hiếu khách hàng và tạo rào cản cho các đối thủ mới gia nhập.

Xây dựng lòng trung thành của khách hàng: Là một trong những thương hiệu lâu đời, PNJ đã tạo dựng được lòng tin và sự trung thành từ khách hàng, đặc biệt ở các thành phố lớn.

Mạng lưới phân phối sớm: PNJ đã phát triển hệ thống cửa hàng từ sớm, chiếm lĩnh các vị trí chiến lược tại các trung tâm thương mại và khu đô thị, khiến các đối thủ khó cạnh tranh về mặt vị trí.

3. Lợi thế cạnh tranh không công bằng (Unfair Competitive Advantage)

Lợi thế cạnh tranh không công bằng là những yếu tố khó sao chép, mang lại vị thế vượt trội lâu dài. PNJ sở hữu các lợi thế này như:

Thương hiệu và danh tiếng: Thương hiệu PNJ đã trở thành biểu tượng trong ngành trang sức Việt Nam, rất khó để các đối thủ mới hoặc nhỏ lẻ bắt kịp.

Hệ sinh thái kinh doanh: PNJ không chỉ bán lẻ mà còn tham gia vào sản xuất, xuất khẩu và cung cấp dịch vụ tài chính (thông qua liên kết với ngân hàng). Hệ sinh thái này tạo ra sự khác biệt mà các đối thủ khó tái tạo.

Văn hóa doanh nghiệp và nhân sự: PNJ đầu tư mạnh vào đào tạo nhân viên, xây dựng văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, giúp nâng cao chất lượng dịch vụ và giữ chân nhân tài. Đây là yếu tố mà nhiều đối thủ nhỏ không thể cạnh tranh.

4. Tác dụng của đòn bẩy (Leverage)

Đòn bẩy, đặc biệt là đòn bẩy tài chính và đòn bẩy hoạt động, đóng vai trò quan trọng trong việc khuếch đại lợi thế cạnh tranh của PNJ:

Đòn bẩy tài chính: PNJ sử dụng nợ vay một cách hợp lý để đầu tư vào mở rộng mạng lưới cửa hàng, nâng cấp công nghệ sản xuất và phát triển thương hiệu. Việc này giúp PNJ gia tăng tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) mà không làm tăng rủi ro tài chính quá mức.

Đòn bẩy hoạt động: Với quy mô lớn và hệ thống cửa hàng rộng khắp, PNJ tận dụng chi phí cố định để tối ưu hóa lợi nhuận. Khi doanh thu tăng, tỷ lệ chi phí cố định trên doanh thu giảm, giúp PNJ đạt lợi nhuận cao hơn so với các đối thủ nhỏ hơn.

Đòn bẩy công nghệ: PNJ áp dụng công nghệ vào quản lý chuỗi cung ứng, bán hàng trực tuyến và chăm sóc khách hàng, giúp tăng hiệu quả hoạt động và tạo ra trải nghiệm mua sắm tốt hơn cho khách hàng.

2.3.6 Chính sách thị trường

1. Quảng bá sản phẩm và dịch vụ

PNJ không chỉ bán trang sức, mà còn kể những câu chuyện về vẻ đẹp và giá trị Việt. Các chính sách quảng bá được thiết kế để thu hút khách hàng mục tiêu – từ phụ nữ đô thị thanh lịch, giới trẻ Gen Z cá tính, đến tầng lớp thượng lưu tinh tế.

- **Thương hiệu lan tỏa cảm xúc:** Với thông điệp “Tỏa sáng vẻ đẹp Việt”, PNJ kết hợp bản sắc văn hóa và xu hướng hiện đại, tạo dấu ấn qua các chiến dịch quảng cáo trên TV, mạng xã hội, và báo chí. Hình ảnh những bộ sưu tập lộng lẫy trong các dịp lễ như Tết hay 20/10 khơi gợi cảm xúc về tình yêu và sự trân quý.

- **Tiếp thị số thông minh:** PNJ thống trị các nền tảng như Instagram, TikTok, và Facebook với nội dung sáng tạo – từ video ngắn phô diễn thiết kế tinh xảo đến bài đăng hướng dẫn phối trang sức. Quảng cáo PPC trên Google và chiến dịch định hướng trên mạng xã hội nhắm chính xác phụ nữ 25-45 tuổi, yêu cái đẹp và có thu nhập trung bình-cao.
- **Cá nhân hóa và khuyến mãi hấp dẫn:** Hệ thống CRM của PNJ mang đến trải nghiệm riêng biệt, như email chúc mừng sinh nhật kèm mã ưu đãi hay gợi ý nhẫn cưới cho khách hàng trẻ. Các chương trình khuyến mãi mùa lễ, giảm giá 10-20%, và PNJ Membership tích điểm đổi quà tạo động lực mua sắm liên tục.
- **Sức hút từ ngôi sao:** Hợp tác với các đại sứ thương hiệu như Tăng Thanh Hà hay beauty blogger nổi tiếng, PNJ không chỉ nâng cao độ nhận diện mà còn truyền cảm hứng cho khách hàng trẻ, biến trang sức thành biểu tượng phong cách.

2. Thâm nhập thị trường và thu hút khách hàng

PNJ đã xây dựng một hệ sinh thái kinh doanh vững mạnh, mở rộng cả thị trường nội địa lẫn quốc tế, đồng thời thu hút khách hàng bằng các chiến lược sáng tạo và hiệu quả.

- **Chinh phục thị trường nội địa:** Với hơn 300 cửa hàng trải dài khắp Việt Nam, PNJ chiếm lĩnh các vị trí vàng tại trung tâm thương mại như Vincom và khu phố sầm uất. Từ trang sức vàng 18K giá phải chăng đến kim cương xa xỉ, PNJ phục vụ mọi phân khúc, từ khách hàng bình dân đến thượng lưu. Hợp tác với ngân hàng cung cấp trả góp 0% lãi suất giúp khách hàng dễ dàng sở hữu những món trang sức giá trị.
- **Vươn ra quốc tế:** PNJ đưa tinh hoa Việt đến thế giới qua xuất khẩu trang sức thủ công sang Mỹ, châu Âu, và Úc. Tham gia các hội chợ danh giá như Hong Kong Jewellery & Gem Fair, công ty quảng bá thiết kế độc đáo và tìm kiếm đối tác toàn cầu. Kênh thương mại điện tử quốc tế, từ website PNJ đa ngôn ngữ đến Amazon, mở ra cánh cửa tiếp cận khách hàng xuyên biên giới, đặc biệt là cộng đồng người Việt hải ngoại.

- **Thu hút khách hàng bằng giá trị:** PNJ biến trang sức thành biểu tượng cảm xúc – món quà cho tình yêu, gia đình, hay thành công. Website bán hàng trực tuyến tích hợp công nghệ AI gợi ý sản phẩm, kết hợp giao hàng nhanh, mang lại trải nghiệm mua sắm hiện đại. Dịch vụ hậu mãi như bảo hành trọn đời, làm sạch miễn phí, và đổi trả linh hoạt củng cố niềm tin khách hàng.

3. Tiếp cận khách hàng tiềm năng - Không bỏ lỡ bất kỳ cơ hội nào

PNJ hiểu rằng ý tưởng kinh doanh xuất sắc nhất cũng sẽ thất bại nếu không chạm đến đúng khách hàng. Công ty đã triển khai các chiến lược sắc sảo để tiếp cận khách hàng tiềm năng, đảm bảo tăng trưởng bền vững.

- **Dữ liệu dẫn dắt chiến lược:** Hệ thống CRM của PNJ phân tích hành vi khách hàng, xác định nhóm mục tiêu như phụ nữ đô thị 25-45 tuổi hay Gen Z yêu thời trang. Công ty ra mắt các bộ sưu tập như PNJ Style, đáp ứng xu hướng trang sức tối giản, hiện đại.
- **Thông lĩnh không gian số:** PNJ tối ưu SEO với các từ khóa như “nhẫn cưới PNJ” để xuất hiện đầu tiên trên Google, đồng thời sử dụng video TikTok và quảng cáo mạng xã hội để thu hút khách hàng trẻ. Các chiến dịch số không chỉ tăng độ nhận diện mà còn thúc đẩy hành vi mua sắm tức thì.
- **Xây dựng lòng tin bền vững:** Chất lượng sản phẩm đạt chuẩn quốc tế, nguồn gốc vàng và đá quý minh bạch, cùng dịch vụ khách hàng chuyên nghiệp giúp PNJ chiếm trọn niềm tin. Các hoạt động CSR, như hỗ trợ giáo dục hay bảo vệ môi trường, tạo thiện cảm với khách hàng có ý thức xã hội.
- **Chiến lược giá linh hoạt:** Từ chương trình khuyến mãi định kỳ đến trả góp không lãi suất, PNJ phá bỏ rào cản giá, khuyến khích khách hàng tiềm năng trải nghiệm lần đầu và trở thành khách hàng trung thành.

2.3.7 Phát triển tổ chức

1. Cấu trúc tổ chức

PNJ áp dụng cấu trúc **ma trận kết hợp chức năng** để hỗ trợ kế hoạch kinh doanh, với 340 cửa hàng và xuất khẩu sang 14 thị trường.

- **Ma trận:** Các dự án như thương mại điện tử (doanh thu online tăng 40%) hoặc ra mắt 15 bộ sưu tập/năm được quản lý bởi nhóm đa chức năng (Marketing, Sản xuất, IT), rút ngắn thời gian triển khai từ 6 xuống 4 tháng.
- **Chức năng:** Vận hành cốt lõi như sản xuất (4 triệu sản phẩm/năm) và bán lẻ (26.510 tỷ đồng) được quản lý qua phòng ban chuyên môn, sử dụng ERP xử lý 1 triệu giao dịch/tháng.

2. Tổ chức hoạt động

PNJ vận hành theo mô hình **tích hợp dọc**, kiểm soát từ thiết kế đến bán lẻ, giảm 15% chi phí trung gian.

- **Sản xuất:** 2 nhà máy hiện đại (đầu tư 500 tỷ đồng) sản xuất 4 triệu sản phẩm/năm, đạt chuẩn ISO 9001, tỷ lệ lỗi dưới 0,5%.
- **Bán lẻ:** 340 cửa hàng, quản lý qua ERP với 20.000 giao dịch/ngày, logistics giao hàng trong 24 giờ tại thành phố lớn.
- **Thương mại điện tử:** Website và app xử lý 100.000 lượt truy cập/tháng, dùng AI tăng 25% tỷ lệ chuyển đổi.
- **Quản lý:** Ban lãnh đạo giám sát qua KPI, đạt lợi nhuận gộp 25,6% và mục tiêu tăng trưởng 20% năm 2024.

3. Phòng ban chức năng

PNJ chia thành 8 phòng ban:

- **Sản xuất:** Quản lý 1.000 tấn vàng/năm, thiết kế 1.500 mẫu mới.
- **Kinh doanh & Bán lẻ:** Điều hành 340 cửa hàng, doanh thu 26.510 tỷ đồng.
- **Marketing:** Chi 300 tỷ đồng/năm, đạt 50 triệu lượt tiếp cận qua 5 nền tảng số.
- **Tài chính:** Quản lý 5.000 tỷ đồng dòng tiền, ROE 28%.
- **Nhân sự:** Tuyển 1.000 người/năm, đào tạo 10.000 giờ, tỷ lệ nghỉ việc dưới 5%.
- **Công nghệ:** Vận hành ERP, CRM, đầu tư 100 tỷ đồng vào AI.
- **R&D:** Phát triển 15 bộ sưu tập, giảm 10% chi phí sản xuất.
- **Pháp chế & Quan hệ quốc tế:** Xử lý 200 hợp đồng xuất khẩu, tham gia 5 hội chợ quốc tế.

4. Thay thế nhân viên bằng chuyên gia

PNJ chuyển từ 5.000 nhân viên (2018) lên 7.000 (2023), ưu tiên chuyên gia.

- **Tuyển dụng:** Chi 50 tỷ đồng/năm cho 50 chuyên gia thiết kế, tiếp thị, chuỗi cung ứng, tăng 20% giá trị sản phẩm cao cấp.
- **Đào tạo:** Đầu tư 20 tỷ đồng, gửi 50 nhân viên học ở Mỹ, Singapore.
- **Tái cơ cấu:** Tự động hóa 30% công việc, thay 200 lao động phổ thông bằng 50 kỹ sư.
- **Thu hút nhân tài:** Lương 12 triệu đồng/tháng, thưởng 2-3 tháng, giữ chân 90% chuyên gia.

2.3.8 Đội ngũ quản lý

1. Kinh nghiệm và nền tảng

Lãnh đạo PNJ cần:

- **Ngành trang sức:** Hiểu chuỗi cung ứng (1.000 tấn vàng/năm), thiết kế (1.500 mẫu/năm). Bà Cao Thị Ngọc Dung, Chủ tịch, 30 năm kinh nghiệm, đưa PNJ đạt vốn hóa 4,5 tỷ USD.
- **Quản lý chiến lược:** Ông Lê Trí Thông, MBA Oxford, 15 năm tại tập đoàn đa quốc gia, giúp đạt ROE 28%.
- **Tiếp thị:** CMO từ Unilever, xây dựng thương hiệu 1,2 tỷ USD, 50 triệu lượt tiếp cận.
- **Công nghệ:** CTO từ Amazon, đầu tư 100 tỷ đồng vào AI, tăng 25% chuyển đổi online.
- **Tài chính:** CFO với CFA, quản lý 5.000 tỷ đồng dòng tiền, lợi nhuận gộp 25,6%.

80% lãnh đạo có bằng MBA quốc tế, kinh nghiệm 15-20 năm, vượt khủng hoảng COVID-19 với tăng trưởng 12% (2020).

2. Vai trò giới chủ

Bà Dung và cổ đông lớn (35% cổ phần) vận hành mô hình tích hợp dọc:

- **Chiến lược:** Đầu tư 500 tỷ đồng vào nhà máy, sản xuất 4 triệu sản phẩm/năm, giảm 15% chi phí.
- **Văn hóa:** Xây dựng môi trường chuyên nghiệp, tỷ lệ nghỉ việc dưới 5%.
- **Thích nghi:** Chi 100 tỷ đồng cho thương mại điện tử, đạt 3.313 tỷ đồng doanh thu online (2023).

3. Lòng tin với nhà đầu tư

Đội ngũ quản lý 10 lãnh đạo cấp cao, 50 quản lý trung gian, thu hút 1.500 tỷ đồng vốn (2023):

- **Uy tín:** Ông Thông được vinh danh “Doanh nhân trẻ xuất sắc” (2022), cổ phiếu tăng 20%.
- **Minh bạch:** Báo cáo chuẩn IFRS, thu hút Dragon Capital (10% cổ phần).
- **Kế hoạch:** Mở 50 cửa hàng, tăng 20% doanh thu (2024), huy động 500 triệu USD vốn ngoại (2018-2023).

4. Định hình doanh nghiệp

Lãnh đạo định hình PNJ qua:

- **Chuyển đổi số:** Đầu tư 300 tỷ đồng vào ERP, CRM, đạt 10% doanh thu từ online.
- **Quốc tế hóa:** Xuất khẩu sang 14 thị trường, doanh thu xuất khẩu tăng từ 5% (2018) lên 15% (2023).
- **Đổi mới:** Ra mắt PNJ Style cho Gen Z, chiếm 20% doanh thu bán lẻ (6.627 tỷ đồng).

2.4 Phân tích mô hình hoạt động của công ty

2.4.1 Mô hình hoạt động của PNJ

Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) xây dựng mô hình hoạt động dựa trên chiến lược tích hợp dọc (vertical integration), kiểm soát gần như toàn bộ chuỗi giá trị – từ thiết kế, sản xuất, phân phối đến bán lẻ. Đây là lợi thế chiến lược giúp PNJ nâng cao chất lượng sản phẩm, tối ưu chi phí, chủ động về tiến độ và tăng khả năng sáng tạo,

từ đó tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường trang sức Việt Nam và khu vực.

Điểm nhấn trong chuỗi giá trị của PNJ là xí nghiệp chế tác trang sức lớn nhất Việt Nam, với công suất trên 4 triệu sản phẩm mỗi năm. Cơ sở này kết hợp công nghệ tiên tiến từ châu Âu với tay nghề của hơn 1.000 thợ kim hoàn lành nghề, tạo nên sự đồng bộ và tinh xảo trong từng sản phẩm. Nguyên vật liệu như vàng, bạc, đá quý được tuyển chọn kỹ lưỡng và trải qua quá trình kiểm định nghiêm ngặt tại PNJ Lab – một đơn vị kiểm định độc lập trực thuộc công ty, giúp bảo chứng chất lượng và độ uy tín của thương hiệu.

PNJ triển khai mô hình phân phối đa kênh tích hợp (omni-channel), kết nối mượt mà giữa các cửa hàng vật lý và nền tảng số. Tính đến năm 2024, PNJ vận hành hơn 400 cửa hàng tại 55/63 tỉnh thành, song song với các kênh online như website PNJ.vn, mạng xã hội (Facebook, Instagram), và sàn thương mại điện tử (Shopee, TikTok Shop). Việc tích hợp các nền tảng giúp mở rộng độ phủ thương hiệu, gia tăng trải nghiệm người dùng và tiếp cận hiệu quả nhóm khách hàng trẻ như Gen Z và Millennials.

Về mô hình hoạt động, PNJ kết hợp ba hình thức chính:

- B2C (Business to Consumer): Là kênh chủ lực, chiếm khoảng 58,3% tổng doanh thu năm 2024 theo báo cáo từ Thời báo Tài chính Việt Nam. Kênh này bao gồm chuỗi cửa hàng bán lẻ và các nền tảng số, mang lại dòng tiền ổn định và giúp PNJ kiểm soát trực tiếp trải nghiệm người tiêu dùng.
- D2C (Direct to Consumer): Một nhánh phát triển từ B2C, D2C cho phép PNJ tiếp cận khách hàng trực tiếp qua nền tảng số, không thông qua trung gian phân phối. Điều này giúp tăng biên lợi nhuận và xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn với khách hàng thông qua cá nhân hóa trải nghiệm.
- B2B (Business to Business): Dù chỉ chiếm khoảng 9,1% doanh thu, PNJ vẫn duy trì hoạt động bán sỉ cho các tiệm vàng và đối tác, tận dụng hiệu quả quy mô sản xuất lớn và mở rộng độ phủ thị trường.

Ngoài sản phẩm, PNJ còn cung cấp chuỗi dịch vụ hậu mãi như bảo hành, đánh bóng, chế tác theo yêu cầu và kiểm định tại PNJ Lab – tạo điểm khác biệt, nâng cao sự hài lòng và duy trì lòng trung thành của khách hàng.

2.4.2 Quy trình hoạt động của PNJ

2.4.2.1. Tổng quan quy trình hoạt động của PNJ

Quy trình hoạt động của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý Phú Nhuận (PNJ) được xây dựng theo mô hình tích hợp dọc, kết hợp giữa thủ công truyền thống và công nghệ hiện đại, nhằm tối ưu hóa hiệu suất và đảm bảo chất lượng sản phẩm.



Hình 14. Tổng quan quy trình hoạt động của PNJ

- **Thiết kế sản phẩm**

Quy trình bắt đầu từ khâu thiết kế, sử dụng các phần mềm chuyên dụng như CAD-CAM, JewelCAD, và Matrix. Sau khi hoàn thiện mô hình 3D, PNJ áp dụng công nghệ in mẫu sáp 3D (Resin Molding) để tạo khuôn mẫu chính xác cho chế tác – giúp rút ngắn thời gian thiết kế và tăng tính chính xác của sản phẩm.

- *Chế tác và sản xuất*

Quy trình bắt đầu từ khâu thiết kế, sử dụng các phần mềm chuyên dụng như CAD-CAM, JewelCAD, và Matrix. Sau khi hoàn thiện mô hình 3D, PNJ áp dụng công nghệ in mẫu sáp 3D (Resin Molding) để tạo khuôn mẫu chính xác cho chế tác – giúp rút ngắn thời gian thiết kế và tăng tính chính xác của sản phẩm.

- *Kiểm định chất lượng*

Mỗi sản phẩm sau chế tác đều được kiểm định tại PNJ Lab theo các tiêu chuẩn quốc tế như SMETA 4-Pillar. Việc kiểm định nghiêm ngặt đảm bảo độ tinh khiết của vàng, bạc, đá quý và chứng minh cam kết minh bạch, uy tín với khách hàng.

- *Quản lý chuỗi cung ứng và vận hành*

PNJ ứng dụng hệ thống SAP S/4HANA Retail, SAP IBP và SAP BI để đồng bộ các khâu từ sản xuất đến bán lẻ. Hệ thống này giúp dự báo nhu cầu, tối ưu tồn kho và tăng cường khả năng phản ứng với biến động thị trường. Hệ thống lưu trữ hàng tồn kho của PNJ được đánh giá cao nhờ chiến lược phân bổ các kho hàng có giá trị tại bốn thành phố trọng điểm gồm TP. HCM, Cần Thơ, Đà Nẵng và Hà Nội, giúp tối ưu việc cung ứng hàng hóa cho các cửa hàng khu vực lân cận một cách nhanh chóng và hiệu quả.

- *Phân phối và bán lẻ*

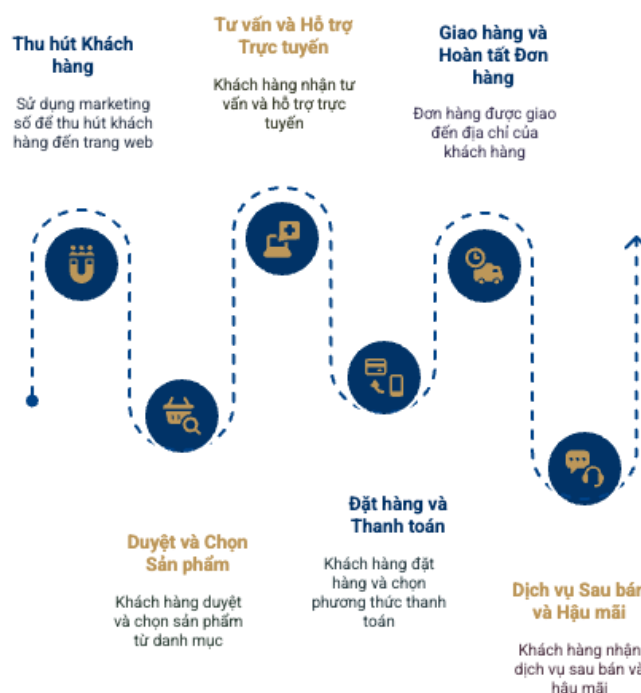
Sản phẩm được phân phối qua hệ thống hơn 400 cửa hàng và các kênh TMĐT như Shopee, TikTok Shop... Hoạt động phân phối của PNJ trên quy mô cả nước được thực hiện định kỳ theo tuần. Mô hình bán hàng đa kênh cho phép khách hàng trải nghiệm liền mạch giữa online và offline, đồng thời hỗ trợ các chiến dịch marketing hiệu quả.

- *Dịch vụ hậu mãi và chăm sóc khách hàng*

Thông qua hệ thống CRM, PNJ quản lý thông tin khách hàng và cung cấp các dịch vụ cá nhân hóa như chế tác theo yêu cầu, bảo hành, làm sạch... Đây là yếu tố then chốt trong việc giữ chân khách hàng trung thành.

Ngoài ra, PNJ là một trong số ít doanh nghiệp trang sức tại Việt Nam công bố báo cáo ESG định kỳ, minh bạch hóa các chỉ số môi trường, xã hội và quản trị. Công ty tích cực thực hiện các hoạt động tái chế, tiết kiệm năng lượng và phát triển sản phẩm thân thiện với môi trường.

2.4.2.2. Quy trình bán hàng trên website chính thức của PNJ



Hình 15. Quy trình bán hàng trên website chính thức của PNJ

- Thu hút và tiếp cận khách hàng: PNJ sử dụng chiến lược marketing số để dẫn người dùng đến website
 - SEO & Google Ads: Tối ưu từ khóa “nhẫn cưới PNJ”, “vàng 18K PNJ”...
 - Social Media & Influencer Marketing: Facebook, TikTok, YouTube, KOL ngành thời trang.
 - Email Marketing & Retargeting: Gửi ưu đãi, nhắc giỏ hàng bỏ quên.
- Duyệt và chọn sản phẩm: Khi khách truy cập website, PNJ tối ưu trải nghiệm chọn sản phẩm
 - Danh mục rõ ràng: Vàng, bạc, đá quý, cưới, theo dịp (Valentine, 8/3...).
 - Tính năng lọc nâng cao: Giá, chất liệu, màu sắc, kiểu dáng.
 - Hình ảnh 360 độ, zoom sắc nét, hiển thị kích thước thực tế.

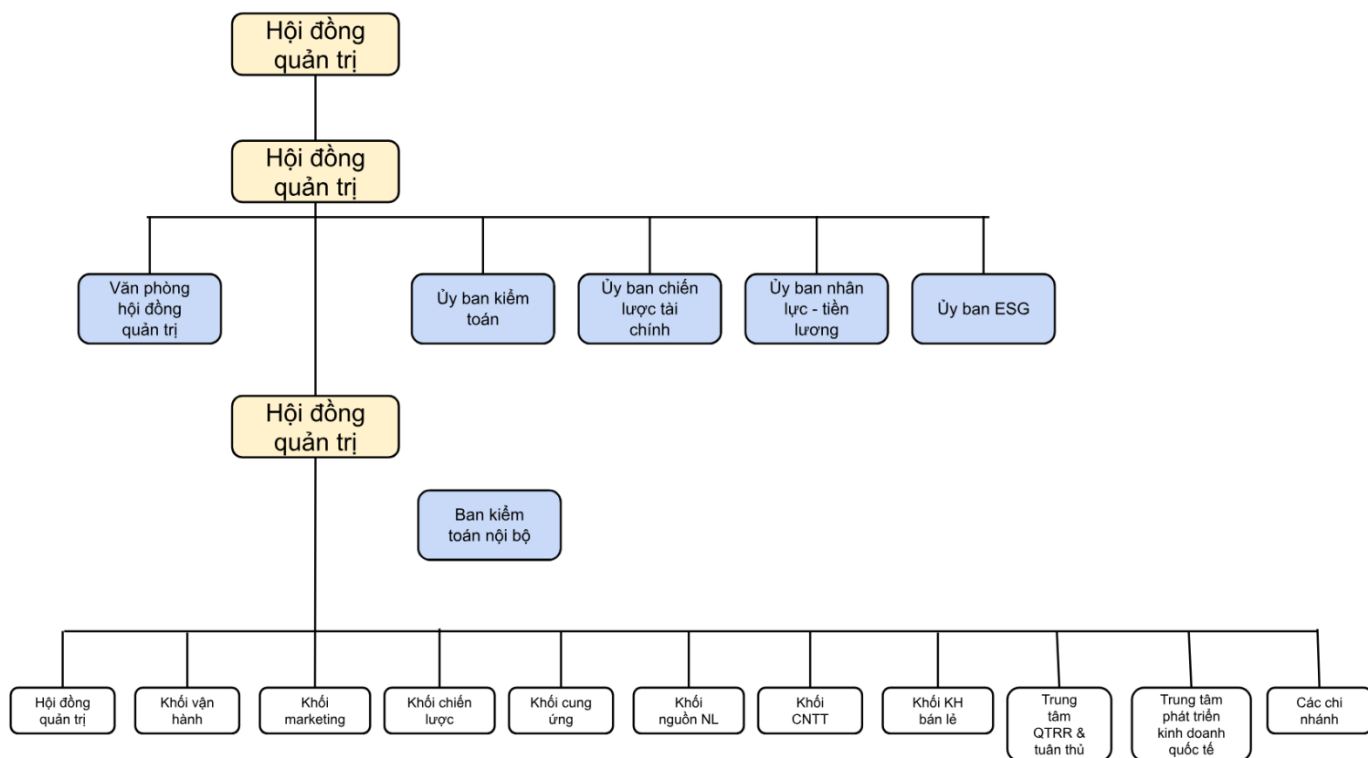
- So sánh sản phẩm và đề xuất gợi ý.
- Tư vấn và hỗ trợ trực tuyến
 - Tư vấn qua Hotline/Zalo/Facebook Messenger tích hợp sẵn.
 - Gợi ý quà tặng theo dịp, hướng dẫn chọn nhẫn cưới theo phong thủy, size...
- Đặt hàng và thanh toán
 - Thêm vào giỏ hàng → Nhập thông tin nhận hàng.
 - Chọn hình thức thanh toán (Ví điện tử: Momo, ZaloPay, VNPay/ Thẻ ATM, tín dụng/ Chuyển khoản ngân hàng/COD)
 - Nhập mã giảm giá nếu có.
 - Xác nhận đơn.

Các tính năng hỗ trợ: Mua không cần đăng ký tài khoản, lưu thông tin cho đơn hàng tiếp theo, hiển thị phí giao hàng và thời gian dự kiến.

- Giao hàng và hoàn tất đơn hàng
 - Phạm vi giao hàng: PNJ thực hiện giao hàng trên toàn quốc, bao gồm cả nội thành, ngoại thành và các tỉnh thành khác.
 - Thời gian giao hàng: Nội thành TP.HCM và Hà Nội có thể nhận hàng trong vòng 4 giờ nếu sản phẩm có sẵn, các khu vực khác giao hàng từ 1–3 ngày làm việc, tùy theo địa điểm.
 - Phí giao hàng: Miễn phí giao hàng cho đơn hàng từ 500.000 đồng trở lên, các đơn hàng dưới mức này sẽ áp dụng phí giao hàng tùy khu vực.
- Dịch vụ sau bán và hậu mãi
 - Bảo hành chính hãng: Trang sức vàng, bạc, đá quý PNJ được bảo hành trọn đời đối với các lỗi kỹ thuật từ nhà sản xuất. Đối với đồng hồ và sản phẩm chính hãng khác, PNJ áp dụng theo quy định của hãng phân phối (thường từ 6 – 24 tháng).
 - Làm sạch và đánh bóng miễn phí: Khách hàng được hưởng dịch vụ vệ sinh, đánh bóng miễn phí trọn đời cho các sản phẩm PNJ chính hãng tại tất cả cửa hàng trên toàn quốc.
 - Chế tác theo yêu cầu và sửa chữa: PNJ hỗ trợ điều chỉnh kích cỡ, sửa móc khóa, thay đá... với chi phí hợp lý.

- Chính sách đổi/trả
 - Đổi sản phẩm trong vòng 48h nếu phát hiện lỗi kỹ thuật từ nhà sản xuất.
 - Sản phẩm đổi trả cần còn nguyên tem, hóa đơn và chưa qua sử dụng.
 - Không áp dụng đổi trả với các sản phẩm được chế tác riêng hoặc khắc tên.

2.5 Nguồn lực trong tổ chức hoạt động doanh nghiệp



Hình 16. Mô hình quản trị và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

NGUỒN: *pnj.com*

Nhờ tổng hòa “Gắn kết - Khai phóng - Chuyển hóa”, Hội đồng quản trị cùng Ban điều hành từng bước dẫn dắt doanh nghiệp chạm nhiều kết quả vượt trội.

Đối với góc nhìn quản trị doanh nghiệp của Hội đồng quản trị PNJ, mô hình quản trị bền vững là mô hình gắn liền lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của các bên liên quan. Mô hình quản trị hiệu quả là yếu tố cốt lõi đảm bảo tăng trưởng và phát triển trong ngắn,

trung và dài hạn. Tại PNJ, mô hình quản trị doanh nghiệp được tích hợp với chiến lược phát triển bền vững cùng xu hướng quản trị Công ty theo các tiêu chuẩn quốc tế. Trong thời gian qua, với sự xuất hiện của các thông lệ quản trị tiên tiến, bộ được nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng, cùng xu hướng phát triển bền vững ESG, PNJ đã lãnh hoạt nghiên cứu chọn lọc, xây dựng và áp dụng để Nguyên tắc quản trị Công ty của PNJ trên cơ sở tham chiếu Bộ nguyên tắc quản trị Công ty theo thông lệ tốt nhất do Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và IFC phát hành vào tháng 08/2019. Đồng thời, PNJ cũng áp dụng các chuẩn mực quốc tế như Thẻ điểm QTCT khu vực ASEAN (ACGS), hướng đến các tiêu chuẩn của, đáp ứng tốt các yêu cầu phát triển nhân sự và tiêu chuẩn PNJ môi trường kinh doanh cạnh tranh hiện nay.

Hội đồng quản trị PNJ đã đưa ra tầm nhìn chỉ động và sự chuẩn bị nền tảng “nội lực vững vàng” từ các năm trước bằng việc công bố thành lập Ủy ban Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG) đầu năm 2022, sang năm 2023, PNJ đã chuẩn hóa hoạt động phát triển bền vững theo tiêu chuẩn quốc tế, kỳ vọng nâng tầm chiến lược dài hạn. Đây là thành tố để phát triển bền vững và là thước đo năng lực cạnh tranh.

2.6 Công nghệ ứng dụng trong hoạt động của PNJ

PNJ, công ty bán lẻ trang sức hàng đầu tại Việt Nam, đã tích cực ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh, đặc biệt trong lĩnh vực thương mại điện tử (TMĐT). Dưới đây là phân tích chi tiết về công nghệ độc quyền và công nghệ thông tin trên sàn TMĐT, dựa trên các thông tin công khai tính đến 18/05/2025.

2.6.1 Công nghệ độc quyền: Chiến lược điện toán đám mây

PNJ đã được vinh danh tại Asian Technology Excellence Awards 2023 ở hạng mục “Chiến lược điện toán đám mây xuất sắc nhất trong ngành bán lẻ” bởi tạp chí *The Asian Business Review*. Đây là minh chứng cho việc PNJ tiên phong ứng dụng công nghệ độc quyền để nâng cao hiệu quả kinh doanh:

- Chiến lược điện toán đám mây:

- Được triển khai trong 2 năm, là bước đầu tiên trong chiến lược chuyển đổi số của PNJ.
- PNJ di chuyển toàn bộ hệ thống SAP lên multi-cloud, tối ưu chi phí lên đến 220% so với hạ tầng truyền thống.
- Hệ thống này linh hoạt gia tăng năng lực đáp ứng gấp 3-5 lần với chi phí tối ưu, hỗ trợ thử nghiệm các dự án tiên tiến như AI, Big Data, và blockchain mà không cần đầu tư thêm hạ tầng.
- Theo ông Đặng Hải Anh, Giám đốc Công nghệ PNJ, chiến lược này không chỉ tập trung vào công nghệ mà còn thúc đẩy văn hóa đổi mới sáng tạo, giúp PNJ vượt qua các thách thức tài chính và thị trường .
- Tác động:
 - Tăng hiệu suất bán hàng gần 200%, tạo ra các quy trình công việc mới và hỗ trợ phát triển bền vững, với 9 giá trị cốt lõi theo báo cáo Deloitte.
 - Đáp ứng nhanh chóng xu hướng công nghệ, mang lại giá trị lâu dài cho khách hàng và ngành bán lẻ.

2.6.2 PNJ hợp tác với AWS (Amazon Web Services)

PNJ đã hợp tác với Amazon Web Services (AWS) Cloud để tăng hiệu quả kinh doanh và đạt được các mục tiêu trong tương lai, đặc biệt là để xử lý sự tăng đột biến lưu lượng truy cập trực tuyến trong mùa cao điểm.

- Để tối ưu hóa việc sử dụng cloud, PNJ bắt đầu áp dụng hệ thống POS di động tại các cửa hàng của mình, trở thành công ty đầu tiên sử dụng hệ thống POS di động được hỗ trợ bởi cloud. Hiện tại PNJ đã có hơn 350 cửa hàng, tất cả đều hoạt động với hệ thống POS.
- Với kiến trúc AWS serverless và sử dụng nhiều dịch vụ và cơ sở hạ tầng nguyên sinh của cloud, tổng chi phí vận hành là 1.000 USD mỗi tháng cho tất cả 350 cửa hàng. Các giải pháp khác trong quá khứ có thể tốn khoảng 1.000 USD mỗi năm cho mỗi cửa hàng trung bình, tức là khoảng 350.000 USD cho tổng chi phí vận hành cho 350 cửa hàng của công ty.

Kênh bán hàng trực tuyến của PNJ đã được phát triển từ năm 2018 và trải qua nhiều thay đổi để hài hòa giữa các kênh trực tuyến và trực tiếp. Điều này nhấn mạnh tầm quan

trọng mà PNJ đặt vào cơ sở hạ tầng trực tuyến của mình và khả năng mở rộng quy mô để đáp ứng nhu cầu trực tuyến.

Vào năm 2021, PNJ đặt mục tiêu kênh bán hàng trực tuyến của mình sẽ đóng góp khoảng 10-15% tổng doanh thu trong vòng ba đến năm năm tới. Mục tiêu đã nêu này làm nổi bật tham vọng của công ty đối với sự tăng trưởng TMĐT và sự công nhận tiềm năng của kênh này.

2.6.2 Công nghệ thông tin trên sàn TMĐT

PNJ đã tận dụng các sàn TMĐT như Shopee và TikTok Shop để mở rộng kênh bán hàng trực tuyến, đồng thời ứng dụng công nghệ thông tin để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và quản lý hoạt động. Dựa trên các thông tin, các ứng dụng cụ thể bao gồm:

- Quản lý gian hàng trên sàn TMĐT:
 - PNJ thiết kế gian hàng trực tuyến với giao diện khoa học, cập nhật đầy đủ thông tin sản phẩm (mô tả, giá cả, đánh giá) và tích hợp các dịch vụ thanh toán, giao hàng nhanh.
 - Tích hợp công cụ quản lý bán hàng như BizShop để đồng bộ đơn hàng, cập nhật tồn kho 24/24 và tối ưu hóa quy trình chăm sóc khách hàng. Công cụ này giúp PNJ tự động hóa quản lý, tiết kiệm thời gian và nhân lực, đảm bảo hiệu quả trên các sàn như Shopee, Lazada, Tiki.
- Ứng dụng công nghệ bảo mật thông tin:
 - PNJ chú trọng bảo mật thông tin khách hàng trên sàn TMĐT, sử dụng các công nghệ như mã hóa SSL (Secure Sockets Layer) để bảo vệ dữ liệu trong quá trình giao dịch, đáp ứng yêu cầu pháp lý và xây dựng niềm tin với khách hàng.
 - Công ty cũng triển khai các biện pháp kiểm soát chất lượng thông tin sản phẩm, đảm bảo tính minh bạch và chính xác, giúp giảm thiểu rủi ro liên quan đến hàng giả hoặc thông tin sai lệch.
- Phân tích dữ liệu và cá nhân hóa:
 - PNJ sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu để thu thập thông tin về hành vi mua sắm, sở thích và tương tác của khách hàng trên sàn TMĐT. Điều này giúp công ty xây dựng các chiến dịch marketing cá nhân hóa, tối ưu hóa tỷ lệ chuyển đổi và tăng doanh thu.

- Ví dụ, PNJ triển khai các chương trình khuyến mãi như “Giảm giá mùa hè” hoặc cuộc thi “Chia sẻ khoảnh khắc đẹp” trên sàn TMĐT, khuyến khích khách hàng tương tác qua mạng xã hội và tăng nhận diện thương hiệu.
- **Tích hợp AI và Big Data:**
 - PNJ ứng dụng AI để tối ưu hóa quy trình đề xuất sản phẩm, dự đoán xu hướng mua sắm và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Big Data được sử dụng để phân tích dữ liệu giao dịch, từ đó đưa ra các chiến lược kinh doanh phù hợp với nhu cầu thị trường.
 - Ví dụ, PNJ có thể sử dụng AI để gợi ý trang sức phù hợp với sở thích cá nhân hoặc dịp đặc biệt của khách hàng, dựa trên lịch sử mua sắm trên sàn TMĐT.

2.6.4. Tích hợp công nghệ vào chiến lược tổng thể

- **Chuyển đổi số toàn diện:**
 - PNJ coi công nghệ là động lực chính trong chiến lược chuyển đổi số, với trọng tâm là cải tiến quy trình kinh doanh và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Công nghệ đám mây, AI và Big Data được tích hợp vào cả kênh bán lẻ truyền thống và TMĐT, tạo ra hệ sinh thái kinh doanh liền mạch.
 - Công ty cũng đầu tư vào đào tạo nhân sự để nâng cao kỹ năng số, đảm bảo đội ngũ có thể vận hành hiệu quả các công nghệ mới.
- **Bảo vệ quyền lợi khách hàng:**
 - PNJ tuân thủ nghiêm ngặt các quy định pháp lý về TMĐT tại Việt Nam, như Nghị định 52/2013/NĐ-CP và Quyết định 319/2023/QĐ-TTg về chống hàng giả và bảo vệ người tiêu dùng. Công ty áp dụng các công nghệ truy xuất nguồn gốc sản phẩm, đảm bảo chất lượng và xuất xứ của trang sức trên sàn TMĐT.
 - Hệ thống chăm sóc khách hàng được tự động hóa, với các chỉ số như tỷ lệ phản hồi nhanh, giao hàng đúng hạn và đánh giá sản phẩm, giúp cải thiện trải nghiệm mua sắm trực tuyến.
- **Thách thức và giải pháp:**

- Thách thức: PNJ phải đối mặt với cạnh tranh khốc liệt trên sàn TMĐT, vấn đề hàng giả, và nguy cơ lộ thông tin khách hàng. Hạ tầng công nghệ tại một số khu vực nông thôn cũng là hạn chế khi mở rộng thị trường.
- Giải pháp: PNJ tiếp tục đầu tư vào hạ tầng công nghệ, nâng cấp hệ thống bảo mật, và hợp tác với các đơn vị logistics như Viettel Post để tối ưu hóa giao hàng. Công ty cũng tăng cường các chiến dịch giáo dục khách hàng về cách nhận biết sản phẩm chính hãng.

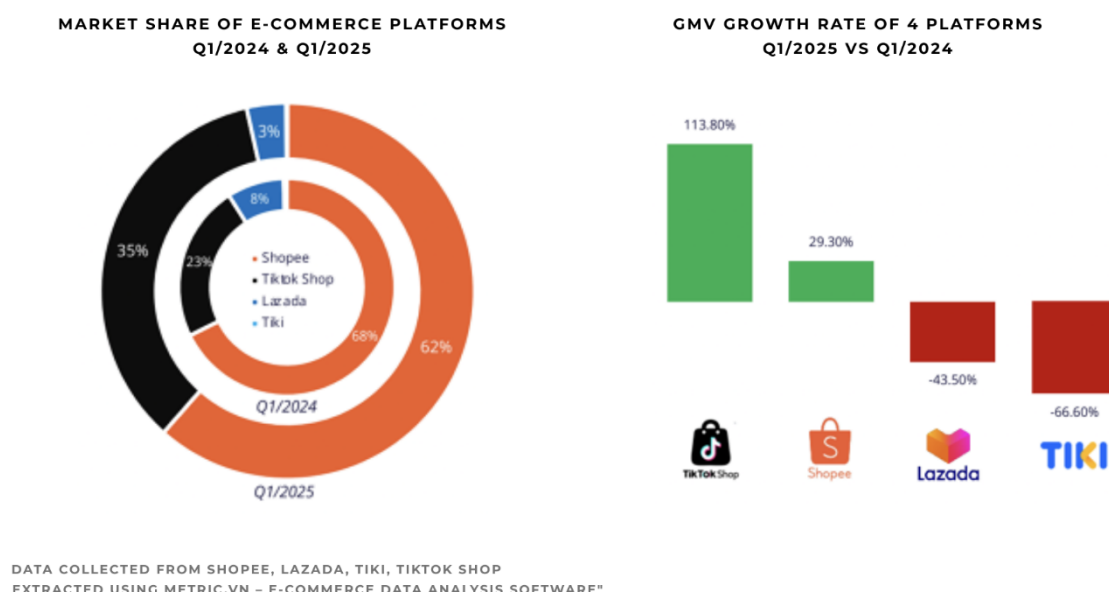
CHƯƠNG 3: CÁC SỐ LIỆU TÀI CHÍNH LIÊN QUAN ĐẾN HOẠT ĐỘNG TMĐT CỦA PNJ

Các nền tảng TMĐT mà PNJ tham gia hoạt động kinh doanh

- Website chính thức: <https://www.pnj.com.vn/>
- Shopee chính thức: https://shopee.vn/pnj_official
- TikTokShop: <https://www.tiktok.com/@pnjofficialvn>
- Facebook: <https://www.facebook.com/PNJ.COM.VN>
- Instagram: https://www.instagram.com/pnj_jewelry/
- Trang website chính thức của PNJ: <https://www.pnj.com.vn/>
 - + MXH có tính năng TMĐT (Facebook, TikTok)

3.1. Doanh thu PNJ trên nền tảng TMDT

3.1.1. Báo cáo thị phần các nền tảng TMDT Q1/2024 và Q1/2025

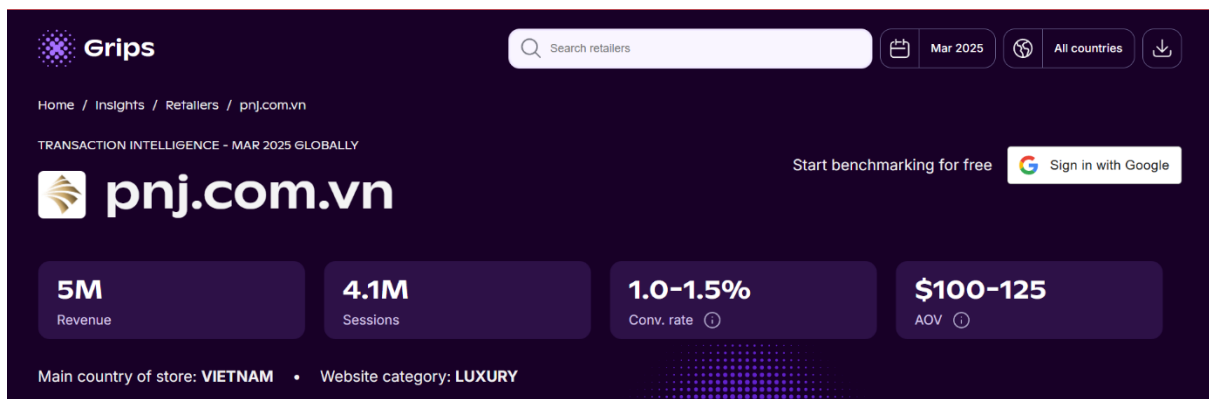


Hình 17. Báo cáo thị phần các nền tảng TMDT Q1/2024 và Q1/2025

PNJ đã có những bước tiến đáng kể trong việc đầu tư và phát triển các kênh thương mại điện tử, góp phần quan trọng vào sự tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận của công ty.

3.1.2 Báo cáo doanh thu trên trang web chính thức của PNJ

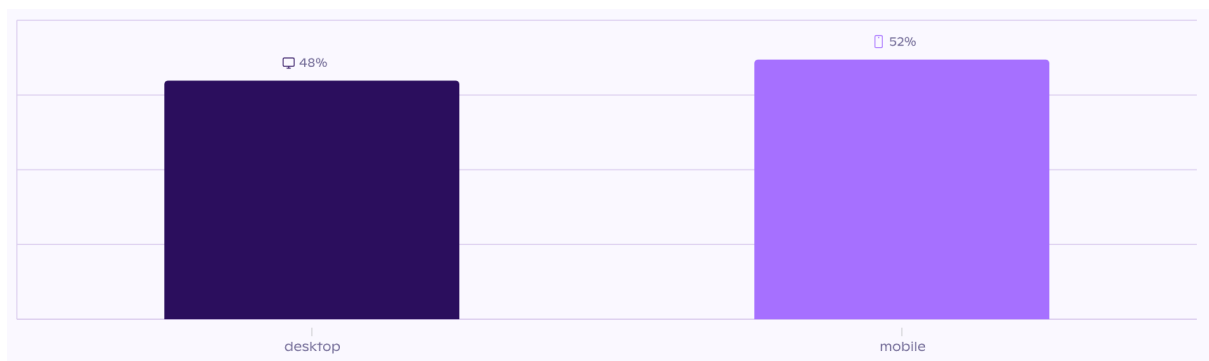
Không có số liệu doanh thu trực tiếp nào cho doanh số bán hàng trực tiếp từ trang web chính thức của PNJ (<https://www.pnj.com.vn/>). Tuy nhiên, dữ liệu từ Grips Intelligence cho PNJ vào tháng 3 năm 2025 cho thấy doanh thu là 5.008.178 đô la Mỹ, tỷ lệ chuyển đổi là 1,0-1,5%, giá trị đơn hàng trung bình là 100-125 đô la Mỹ và 4.143.526 phiên.



Hình 18. Thống kê của Grips về doanh số và lượt bán của trang web pnj.com.vn

Nguồn: Grips

Điều này cung cấp một cái nhìn tổng quan về quy mô và hiệu suất của trang web. Cùng nguồn này báo cáo doanh thu của PNJ đã giảm 22% trong ba tháng trước tháng 3 năm 2025. Điều này cho thấy xu hướng giảm doanh số bán hàng trực tuyến gần đây. Phần lớn (52%) doanh số bán hàng trên trang web chính thức của PNJ vào tháng 3 năm 2025 đã được hoàn tất trên thiết bị di động, với 48% trên máy tính để bàn. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tối ưu hóa thiết bị di động đối với doanh số bán hàng trực tuyến của PNJ.



Hình 19. Thống kê của Grips về số lượt bán ra của các phương tiện điện tử trên trang web pnj.com.vn

Nguồn: Grips

PNJ tích cực quảng bá bán hàng trực tuyến và giảm giá các mặt hàng trang sức. Các chương trình khuyến mãi như vậy thường nhằm mục đích thúc đẩy lưu lượng truy cập

và doanh số bán hàng thông qua trang web chính thức và các kênh trực tuyến khác. PNJ đã triển khai chương trình giao hàng nhanh trong 3 giờ cho các kênh bán hàng trực tuyến.



Hình 20. Chương trình giao nhanh 3 giờ của PNJ

Nguồn: PNJ

Việc cải thiện dịch vụ này được thiết kế để nâng cao trải nghiệm của khách hàng và khuyến khích mua hàng trực tuyến. Doanh thu trực tuyến lũy kế đã ghi nhận mức tăng trưởng đáng kể 115% trong hai tháng đầu năm 2022. Mức tăng trưởng đáng kể này trong một khoảng thời gian cụ thể cho thấy tiềm năng của các kênh bán hàng trực tuyến của PNJ, có khả năng bao gồm cả trang web chính thức.

Trang web và các ứng dụng di động của PNJ là một phần không thể thiếu trong chiến lược đa kênh của công ty, cung cấp cho khách hàng thông tin về các chương trình khuyến mãi và tạo điều kiện thuận lợi cho việc chăm sóc khách hàng. Điều này cho thấy trang web không chỉ là một nền tảng bán hàng mà còn là một điểm tiếp xúc quan trọng để tương tác với khách hàng và xây dựng thương hiệu.

3.1.3. Báo cáo doanh thu trên SHOPEE của PNJ OFFICIAL (04/2023 – 03/2025)

Shopee là nền tảng TMĐT dẫn đầu tại Việt Nam và Đông Nam Á, chiếm 62% thị phần trong quý 1 năm 2025. Năm 2023, Shopee đạt doanh thu 9 tỷ USD (tăng 20,6%) và GMV 78,5 tỷ USD, tiếp tục tăng 29,1% vào năm 2024.

Với sự phổ biến vượt trội và thị phần đáng kể của Shopee tại Việt Nam, rất có khả năng PNJ đã thiết lập sự hiện diện trên nền tảng này để khai thác lượng người dùng khổng lồ và hoạt động TMĐT ngày càng tăng. Mặc dù không có số liệu doanh thu trực tiếp cho PNJ trên Shopee trong các đoạn mã này, hiệu suất tổng thể của nền tảng cho thấy đây là một kênh quan trọng để tiếp cận người tiêu dùng trực tuyến tại Việt Nam.

- Thành công trên Shopee thường phụ thuộc vào các chiến lược tiếp thị hiệu quả, bao gồm các chương trình khuyến mãi và đảm bảo chất lượng sản phẩm cao. PNJ, với thương hiệu đã được khẳng định và kinh nghiệm tiếp thị, có khả năng đang sử dụng các chiến thuật này.
- Shopee cung cấp cho người bán các công cụ để phân tích hiệu suất sản phẩm của họ, bao gồm các chỉ số như tỷ lệ thoát, số lượt truy cập mặt hàng và tỷ lệ chuyển đổi. PNJ có khả năng sẽ sử dụng các phân tích này để tối ưu hóa danh sách sản phẩm và chiến lược bán hàng của mình trên nền tảng.
- Nhiều dịch vụ cung cấp phân tích chuyên sâu về xu hướng thị trường Shopee, hiệu suất sản phẩm và nghiên cứu từ khóa. PNJ có thể tận dụng các dịch vụ như vậy để đạt được lợi thế cạnh tranh và xác định các cơ hội tăng trưởng trên nền tảng.

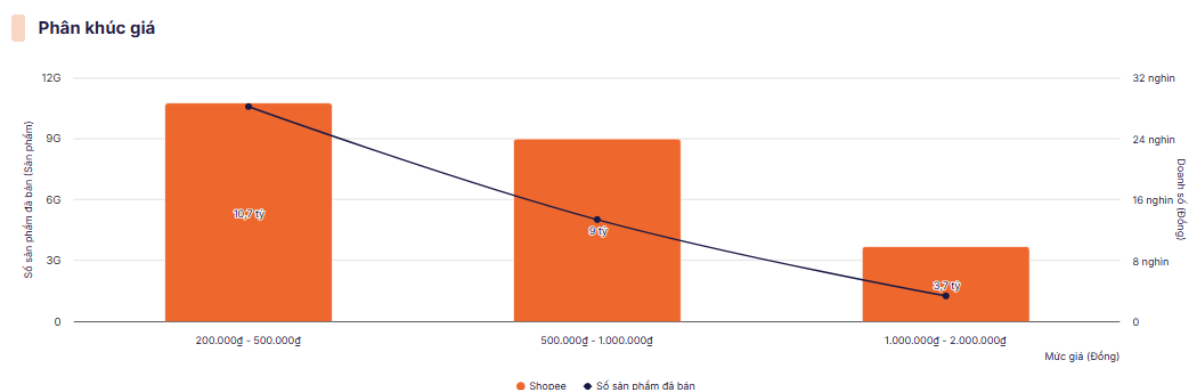
Từ tháng 04/2024 đến tháng 03/2025



Hình 21. Doanh thu bán ra của gian hàng PNJ Official trên sàn TMĐT Shopee trong giai đoạn (04/2024 - 03/2025)

Nguồn: Metrics eReport

- + Doanh số bán của gian hàng PNJ OFFICIAL trên sàn Shopee trong 12 tháng đạt: 23,5 tỷ đồng, với 45 nghìn sản phẩm bán ra.
- + Cập nhật tình hình gian hàng PNJ OFFICIAL có hơn 1 nhà bán trên sàn Shopee với hơn 1.144 mặt hàng.
- + Doanh số của gian hàng PNJ OFFICIAL trên sàn Shopee trong tháng 02/2025 đạt mức cao nhất với 3,7 tỷ đồng và 7 nghìn về sản lượng.
- + Quy mô thị trường của gian hàng PNJ OFFICIAL trên sàn Shopee tháng thấp hơn so với tháng đạt 3,7 tỷ doanh số và tăng trưởng thấp hơn so với tháng 02/2025 là 0%.
- + Nhận xét trung hạn trong 6 tháng gần nhất, gian hàng PNJ OFFICIAL trên sàn Shopee tăng trưởng doanh thu 137,2% so với 6 tháng liền kề.













Hình 22. Phân khúc giá bán ra của các sản phẩm trong gian hàng PNJ Official trên sàn TMĐT Shopee

Nguồn: Metrics eReport

- + Trong 12 tháng qua, phân khúc khách hàng gian hàng PNJ OFFICIAL trên sàn Shopee thường mua chủ yếu ở mức giá khoảng 200.000đ - 500.000đ.
- + Phân khúc giá phổ biến của gian hàng PNJ OFFICIAL trên sàn Shopee là 200.000đ - 500.000đ , 500.000đ - 1.000.000đ.

Các sản phẩm bán chạy trong 30 ngày qua:

<div>Sản phẩm bán chạy</div> <div>Top sản phẩm doanh số cao nhất 30 ngày qua</div>				
 <div> <div>Lắc tay bạc đính đá CZ PNJSilver XMXMK000033</div> <div>596.000đ</div> <div>4.9 ★ 213 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 25/06/2022</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 596.000đ - 596.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 502.428.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 843</div> </div>	 <div> <div>Dây chuyền Bạc PNJSilver 0000K000045</div> <div>325.000đ</div> <div>4.9 ★ 389 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 05/08/2022</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 239.000đ - 325.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 375.238.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 1.556</div> </div>	 <div> <div>Dây chuyền bạc PNJSilver 0000W000011</div> <div>495.000đ</div> <div>4.9 ★ 229 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 16/06/2022</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 495.000đ - 495.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 390.060.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 788</div> </div>	 <div> <div>Lắc tay Bạc đính đá STYLE By PNJ XMOOK000022</div> <div>655.000đ</div> <div>5.0 ★ 151 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 26/07/2022</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 427.000đ - 655.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 344.084.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 696</div> </div>	 <div> <div>Lắc tay Bạc đính đá STYLE By PNJ XMXMK000043</div> <div>655.000đ</div> <div>5.0 ★ 149 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 05/08/2022</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 488.000đ - 655.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 328.616.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 668</div> </div>
 <div> <div>Nhẫn Bạc đính đá CZ PNJSilver XMXMK000124</div> <div>397.000đ</div> <div>4.9 ★ 144 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 12/06/2021</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 339.000đ - 397.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 233.358.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 588</div> </div>	 <div> <div>Vòng tay trẻ em Bạc PNJSilver 0000W060011</div> <div>415.000đ</div> <div>4.8 ★ 84 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 02/01/2024</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 415.000đ - 415.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 144.835.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 349</div> </div>	 <div> <div>Dây chuyền nam Bạc PNJSilver 0000K000028</div> <div>1.195.000đ</div> <div>4.9 ★ 299 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 16/06/2020</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 756.000đ - 1.195.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 760.430.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 954</div> </div>	 <div> <div>Lắc tay Bạc PNJSilver 0000K000070</div> <div>455.000đ</div> <div>4.9 ★ 240 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 15/01/2021</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 256.000đ - 455.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 237.936.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 737</div> </div>	 <div> <div>Dây cổ Bạc Đính Đá CZ PNJSilver XMXMW060143</div> <div>555.000đ</div> <div>5.0 ★ 33 đánh giá</div> <div>PNJ OFFICIAL</div> <div>Ngày tạo: 07/03/2024</div> <div>Giá trong phân loại hàng: 555.000đ - 555.000đ</div> <div>Doanh số đã bán: 71.595.000đ</div> <div>Số sản phẩm đã bán: 129</div> </div>

+ Các sản phẩm bán chạy đa số nằm trong dòng sản phẩm PNJ Silver, có phân khúc giá dưới 1.000.000đ => SẢN PHẨM CỐT LÕI TRÊN SHOPEE

3.1.4. Báo cáo doanh thu trên nền tảng TIKTOKSHOP của PNJ

TikTok Shop đang chứng kiến sự phát triển vượt bậc tại Việt Nam, với doanh thu trong quý 1 năm 2025 tăng 113,8% so với cùng kỳ và thị phần mở rộng từ 23% lên 35%. Sự tăng trưởng ấn tượng này phản ánh xu hướng ưa chuộng ngày càng mạnh mẽ của người tiêu dùng đối với hình thức mua sắm kết hợp giải trí trên nền tảng mạng xã hội. Bên cạnh đó, TikTok đang khẳng định vai trò là một kênh thương mại xã hội quan trọng. Nhờ sở hữu lượng người dùng lớn, mức độ tương tác cao cùng sức ảnh hưởng từ các nhà sáng tạo nội dung, TikTok Shop mang lại trải nghiệm mua sắm hấp dẫn, liền mạch

và giàu tính giải trí, mở ra tiềm năng lớn cho các thương hiệu tiếp cận khách hàng một cách sáng tạo và hiệu quả.

Với sự tăng trưởng bùng nổ của TikTok Shop tại Việt Nam và cách tiếp cận thương mại độc đáo thông qua video ngắn và tiếp thị người ảnh hưởng, PNJ có khả năng nhận ra tiềm năng của nền tảng này để tiếp cận các phân khúc khách hàng mới, đặc biệt là giới trẻ. Mặc dù không có dữ liệu hiệu suất trực tiếp cho PNJ, nhưng động lực tổng thể của nền tảng cho thấy nó đang trở thành một kênh ngày càng quan trọng đối với TMĐT tại Việt Nam, và PNJ đang thiết lập hoặc mở rộng sự hiện diện của mình ở đó.

Thành công trên TikTok Shop thường xoay quanh việc tạo ra nội dung video hấp dẫn và giải trí, giới thiệu sản phẩm một cách hiệu quả. PNJ, với sự tập trung vào tính hấp dẫn trực quan và kể chuyện trong hoạt động tiếp thị của mình, có thể tận dụng định dạng này. Hợp tác với những người sáng tạo nội dung và người ảnh hưởng trên TikTok là một cách hiệu quả cao để tăng khả năng hiển thị thương hiệu, xây dựng lòng tin và thúc đẩy doanh số bán hàng trên nền tảng. PNJ có thể hợp tác với những người ảnh hưởng trong lĩnh vực trang sức hoặc phong cách sống để quảng bá sản phẩm của mình. Việc tận dụng các tính năng phát trực tiếp của TikTok Shop cho phép tương tác theo thời gian thực với khách hàng tiềm năng và có thể thúc đẩy doanh số bán hàng ngay lập tức.

3.2. Chi phí PNJ trên nền tảng TMĐT

- Chi phí cho hoạt động TMĐT:

PNJ không tách riêng chi phí TMĐT trong báo cáo tài chính, nhưng một phần lớn được phân bổ trong:

Bảng 1. Chi phí PNJ trên nền tảng thương mại điện tử

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Tăng/giảm
Chi phí bán hàng	2.835.769.469.802 VND	3.207.574.691.174 VND	+13,1% (~372 tỷ)
Chi phí quản lý doanh nghiệp	693.934.934.718 VND	795.749.355.922 VND	+14,7% (~102 tỷ)

Mức tăng chi phí bán hàng này phản ánh rõ ràng sự gia tăng đầu tư vào các hoạt động tiếp thị, bán hàng và đặc biệt là thương mại điện tử, bao gồm:

- Phát triển và tối ưu hóa website TMDT (www.pnj.com.vn)
- Chi phí duy trì gian hàng chính hãng trên Shopee, TiktokShop
- Quảng cáo online (Google Ads, Facebook, TikTok Ads...)
- Livestream bán hàng, xây dựng nội dung số
- Thành lập “đặc khu TMDT riêng” giao hàng siêu tốc (3 giờ tại nội thành)
- Nâng cấp hệ thống SAP, BI, dữ liệu khách hàng

3.2.1. Chi phí sàn thương mại điện tử:

- Shopee:

Phí cố định: Từ ngày 2 tháng 1 năm 2024, đối với người bán không thuộc Shopee Mall, phí cố định là 4% (đã bao gồm VAT) trên mỗi đơn hàng thành công.

Phí thanh toán: 4% giá trị đơn hàng, bao gồm giá sản phẩm, phí vận chuyển do người mua trả và trừ đi mọi chiết khấu của người bán.

Phí dịch vụ tùy chọn: Shopee cung cấp các gói dịch vụ như Freeship Xtra (8% giá trị sản phẩm) và Voucher Xtra (5% giá trị sản phẩm, tối đa 50.000 VNĐ/sản phẩm). Người bán Mall có thể bắt buộc phải tham gia gói Freeship Xtra.

Lưu ý: Phí có thể thay đổi và có xu hướng tăng trong năm 2025.

- TikTok Shop:

Phí giao dịch: Từ tháng 7 năm 2024, TikTok Shop tại Việt Nam đã tăng phí giao dịch lên 5% tổng thanh toán của khách hàng sau mọi khoản hoàn trả.

Phí hoa hồng nền tảng (Marketplace Commission Fee - MCF): Thay đổi tùy thuộc vào danh mục sản phẩm và loại người bán (tiêu chuẩn hoặc Mall), có thể dao động từ 3% đến 4% cho cửa hàng tiêu chuẩn và 5,78% đến 7,7% cho cửa hàng Shop Mall kể từ tháng 4 năm 2024. Một số nguồn đề cập đến mức MCF cố định là 2% vào tháng 8 năm 2024.

Lưu ý: Phí cũng đã tăng lên vào năm 2024 và có khả năng tiếp tục tăng.

3.2.2. Chi phí hoạt động trên nền tảng TMDT:

- Website chính thức (pnj.com.vn):

Chi phí duy trì website thương mại điện tử tại Việt Nam năm 2024 có thể dao động từ vài trăm đến hàng nghìn đô la Mỹ mỗi tháng, tùy thuộc vào độ phức tạp và quy mô.

Các chi phí bao gồm: tên miền, hosting, chứng chỉ SSL, dịch vụ email, hỗ trợ kỹ thuật, bảo trì, cập nhật thiết kế và phí nền tảng thương mại điện tử (nếu có).

PNJ có thể sử dụng các dịch vụ của Amazon Web Services (AWS) Cloud, với chi phí vận hành ước tính khoảng 1.000 USD/tháng cho toàn bộ hệ thống của hàng (bao gồm cả trực tuyến và ngoại tuyến) vào năm 2021. Chi phí này có thể đã thay đổi.

- Shopee và TikTok Shop:

Ngoài các phí sàn đã nêu ở trên, PNJ có thể phát sinh các chi phí khác như:

Chi phí marketing và quảng cáo: Để tăng khả năng hiển thị và thúc đẩy doanh số bán hàng trên các sàn, PNJ có thể chi tiền cho các công cụ quảng cáo của sàn (ví dụ: Shopee Ads, TikTok Ads) hoặc các hoạt động marketing bên ngoài. Chi phí bán hàng của PNJ (bao gồm marketing) là 2.836 tỷ VNĐ vào năm 2023 và dự kiến sẽ tăng.

- Chi phí nhân sự và vận hành: Quản lý gian hàng, xử lý đơn hàng, đóng gói và giao hàng cũng là các hoạt động phát sinh chi phí.
- Chi phí khuyến mãi và giảm giá: Để thu hút khách hàng, PNJ có thể thường xuyên triển khai các chương trình khuyến mãi, giảm giá, hoặc tặng mã giảm giá.
- Chi phí trả hàng và hoàn tiền: Các đơn hàng bị trả lại hoặc yêu cầu hoàn tiền cũng sẽ gây ra chi phí cho PNJ.

Tóm lại:

Chi phí hoạt động TMĐT của PNJ bao gồm phí nền tảng (thay đổi tùy theo sàn và chính sách), chi phí duy trì website (đáng kể đối với một website lớn như PNJ), và các chi phí vận hành khác liên quan đến marketing, nhân sự, khuyến mãi và xử lý đơn hàng. Việc quản lý hiệu quả các chi phí này là rất quan trọng để đảm bảo lợi nhuận trong hoạt động kinh doanh trực tuyến của PNJ.

3.3. Xu hướng đầu tư tăng/giảm vào các kênh TMĐT?

Xu hướng đầu tư và hiệu quả hoạt động TMĐT

Trong giai đoạn dịch Covid-19, PNJ đã tăng cường đầu tư vào TMĐT, dẫn đến doanh thu kênh online tăng trưởng ấn tượng. Cụ thể, tháng 6/2021, doanh thu online tăng 317% so với cùng kỳ. Năm 2023, doanh thu từ kênh online chiếm 10% tổng doanh thu của PNJ và dự kiến tăng lên 15% vào năm 2025. Biên lợi nhuận gộp của PNJ cũng được cải thiện, đạt 21,3% trong quý I/2025, so với mức 17,1% của cùng kỳ năm trước.

Trong bối cảnh hành vi tiêu dùng đang thay đổi nhanh chóng, PNJ có nhiều cơ hội tăng trưởng nhờ tận dụng lợi thế từ cơ cấu dân số trẻ tại Việt Nam. Thế hệ Millennials và Gen Z không chỉ có thu nhập ngày càng ổn định mà còn ưu tiên trải nghiệm mua sắm thuận tiện, minh bạch và cá nhân hóa – những yếu tố mà thương mại điện tử có thể đáp ứng tốt.

Tính đến năm 2023, doanh thu từ kênh online của PNJ đã chiếm khoảng 10% tổng doanh thu toàn hệ thống. Đây là mức tăng trưởng đáng ghi nhận, và theo dự báo, con số này có thể đạt 15% vào năm 2025 nếu PNJ tiếp tục đầu tư đúng hướng vào nền tảng số, logistics và tối ưu trải nghiệm mua sắm đa kênh.

Một điểm sáng trong chiến lược bán lẻ hiện đại của PNJ chính là mô hình “Click & Collect”. Thay vì đặt hàng online rồi thanh toán ngay, khách hàng có thể đặt trước sản phẩm mà không cần trả tiền, sau đó đến cửa hàng trải nghiệm trực tiếp trước khi ra quyết định mua hoặc đổi sang sản phẩm khác. Trong hai năm gần đây, hình thức này đã trở nên cực kỳ phổ biến và hiện đang chiếm đến 70% doanh số của kênh online, với giá trị đơn hàng trung bình cao hơn so với các hình thức khác.

Song song đó, dịch vụ giao hàng tận nơi cũng đang đóng góp khoảng 30% doanh thu online. Dù chưa chiếm ưu thế tuyệt đối, nhưng đây là lựa chọn phù hợp với nhóm khách hàng đề cao sự tiện lợi và không muốn di chuyển đến cửa hàng. Kết hợp cả hai hình thức này giúp PNJ đáp ứng linh hoạt nhiều nhu cầu mua sắm khác nhau, từ khám phá sản phẩm đến giao nhận cuối cùng.

Mô hình kinh doanh thương mại điện tử của PNJ

PNJ áp dụng mô hình kinh doanh kết hợp giữa bán hàng qua sàn TMĐT (Shopee,...), bán trực tiếp qua website và bán hàng đa kênh. Công ty đã triển khai dịch

vụ giao hàng nhanh trong 3 giờ, giúp tăng trải nghiệm khách hàng . Ngoài ra, PNJ còn tích hợp các dịch vụ hỗ trợ khách hàng qua Zalo, Facebook và hotline, tạo sự thuận tiện cho người mua sắm trực tuyến .

CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP VÀ CẢI TIẾN CHO DOANH NGHIỆP

Để tối ưu hóa hơn nữa chiến lược TMĐT của mình và thúc đẩy tăng trưởng doanh số bán hàng trực tuyến, PNJ có thể xem xét các khuyến nghị sau:

Tối ưu hóa Trang web: Tiến hành phân tích kỹ lưỡng để hiểu rõ nguyên nhân đằng sau sự sụt giảm doanh thu trang web gần đây được báo cáo bởi Grips Intelligence và thực hiện các chiến lược có mục tiêu để giải quyết những vấn đề này, có khả năng tập trung vào trải nghiệm người dùng, cơ cấu sản phẩm hoặc nỗ lực tiếp thị. Trong bối cảnh hơn một nửa khách hàng truy cập website qua thiết bị di động, PNJ nên ưu tiên triệt để nguyên tắc “mobile-first”. Việc tối ưu cần bao gồm điều hướng mượt mà, thời gian tải nhanh, quy trình thanh toán tinh gọn và trực quan. Đồng thời, việc tích hợp công nghệ mới như AR giúp thử trang sức ảo, AI gợi ý sản phẩm theo sở thích cá nhân cũng là hướng đi chiến lược để nâng cao trải nghiệm người dùng và tỉ lệ chuyển đổi.

Chiến lược Shopee: Tiến hành phân tích cạnh tranh về các nhà bán lẻ trang sức khác trên Shopee để xác định các phương pháp hay nhất và cơ hội khác biệt. Khám phá việc tận dụng các công cụ tiếp thị của Shopee, chẳng hạn như Shopee Ads và các chương trình khuyến mãi của người bán, để tăng khả năng hiển thị và thúc đẩy doanh số bán hàng.

Chiến lược TikTok Shop: Phát triển một chiến lược nội dung chuyên biệt cho TikTok Shop phù hợp với trọng tâm của nền tảng là nội dung video ngắn, hấp dẫn giới thiệu trang sức của PNJ. Xác định và hợp tác với những người ảnh hưởng phù hợp trên TikTok, những người có thể quảng bá chân thực thương hiệu và sản phẩm của PNJ đến những người theo dõi của họ. Thử nghiệm các tính năng phát trực tiếp của TikTok Shop để tương tác với khách hàng theo thời gian thực, trả lời câu hỏi và thúc đẩy doanh số bán hàng ngay lập tức.

Theo dõi và Phân tích Dữ liệu: Triển khai các cơ chế theo dõi mạnh mẽ hơn để giám sát hiệu suất bán hàng TMĐT theo nền tảng và danh mục sản phẩm để hiểu sâu hơn về những gì đang thúc đẩy doanh thu trực tuyến và nơi có cơ hội tăng trưởng. Sử dụng phân tích trang web và dữ liệu cụ thể của nền tảng để theo dõi các chỉ số hiệu suất chính (KPI) như tỷ lệ chuyển đổi, giá trị đơn hàng trung bình và chi phí thu hút khách hàng cho từng kênh trực tuyến.

Nghiên cứu Thị trường: Đầu tư vào nghiên cứu thị trường để hiểu rõ hơn về người tiêu dùng trang sức trực tuyến tại Việt Nam, bao gồm sở thích, hành vi mua sắm và các nền tảng họ thường xuyên sử dụng. Theo dõi các chiến lược TMĐT của cả các thương hiệu trang sức trong nước và quốc tế để xác định các xu hướng mới và các phương pháp hay nhất mà PNJ có thể áp dụng.

Tích hợp Trực tuyến và Ngoại tuyến: Tiếp tục tăng cường sự tích hợp giữa các kênh trực tuyến và ngoại tuyến của PNJ, ví dụ, bằng cách cung cấp các tùy chọn mua hàng trực tuyến với nhận hàng hoặc trả hàng tại cửa hàng, và quảng bá các sản phẩm hoặc ưu đãi độc quyền trực tuyến tại các cửa hàng thực tế. Đảm bảo nhất quán về thương hiệu và thông điệp trên tất cả các điểm tiếp xúc trực tuyến và ngoại tuyến để củng cố nhận diện thương hiệu và xây dựng lòng tin của khách hàng.

Khám phá các nền tảng mới nổi: Liên tục theo dõi bối cảnh TMĐT tại Việt Nam để tìm kiếm các nền tảng mới và đang nổi lên có thể mang lại các cơ hội bổ sung cho doanh số bán hàng trực tuyến và tương tác với khách hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Admin. (2022, May 16). Sau khi mua hàng, PNJ vẫn kề bên hỗ trợ bạn - PNJ Blog. PNJ Blog. <https://www.pnj.com.vn/blog/sau-khi-mua-hang-pnj-van-ke-ben-ho-tro->
2. Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam. (2013). *Nghị định 52/2013/NĐ-CP về thương mại điện tử*. Retrieved from <https://thuvienphapluat.vn>
3. Chương trình tích lũy điểm khách hàng thân thiết (gold). (n.d.). PNJ. <https://www.pnj.com.vn/khach-hang-thanh-vien/chuong-trinh-tich-luy-diem-khht-gold>
4. Deloitte. (2023). *Retail industry digital transformation in Southeast Asia: Case studies*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com>
5. DSC. (2025). Cổ phiếu PNJ: Tổng quan, nhận định, kết quả kinh doanh mới nhất 2025. DSC. <https://dsc.com.vn>
6. ĐHCĐ PNJ đặt kế hoạch lợi nhuận thận trọng 2025 sau năm kỷ lục, hé lộ mảng kinh doanh mới và kế hoạch mua . . . (2025b, April 27). Doanh Nhân. <https://doanhnhan.baophapluat.vn/dhcd-pnj-dat-ke-hoach-loi-nhuan-than-trong-2025-sau-nam-ky-luc-he-lo-mang-kinh-doanh-moi-va-ke-hoach-mua-lai-co-phieu-82566.html>
7. Entrade X by DNSE. (2025, April 25). BCTC 1/2025 PNJ - Lợi nhuận quý I lãi 677,73 tỷ đồng giảm 8,14% so với cùng kỳ. Entrade X by DNSE. <https://www.dnse.com.vn/senses/tin-tuc/bctc-12025-pnj-loi-nhuan-quy-i-lai-67773-ty-ong-giam-814-so-voi-cung-ky-35040494>
8. Lazada Seller Center. (2024). *Tài nguyên cho nhà bán hàng*. Retrieved from <https://sellercenter.lazada.vn>
9. Lien.Nguyen. (2023, August 21). PNJ khẳng định năng lực bán lẻ đầu ngành trang sức. Forbes Việt Nam. <https://forbes.vn/pnj-khang-dinh-nang-luc-ban-le-dau-nganh-trang-suc>
10. Mar B. (2025, February 21). Phân tích mô hình SWOT của PNJ - Brade Mar. Brade Mar. <https://brademar.com/phan-tich-mo-hinh-swot-cua-pnj-2/>
11. Môi trường làm việc và tư duy người lao động hiện đại - Công ty CP Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận - PNJ. (n.d.). Công Ty CP Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận - PNJ. <https://tuyendung.pnj.com.vn/moi-truong-lam-viec-35a513b7/vi>
12. Nam T. H. T. B. T. C. V. (2025b, April 22). Doanh thu bán lẻ tăng 6% giúp PNJ hoàn thành 35% kế hoạch lợi nhuận 2025. *Thời Báo Tài Chính Việt Nam*. <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/doanh-thu-ban-le-tang-6-giup-pnj-hoan-thanh-35-ke-hoach-loi-nhuan-2025-175113.html?utm>
13. Navee Asia. (n.d.). Phân tích chiến lược Marketing của PNJ - Thương hiệu trang sức hàng đầu Việt Nam. Navee Asia. <https://navee.asia>

14. Ngành trang sức đối mặt với “con bão kép” chưa từng có, PNJ đề kế hoạch đi lùi cho năm 2025. (n.d.). stockbiz.vn. <https://stockbiz.vn/tin-tuc/nganh-trang-suc-doi-mat-voi-con-bao-kep-chua-tung-co-pnj-de-ke-hoach-di-lui-cho-nam-2025/31681567>
15. Ori Agency. (n.d.). 3 chiến lược Marketing của PNJ giúp trở thành “ông lớn” ngành trang sức. Ori Agency. <https://oriagency.vn>
16. PNJ. (2023). *Annual Report 2023: Digital Transformation Strategy*. Retrieved from <https://www.pnj.com.vn>
17. PNJ. (n.d.). Câu chuyện PNJ. PNJ. <https://pnj.com.vn>
18. PNJ. (n.d.). PNJ vẫn muốn nói room cho khối ngoại. PNJ. <https://pnj.com.vn>
19. Qc-Admin. (2024, November 10). Chiến dịch Conversational Commerce của PNJ: Chiến thắng trong Thương mại điện tử dựa trên Đối thoại | quangcaodantri.vn. quangcaodantri.vn. <https://quangcaodantri.vn/chien-dich-conversational-commerce-cua-pnj-chien-thang-trong-thuong-mai-dien-tu-dua-tren-doi-thoi>
20. Radanhadat.vn. (n.d.). PNJ là gì? Tổng quan về công ty vàng PNJ. Radanhadat.vn. <https://radanhadat.vn>
21. SECOMM. (2023). Thương mại điện tử trang sức: Tiềm năng, Quy trình & Bài học. In *SECOMM*.
22. Shopee Vietnam. (2024). *Hướng dẫn vận hành gian hàng trên Shopee*. Retrieved from <https://banhang.shopee.vn>
23. Slide bài giảng học phần Thương Mại Điện Tử, TS. Nguyễn Thành Huy, Đại học Kinh Tế TP.HCM (UEH) (3/2025)
24. Studocu. (n.d.). 5 Áp lực cạnh tranh của PNJ. Studocu. <https://studocu.com>
25. Tiki. (2024). *Trung tâm hỗ trợ đối tác Tiki*. Retrieved from <https://seller.tiki>.
26. Tổng hợp các chính sách PNJ. (n.d.). PNJ. https://www.pnj.com.vn/chinh-sach-bao-hanh-va-thu-doi.html?srsId=AfmBOop_Os93xKdvtLwQWSVkiPKz6uPC0weIl2IulDypfEIUkJlGPLbG
27. Tổng hợp các chính sách PNJ. (n.d.-b). PNJ. https://www.pnj.com.vn/chinh-sach-bao-hanh-va-thu-doi.html/?position=floor&utm_lp=item1
28. The Asian Business Review. (2023). *Interview with PNJ's CTO Đặng Hải Anh on cloud strategy and innovation*. Retrieved from <https://asianbusinessreview.com>
29. The Asian Business Review. (2023). *PNJ wins Retail Technology Excellence Award at Asian Technology Excellence Awards*. Retrieved from <https://asianbusinessreview.com>
30. Thitruongtaichinhhtiente.Vn. (2025, April 22). *Thiếu nguồn cung vàng, doanh thu và lợi nhuận quý I/2025 của PNJ cùng giảm*. thitruongtaichinhhtiente.vn. <https://thitruongtaichinhhtiente.vn/thieu-nguon-cung-vang-doanh-thu-va-loi-nhuan-quy-i-2025-cua-pnj-cung-giam-67195.html>

31. Thời báo Tài chính Việt Nam (2024), PNJ ghi nhận kết quả kinh doanh năm 2024 khởi sắc. <https://thoibaotaichinhvietnam.vn>
32. Thủ tướng Chính phủ. (2023). *Quyết định 319/QĐ-TTg về giải pháp tăng cường chống hàng giả trên nền tảng số*. Retrieved from <https://thuvienphapluat.vn>
33. Thùy T. H. (2023, May 17). Đẳng sau cú tăng trưởng sốc 300% doanh thu TMDT của PNJ: Lập "đặc khu" riêng, giao hàng 3 giờ, mua trang sức tiền triệu dễ như quần áo, mỹ phẩm. . . Copyright (C) by Công Ty Cổ Phần Vccorp. <https://cafef.vn/dang-sau-cu-tang-truong-soc-300-doanh-thu-tmdt-cua-pnj-lap-dac-khu-rieng-giao-hang-3-gio-mua-trang-suc-tien-trieu-de-nhu-quan-ao-my-pham-188230517152635335.chn?utm>
34. Trần, H. T. (2025, April 21). E-commerce in Q1/2025: TikTok Shop grows rapidly, closes in on Shopee. *Vietdata Research*. <https://www.vietdata.vn/post/e-commerce-in-q1-2025-tiktok-shop-grows-rapidly-closes-in-on-shopee>
35. VBCSD. (n.d.). Chiến lược ESG toàn diện giúp PNJ bứt phá lên “tầm cao mới”. *VBCSD*. <https://vbcsd.vn>
36. Vietstock (2025), PNJ: Khuyến nghị tăng tỷ trọng với giá mục tiêu 119.600 đồng/cổ phiếu. <https://static1.vietstock.vn>
37. Viettel Post. (2024). *Giải pháp giao hàng cho doanh nghiệp thương mại điện tử*. Retrieved from <https://viettelpost.com.vn>
38. VnExpress. (2021, June 8). PNJ triển khai loạt dịch vụ online cho khách hàng. [vnexpress.net. https://vnexpress.net/pnj-trien-khai-loat-dich-vu-online-cho-khach-hang-4290362.html](https://vnexpress.net/pnj-trien-khai-loat-dich-vu-online-cho-khach-hang-4290362.html)
39. VnExpress. (2022, February 22). PNJ nhận giải thưởng quốc tế dành cho nhà sản xuất trang sức. [vnexpress.net. https://vnexpress.net/pnj-nhan-giai-thuong-quoc-te-danh-cho-nha-san-xuat-trang-suc-4430588.html](https://vnexpress.net/pnj-nhan-giai-thuong-quoc-te-danh-cho-nha-san-xuat-trang-suc-4430588.html)
40. VnExpress. (2024, November 9). PNJ góp 3 tỷ đồng tiếp sức học sinh trở lại trường sau bão. [vnexpress.net. https://vnexpress.net/pnj-gop-3-ty-dong-tiep-suc-hoc-sinh-tro-lai-truong-sau-bao-4813416.html](https://vnexpress.net/pnj-gop-3-ty-dong-tiep-suc-hoc-sinh-tro-lai-truong-sau-bao-4813416.html)

Minh chứng kiểm tra đạo văn <20%

feedback studio Vy 31221025663 - Nguyễn Thị Mỹ Check đạo văn

UEH UNIVERSITY

DỰ ÁN CUỐI KỲ MÔN THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG KINH DOANH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN VÀNG BẠC ĐÁ QUÝ PHÚ NHUẬN (PNJ)

Lớp học phần : 25D1INF50901302

Phòng học – Buổi học : N1-301– Sáng thứ 7

Match Overview

16%

1	www.ctu.edu.vn	Internet Source	2%
2	brademar.com	Internet Source	2%
3	cdn.pnj.io	Internet Source	2%
4	rs.nguoiquansat.vn	Internet Source	2%
5	thuvienso.itdr.org.vn	Internet Source	1%
6	doanhnhân.baophaplu...	Internet Source	1%
7	Ho Chi Minh National A...	Publication	1%
8	tmu.edu.vn	Internet Source	1%

Page: 1 of 98 Word Count: 34132 Text-Only Report High Resolution On