

**ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HCM  
TRƯỜNG KINH DOANH  
KHOA QUẢN TRỊ**



DỰ ÁN KẾT THÚC HỌC PHẦN

MÔN: Thương mại điện tử

FPT Retail – FPT Shop

Giảng viên: Nguyễn Thành Huy

Mã lớp học phần: 25D1INF50901302

TP Hồ Chí Minh, ngày 21 tháng 4 năm 2025

## KẾT QUẢ KIỂM TRA ĐẠO VĂN

LỢI VÕ NGUYỄN MINH | Kiểm tra đạo văn - NhomF

feedback studio

**UEH UNIVERSITY**

DỰ ÁN KẾT THÚC HỌC PHẦN

MÔN: Thương mại điện tử  
FPT Retail – FPT Shop

Giảng viên: Nguyễn Thành Huy

Mã lớp học phần: 25D1INF50901302

TP Hồ Chí Minh, ngày 21 tháng 4 năm 2025

Page: 1 of 149 Word Count: 49765

Match Overview: 9%

Rank	Source	Percentage
1	kotinews.com	2%
2	ueh.edu.vn	1%
3	frt.vn	1%
4	khoahoc.tmu.edu.vn	1%
5	Ton Duc Thang Univers...	1%
6	data.tailieuhoctap.vn	<1%
7	secomm.vn	<1%
8	static2.vietstock.vn	<1%

Text-Only Report | High Resolution | On |  |

## **MỤC LỤC**

DANH MỤC BẢNG BIỂU VÀ HÌNH ẢNH .....	8
1. Giới thiệu doanh nghiệp .....	11
1.1. Tổng quan công ty .....	11
1.2. Quá trình hình thành và phát triển.....	12
1.3. Tâm nhìn – Sứ mệnh – Giá trị cốt lõi.....	13
1.3.1. Tâm nhìn.....	13
1.3.2. Sứ mệnh.....	13
1.3.3. Giá trị cốt lõi.....	13
1.4. Các ngành nghề kinh doanh chính .....	14
1.4.1. FPT Shop – Bán lẻ thiết bị công nghệ (ICT/CE) .....	14
1.4.2. Nhà thuốc Long Châu – Bán lẻ dược phẩm .....	15
1.4.3. Dịch vụ hậu mãi – kỹ thuật và tài chính.....	15
1.5. Danh mục sản phẩm chính .....	15
1.5.1. FPT Shop – Thiết bị công nghệ và sản phẩm số .....	16
1.5.2. Nhà thuốc Long Châu – Dược phẩm và sản phẩm chăm sóc sức khỏe .....	16
2. Mô hình kinh doanh tổng quát .....	17
2.1. Mô hình SMART.....	17
2.1.1. Vision (Tâm nhìn) .....	18
2.1.2. Goal (Mục tiêu chung) .....	18
2.1.3. Objective (Mục tiêu cụ thể).....	19
2.1.4. CSFs, KPIs (Mục tiêu cụ thể, các yếu tố thành công then chốt)....	20

2.1.5. Metrics & Measures (Các thước đo định lượng).....	22
2.2. Phân tích SWOT của FPT Retail trong bối cảnh chuyển đổi số và TMĐT .....	24
2.2.1. Điểm mạnh (Strengths) .....	24
2.2.2. Điểm yếu (Weaknesses) .....	25
2.2.3. Cơ hội (Opportunities) .....	27
2.2.4. Thách thức (Threats) .....	28
2.3. Mô hình CANVAS CỦA FPT Retail.....	30
2.3.1. Các đối tác chính .....	31
2.3.2. Hoạt động chính .....	34
2.3.3. Nguồn lực chính .....	37
2.3.4. Đề xuất giá trị .....	43
2.3.5. Quan hệ khách hàng .....	44
2.3.6. Kênh phân phối .....	46
2.3.7. Phân khúc khách hàng.....	47
2.3.8. Cấu trúc chi phí .....	48
2.3.9. Dòng doanh thu .....	50
2.4. Bảy bước tăng trưởng.....	53
2.4.1. Bán sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại.....	53
2.4.2. Thu hút khách hàng mới trong thị trường hiện tại .....	55
2.4.3. Phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới .....	56
2.4.4. Phát triển các phương pháp cung cấp giá trị mới .....	57
2.4.5. Mở rộng địa lý .....	58
2.4.6. Tạo ra một cơ cấu ngành công nghiệp .....	59

2.4.7. Mở ra những đấu trường cạnh tranh mới .....	60
3. Phân tích sản phẩm và thị trường TMĐT .....	61
3.1. Tóm luận điểm hỗ trợ sản phẩm trong TMĐT .....	61
3.2.1. Luận cứ giá trị .....	61
3.1.2. Mô hình doanh thu .....	62
3.1.3. Cơ hội thị trường .....	70
3.1.4. Môi trường cạnh tranh.....	75
3.1.5. Lợi thế cạnh tranh.....	84
3.1.6. Chiến lược thị trường .....	88
3.1.7. Phát triển tổ chức.....	91
3.1.8. Đội ngũ quản lý .....	94
3.2. Chiến lược Marketing của FPT Shop .....	96
3.2.1. Tổng quan chiến lược marketing.....	96
3.2.2. Marketing mix (4P) .....	97
3.2.3. Kênh marketing và công cụ triển khai .....	102
3.2.4. Các chiến dịch tiêu biểu .....	104
3.2.5. Phân tích hành trình trải nghiệm của khách hàng .....	105
4. Mô hình thương mại điện tử.....	105
4.1. Mô hình B2C của FPT Shop .....	105
4.1.1. Mô hình B2C của FPT Shop .....	107
4.1.2. Tầm quan trọng của mô hình B2C trong ngành bán lẻ ICT/CE...109	109
4.2. Quy trình vận hành tổng thể TMĐT của FPT Shop .....	112
4.2.1. Quy trình bán hàng .....	114
4.2.2. Quy trình tồn kho – ecommerce của FPT Shop .....	116

4.3.3. Quy trình thanh toán.....	119
5. Công nghệ.....	125
5.1. CRM của FPT Shop .....	125
5.1.2. Tối ưu hóa tương tác đa kênh với Pancake .....	126
5.1.3. Trí tuệ nhân tạo (AI) – Phân tích dữ liệu bán hàng & khách hàng .....	127
5.2. FPT Shop ứng dụng ERP vào quy trình tồn kho thương mại điện tử.	128
5.2.1. Tầm quan trọng của ERP trong quản trị tồn kho thương mại điện tử .....	128
5.2.2. ERP được ứng dụng vào FPT Shop và hiệu quả thực tế .....	130
5.3. Hệ thống quản lý thiết bị & dịch vụ Apple (DEP, MDM) .....	131
5.4. Chuyển đổi số trong hỗ trợ tài chính .....	132
6. Nhân lực – Tổ chức .....	133
6.1. Sơ đồ phân quyền mảng thương mại điện tử của FPT Shop.....	133
6.2. Vai trò các vị trí.....	134
6.2.1. Giám đốc điều hành mảng thương mại điện tử .....	134
6.2.2. Trưởng phòng bán hàng .....	134
6.2.3. Nhân viên/Chuyên viên thuộc phòng bán hàng .....	135
6.2.4. Trưởng phòng tồn kho.....	135
6.2.5. Nhân viên/Chuyên viên thuộc phòng tồn kho .....	136
6.2.6. Trưởng phòng kiểm kê .....	136
6.2.7. Nhân viên/Chuyên viên thuộc phòng kiểm kê .....	137
7. Vấn đề và hướng giải quyết.....	137
7.1. Ứng dụng di động của FPT Shop chưa phát triển cho bán lẻ ICT/CE	137

7.1.1. Ván đề.....	137
7.1.2. Giải pháp đề xuất.....	142
7.2. Giải quyết bất tiện giao hàng vùng ngoại thành - giải pháp kệ nhận hàng thông minh cho FPT Shop.....	143
7.2.1. Ván đề.....	143
7.2.2. Giải pháp đề xuất.....	144
7.3. Ván đề và giải pháp về tích hợp kênh bán hàng đa nền tảng (omnichannel) .....	145
7.3.1. Ván đề.....	145
7.3.2. Giải pháp đề xuất.....	145
TÀI LIỆU THAM KHÁO .....	147

## DANH MỤC BẢNG BIÊU VÀ HÌNH ẢNH

Hình 1. 1. Cơ cấu cảng FPT Retail.....	14
Hình 2. 1. Mô hình SMART .....	17
Hình 2. 2. Mô hình SWOT của FPT Retail.....	30
Hình 2. 3. Mô hình Business Canvas của FPT Retail .....	30
Hình 2. 4. Số lượng cửa hàng và trung tâm tiêm chủng của FPT Retail (Báo cáo thường niên FRT, 2024).....	37
Hình 2. 5. Tỷ lệ lao động theo giới tính tại FPT Retail.....	40
Hình 2. 6. Tỷ lệ phân bổ trình độ lao động tại FPT Retail.....	40
Hình 2. 7. Tỷ lệ phân bổ lao động theo thời hạn hợp đồng của FPT Retail.....	41
Hình 2. 8. Bảng cấu trúc chi phí FPT Retail .....	48
Hình 2. 9. Biểu đồ doanh thu online và offline của FPT Retail 2024.....	50
Hình 2. 10. Biểu đồ doanh thu thuần và lợi nhuận sau thuế của FPT Retail năm 2023 và 2024 .....	50
Hình 2. 11. Tình hình hoạt động kinh doanh FPT Long Châu năm 2024.....	51
Hình 2. 12. Tình hình hoạt động kinh doanh FPT Shop năm 2024 .....	51
Hình 3. 1. Doanh thu online và tỷ trọng của doanh thu online của FRT .....	64
Hình 3. 2. Cấu trúc doanh thu theo sản phẩm của FPT Shop năm 2022.....	65
Hình 3. 3. Doanh thu các kênh của FPT Shop và TGDD&DMX.....	66
Hình 3. 4. Hiệu quả hoạt động của FPT Shop và TGDD&DMX .....	67
Hình 3. 5. Chuỗi giá trị của ngành ICT/CE.....	70
Hình 3. 6. Biểu đồ doanh thu (online/offline) và thị phần của FPT Shop (FRT, Rong Viet Securities, 2024).....	73
Hình 3. 7. Biểu đồ thị phần ngành bán lẻ ICT/CE năm 2023 tại Việt Nam .....	76
Hình 3. 8. Biểu đồ phân bố số lượng cửa hàng theo năm (RongViet Securities, 2024) .....	78

Hình 3. 9. Biểu đồ giá bán các mẫu smartphone của các chuỗi bán lẻ ICT/CE hàng đầu (RongViet Securities, 2024) .....	80
Hình 3. 10. Biểu đồ doanh thu và thị phần theo năm của FPT Shop và Thế giới di động (RongViet Securities, 2024).....	82
Hình 3. 11. Cửa hàng F.Studio của FRT .....	85
hình 3. 12. Voicebot CSAT .....	86
Hình 3. 13. Cửa hàng FPT Shop .....	87
Hình 3. 14. Hệ sinh thái tập đoàn FPT .....	88
Hình 3. 15. Tóm tắt mô hình quản trị của FRT (Theo Báo cáo thường niên FPT Retail 2024).....	92
Hình 3. 16. Chương trình giảm giá của FPT Shop.....	97
Hình 3. 17. Cửa hàng FPT Shop .....	100
Hình 3. 18. Chương trình sale ngày đôi .....	103
Hình 3. 19. Bảng hành trình trải nghiệm khách hàng của FPT Shop.....	105
 Hình 4. 1. Bảng quy trình vận hành tổng thể của FPT Shop .....	112
Hình 4. 2. Quy trình bán hàng của FPT Shop (Nguồn: tự tổng hợp).....	114
Hình 4. 3. Hệ thống ERP.....	116
Hình 4. 4. Quy trình tồn kho thương mại điện tử của FPT Shop.....	118
Hình 4. 5. Quy trình thanh toán tổng thể của FPTShop.com.vn.....	120
Hình 4. 6. Giao diện khi khách hàng xác nhận đơn hàng .....	121
Hình 4. 7. Giao diện trong bước lựa chọn phương thức thanh toán (1).....	122
Hình 4. 8. Giao diện trong bước lựa chọn phương thức thanh toán (2).....	123
Hình 4. 9. Giao diện embedded iframe từ đối tác VNPay của FPTShop.com.vn.	124
 Hình 5. 1. Trợ lý ảo tổng đài .....	126
Hình 5. 2. Mô hình luồng thông tin và vật tư qua ERP (Bendoly, E., & Kaefer, F.,2004) .....	128

Hình 5. 3. Số ngày tồn kho, khoản phải thu, phải trả (Báo cáo thường niên FRT, 2024) .....	130
Hình 6. 1. Sơ đồ phân quyền mảng thương mại điện tử của FPT Shop.....	133
Hình 7. 1. Ứng dụng của MWG .....	138
Hình 7. 2. Ứng dụng của FPT .....	138
Hình 7. 3. Đánh giá của App FFP Shop trên nền tảng App Store .....	139
Hình 7. 4. Đánh giá của App FPT Shop trên nền tảng CH Play .....	140
Hình 7. 5. Đánh giá App của MWG .....	141

## **1. Giới thiệu doanh nghiệp**

### **1.1. Tổng quan công ty**

Tên đầy đủ: Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT.

Tên tiếng Anh: FPT Digital Retail Joint Stock Company

Mã chứng khoán: FRT (niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh – HOSE)

Trụ sở chính: Lô T2-1.2, đường D1, Khu Công nghệ cao, phường Long Thạnh Mỹ, TP. Thủ Đức, TP. Hồ Chí Minh

Ngày thành lập: 8/3/2012

Website chính thức: [www.frt.vn](http://www.frt.vn) | [www.fptshop.com.vn](http://www.fptshop.com.vn) |

Lĩnh vực hoạt động: Bán lẻ thiết bị công nghệ, dược phẩm, thương mại điện tử và dịch vụ hậu mãi

Số lượng nhân sự: 30.857 người (năm 2024), trong đó hệ thống Long Châu chiếm hơn 17.000 nhân sự.

Tổng doanh thu năm 2024: 40.104 tỷ đồng, trong đó mảng FPT Shop đóng góp 15.126 tỷ đồng.

FPT Retail (FRT) là đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn FPT – tập đoàn công nghệ hàng đầu Việt Nam. Được thành lập vào năm 2012, FRT đã nhanh chóng trở thành một trong hai doanh nghiệp bán lẻ công nghệ lớn nhất cả nước, đồng thời tiên phong mở rộng sang mảng bán lẻ dược phẩm thông qua hệ thống Nhà thuốc Long Châu. Tính đến cuối năm 2024, FRT sở hữu hơn 600 cửa hàng FPT Shop, 1943 nhà thuốc, 126 trung tâm tiêm chủng, phủ sóng toàn bộ 63 tỉnh thành.

Trong chiến lược phát triển dài hạn, FRT xác định thương mại điện tử là một trụ cột tăng trưởng trọng yếu. Nền tảng FPTShop.com.vn – sản phẩm TMĐT do FRT xây dựng và vận hành – hiện đóng vai trò trung tâm trong chuyển đổi số của doanh nghiệp. Theo Báo cáo thường niên năm 2024, doanh thu từ kênh online đạt 2.146 tỷ đồng trong quý I/2025, chiếm 18,4% tổng doanh thu hợp nhất. FPTShop.com.vn không chỉ là một kênh bán hàng, mà còn là hệ thống tích hợp đầy đủ các chức năng

marketing, chăm sóc khách hàng, CRM, quản lý đơn hàng và phân tích hành vi người tiêu dùng đa kênh.

Với định hướng trở thành doanh nghiệp bán lẻ tích hợp công nghệ – phục vụ người tiêu dùng hiện đại, FRT đang từng bước xây dựng hệ sinh thái tiêu dùng số, trong đó FPTShop.com.vn đóng vai trò nền tảng số hóa cốt lõi, giúp kết nối hiệu quả giữa sản phẩm – dịch vụ – khách hàng.

## 1.2. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT (FPT Retail – FRT) được thành lập vào ngày 08 tháng 03 năm 2012, là công ty thành viên thuộc Tập đoàn FPT – tập đoàn công nghệ hàng đầu Việt Nam. Ngay từ khi thành lập, FRT đã được định hướng trở thành đơn vị chủ lực phụ trách hoạt động bán lẻ các sản phẩm công nghệ của FPT tại thị trường Việt Nam.

Từ nền tảng ban đầu là chuỗi cửa hàng FPT Shop, công ty đã liên tục mở rộng quy mô, phủ sóng rộng khắp toàn quốc. Chỉ sau 5 năm hoạt động, FRT đã chính thức niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (mã chứng khoán: FRT) vào ngày 26 tháng 4 năm 2017. Đây là dấu mốc quan trọng khẳng định sự trưởng thành về mặt tài chính và năng lực quản trị độc lập của doanh nghiệp trong ngành bán lẻ hiện đại.

Giai đoạn 2018–2022 đánh dấu bước chuyển mình mạnh mẽ của FRT khi mở rộng thêm ngành dược phẩm – chăm sóc sức khỏe với việc tái cấu trúc và phát triển chuỗi Nhà thuốc Long Châu. Nếu như FPT Shop hướng đến phân khúc người tiêu dùng yêu công nghệ, thì Long Châu lại tiếp cận nhóm khách hàng đại chúng có nhu cầu chăm sóc sức khỏe cơ bản. Hai hệ thống bán lẻ này được công ty vận hành song song, chia sẻ nền tảng logistics và công nghệ, tạo thành cấu trúc kép “Công nghệ – Dược phẩm” trong chiến lược bán lẻ tích hợp của FRT.

Tính đến hết năm 2024, FRT đã vận hành hơn 2.500 điểm bán trên toàn quốc, bao gồm 634 FPT shop, 1943 nhà thuốc, 126 trung tâm tiêm chủng. Bên cạnh đó, công ty cũng đầu tư mạnh mẽ vào chuyển đổi số với nền tảng thương mại điện tử FPTShop.com.vn. Nền tảng này hiện đóng vai trò quan trọng trong chiến lược bán

hàng đa kênh (Omni-channel), mang lại doanh thu hơn 2.100 tỷ đồng trong quý I năm 2025, tương đương gần 20% tổng doanh thu hợp nhất của công ty.

FRT không chỉ phát triển hệ thống bán lẻ, mà còn nâng cao năng lực vận hành bằng việc xây dựng các trung tâm phân phối hiện đại, ứng dụng công nghệ ERP, CRM và trí tuệ nhân tạo (AI) trong trải nghiệm người tiêu dùng. Hướng phát triển của công ty trong giai đoạn 2024–2026 là tiếp tục mở rộng quy mô điểm bán, tăng tốc mảng TMĐT, nâng cao biên lợi nhuận và khai thác sâu hơn vào dữ liệu người dùng để xây dựng hệ sinh thái tiêu dùng bền vững.

### **1.3. Tầm nhìn – Sứ mệnh – Giá trị cốt lõi**

#### **1.3.1. Tầm nhìn**

FPT Retail định hướng trở thành doanh nghiệp bán lẻ hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực công nghệ và chăm sóc sức khỏe, tiên phong trong việc tích hợp trải nghiệm tiêu dùng số toàn diện. Công ty hướng tới việc xây dựng một hệ sinh thái bán lẻ hiện đại, kết hợp chặt chẽ giữa cửa hàng vật lý, nền tảng thương mại điện tử và hệ thống dữ liệu khách hàng, nhằm phục vụ tối đa nhu cầu đa dạng và đang thay đổi nhanh chóng của người tiêu dùng Việt.

#### **1.3.2. Sứ mệnh**

Sứ mệnh của FPT Retail là cam kết mang đến các sản phẩm và dịch vụ chất lượng, minh bạch, đáng tin cậy và thuận tiện, giúp mọi người dân Việt Nam tiếp cận công nghệ hiện đại và chăm sóc sức khỏe toàn diện một cách dễ dàng. Công ty đóng vai trò là cầu nối giữa con người – công nghệ – dịch vụ, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống và xây dựng niềm tin bền vững từ người tiêu dùng.

#### **1.3.3. Giá trị cốt lõi**

FPT Retail xác lập 5 giá trị cốt lõi làm nền tảng phát triển lâu dài và định hướng cho mọi hành vi trong tổ chức:

Khách hàng là trọng tâm: Luôn lấy khách hàng làm trung tâm của mọi quyết định. Sản phẩm, dịch vụ và quy trình đều được xây dựng xoay quanh trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng.

Tiên phong đổi mới – Công nghệ dẫn lối: Không ngừng tìm kiếm giải pháp sáng tạo, ứng dụng công nghệ hiện đại để tối ưu hóa vận hành và tạo ra giá trị khác biệt.

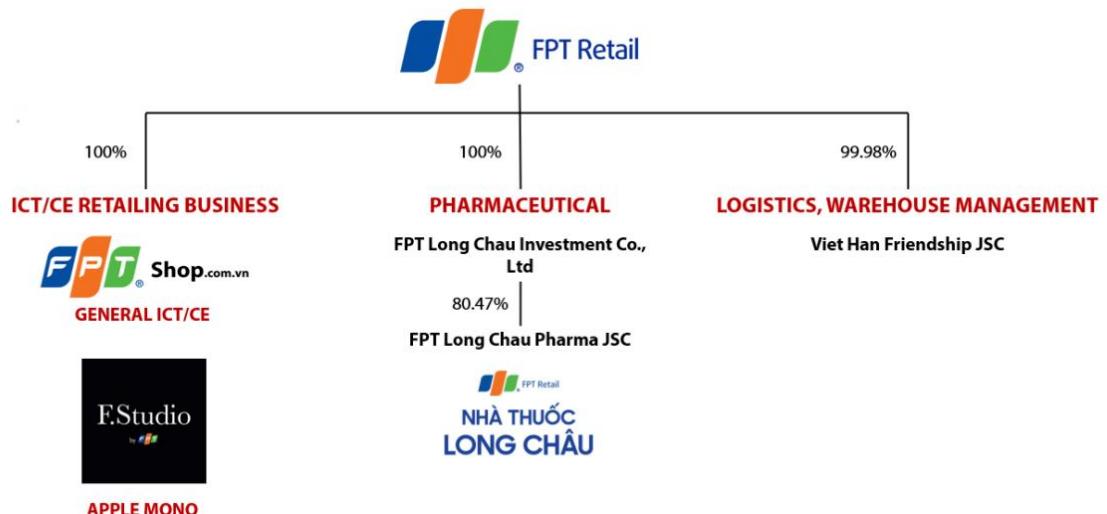
Phát triển bền vững: Hướng đến sự tăng trưởng dài hạn thông qua mô hình kinh doanh có trách nhiệm với xã hội, cỗ động và môi trường.

Minh bạch – Chuyên nghiệp: Duy trì sự rõ ràng trong quản trị và vận hành; xây dựng phong cách làm việc chuyên nghiệp, trung thực và nhất quán.

Con người là nền tảng: Xây dựng môi trường làm việc công bằng, nuôi dưỡng và phát triển nhân tài, đề cao tinh thần hợp tác và văn hóa doanh nghiệp tích cực.

#### 1.4. Các ngành nghề kinh doanh chính

FPT Retail hiện đang hoạt động tập trung trong hai lĩnh vực bán lẻ chủ lực tại Việt Nam: thiết bị công nghệ và sản phẩm chăm sóc sức khỏe, được triển khai thông qua hai chuỗi bán lẻ lớn là FPT Shop và Nhà thuốc Long Châu.



Hình 1. 1. Cơ cấu tổ chức FPT Retail

##### 1.4.1. FPT Shop – Bán lẻ thiết bị công nghệ (ICT/CE)

Chuỗi cửa hàng FPT Shop chuyên cung cấp các sản phẩm điện thoại di động, máy tính xách tay, máy tính bảng, đồng hồ thông minh, thiết bị gia dụng công nghệ, linh kiện – phụ kiện và dịch vụ kỹ thuật số chính hãng từ các thương hiệu uy tín như Apple, Samsung, Asus, HP, Oppo, Xiaomi,... Tính đến cuối năm 2024, FPT Shop đã sở hữu hơn 800 cửa hàng tại 63 tỉnh thành, trở thành một trong hai nhà bán lẻ thiết bị công nghệ lớn nhất Việt Nam.

Ngoài hệ thống cửa hàng vật lý, FPT Retail phát triển mạnh mẽ thương mại điện tử thông qua nền tảng FPTShop.com.vn – được xem là “sản phẩm số” chiến lược của doanh nghiệp. Nền tảng này cho phép khách hàng tra cứu, đặt hàng, thanh toán, nhận ưu đãi, theo dõi đơn hàng và được tư vấn trực tuyến, góp phần đẩy mạnh xu hướng tiêu dùng đa kênh (omnichannel). Trong năm 2024, doanh thu online đóng góp gần 20% tổng doanh thu mảng FPT Shop.

#### **1.4.2. Nhà thuốc Long Châu – Bán lẻ dược phẩm**

Ra đời từ năm 2007 và được FPT Retail tiếp quản, đầu tư phát triển từ năm 2017, hệ thống Nhà thuốc Long Châu hiện đã mở rộng lên hơn 1900 cửa hàng vào cuối năm 2024. Đây là chuỗi nhà thuốc có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất tại Việt Nam trong 3 năm gần đây.

Long Châu chuyên cung cấp thuốc kê đơn và không kê đơn, thực phẩm chức năng, thiết bị y tế, sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp. Mục tiêu của FRT là trở thành hệ thống bán lẻ dược phẩm “đáng tin cậy nhất và thuận tiện nhất” tại Việt Nam. Các cửa hàng Long Châu được triển khai đồng bộ về thương hiệu, quản lý kho thuốc chặt chẽ, tuân thủ nghiêm ngặt quy trình dược sĩ tư vấn – kê đơn – cấp phát thuốc.

#### **1.4.3. Dịch vụ hậu mãi – kỹ thuật và tài chính**

Song song với hoạt động bán lẻ sản phẩm, FRT cung cấp các dịch vụ giá trị gia tăng như:

- Cài đặt – bảo hành – sửa chữa tại cửa hàng
- Giao hàng tận nơi trong 2 giờ (tại các thành phố lớn)
- Trả góp qua ngân hàng hoặc công ty tài chính (HD Saison, FE Credit...)
- Hệ thống tích điểm hội viên – chăm sóc khách hàng thân thiết

Các dịch vụ này được tích hợp xuyên suốt giữa kênh online và offline, tạo nên trải nghiệm mua sắm liền mạch, nâng cao mức độ trung thành và tỷ lệ quay lại của khách hàng.

### **1.5. Danh mục sản phẩm chính**

FPT Retail hiện sở hữu hai chuỗi bán lẻ có độ phủ toàn quốc là FPT Shop và Nhà thuốc Long Châu, mỗi chuỗi tập trung vào danh mục sản phẩm đặc thù phục vụ

những nhu cầu thiết yếu của người tiêu dùng Việt Nam trong lĩnh vực công nghệ và chăm sóc sức khỏe.

### **1.5.1. FPT Shop – Thiết bị công nghệ và sản phẩm số**

FPT Shop là một trong hai nhà bán lẻ thiết bị công nghệ lớn nhất tại Việt Nam, chuyên phân phối các sản phẩm chính hãng từ các thương hiệu toàn cầu. Các nhóm sản phẩm chủ lực bao gồm:

- Điện thoại di động: iPhone, Samsung Galaxy, OPPO, Xiaomi, Vivo, Realme...
- Máy tính xách tay và máy tính bảng: MacBook, iPad, Asus, Dell, HP, Lenovo...
- Thiết bị đeo thông minh: Apple Watch, Samsung Galaxy Watch, Garmin, Huawei, ...
- Phụ kiện công nghệ: tai nghe, sạc, ốp lưng, chuột, bàn phím, bộ chuyển đổi, ...
- Thiết bị gia dụng công nghệ: robot hút bụi, nồi chiên không dầu, máy lọc không khí, ...
- Dịch vụ số: bảo hành mở rộng, bảo hiểm rơi vỡ, trả góp, hỗ trợ cài đặt phần mềm, giao hàng 2H,...

Các sản phẩm tại FPT Shop đều được phân phối dưới dạng chính hãng, đi kèm các chính sách bảo hành điện tử, đổi trả linh hoạt, chương trình ưu đãi trả góp, và dịch vụ hậu mãi tích hợp giữa cửa hàng vật lý và nền tảng số. Đặc biệt, website FPTShop.com.vn hiện là một trong những kênh thương mại điện tử lớn trong ngành công nghệ, ghi nhận doanh thu gần 20% toàn hệ thống.

### **1.5.2. Nhà thuốc Long Châu – Dược phẩm và sản phẩm chăm sóc sức khỏe**

Long Châu là chuỗi bán lẻ dược phẩm do FRT đầu tư phát triển từ năm 2017. Đến cuối năm 2024, hệ thống đã mở rộng lên hơn 350 cửa hàng trên toàn quốc, chuyên cung cấp:

- Thuốc kê đơn và không kê đơn: thuốc đặc trị bệnh mạn tính (tiểu đường, huyết áp, tim mạch), kháng sinh, thuốc cảm cúm, đau đầu...
- Thực phẩm chức năng: vitamin tổng hợp, collagen, sản phẩm hỗ trợ miễn dịch, hỗ trợ tiêu hóa, ...

- Thiết bị y tế gia đình: máy đo huyết áp, đường huyết, nhiệt kế, máy xông khí dung, ...

- Sản phẩm làm đẹp và chăm sóc cá nhân: sữa rửa mặt, kem dưỡng, dầu gội dược liệu, mỹ phẩm dược, ...

- Sản phẩm nội tiết – sinh lý: thuốc hỗ trợ sinh lý nam, nữ, tiền mãn kinh...

Tất cả các sản phẩm được phân phối bởi Long Châu đều đảm bảo nguồn gốc rõ ràng, tuân thủ quy định ngành dược và được đội ngũ dược sĩ chuyên môn tư vấn trực tiếp. Hệ thống còn kết hợp với các hãng dược lớn để phân phối sản phẩm độc quyền hoặc mang thương hiệu riêng trong tương lai.

## 2. Mô hình kinh doanh tổng quát

### 2.1. Mô hình SMART



Hình 2. 1. Mô hình SMART

Trước khi xác định các mục tiêu cụ thể (Objectives) theo nguyên tắc SMART (bao gồm: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), cần thiết phải làm rõ sứ mệnh (Mission) và tầm nhìn (Vision) của doanh nghiệp. Đây chính là đỉnh của mô hình SMART và đóng vai trò định hướng tổng thể cho toàn bộ chiến lược phát triển. Việc xác lập các mục tiêu cụ thể chỉ thực sự hiệu quả khi chúng được thiết kế để hỗ trợ và phù hợp với tầm nhìn dài hạn mà doanh nghiệp đã đề ra. Tiếp theo,

các mục tiêu lớn (Goals) sẽ được triển khai ở cấp độ trung hạn, đóng vai trò cầu nối giữa tầm nhìn chiến lược và các mục tiêu cụ thể. Những mục tiêu này thường phản ánh các định hướng tăng trưởng, mở rộng thị phần, nâng cao năng lực cạnh tranh, hoặc chuyển đổi mô hình kinh doanh trong khoảng thời gian từ 3 đến 5 năm. Dựa trên các mục tiêu lớn đó, doanh nghiệp sẽ thiết lập các mục tiêu cụ thể hơn (Objectives), có thể đo lường được và gắn với từng giai đoạn thực thi. Chính tại cấp độ này, nguyên tắc SMART được áp dụng nhằm đảm bảo rằng các mục tiêu có tính rõ ràng, khả thi và phù hợp với nguồn lực hiện tại. Từ hệ thống mục tiêu cụ thể đó, doanh nghiệp sẽ xác định các yếu tố thành công then chốt (Critical Success Factors – CSFs) để đảm bảo điều kiện cần cho việc đạt được mục tiêu. Đồng thời, các chỉ số đo lường hiệu quả (Key Performance Indicators – KPIs) sẽ được thiết lập như những công cụ kiểm soát và đánh giá tiến độ thực hiện theo từng giai đoạn.

### **2.1.1. Vision (Tầm nhìn)**

Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT (còn gọi là FPT Retail hay FRT) đã tuyên bố tầm nhìn là trở thành một trong những công ty hàng đầu trong lĩnh vực bán lẻ kỹ thuật số tại Việt Nam, mang đến những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, đổi mới và sáng tạo, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của người tiêu dùng (FPT Retail, 2024). FPT Retail hướng tới việc xây dựng một hệ sinh thái mua sắm trực tuyến tiện lợi, với việc áp dụng các công nghệ tiên tiến để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững và tạo dựng giá trị lâu dài cho cộng đồng và cổ đông. Bằng cách này, FRT không chỉ tập trung vào tăng trưởng kinh doanh mà còn cam kết đóng góp tích cực vào sự phát triển của ngành bán lẻ kỹ thuật số trong tương lai.

### **2.1.2. Goal (Mục tiêu chung)**

Theo Tài liệu họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024, FPT Retail đã đặt ra mục tiêu doanh thu ổn định cho mảng bán lẻ FPT Shop, sau hai năm ảnh hưởng từ đại dịch COVID-19 và sự biến động mạnh mẽ của thị trường (FPT Retail, 2024). Mặc dù mảng ICT không phải là mặt hàng thiết yếu và sẽ có sự phục hồi chậm, doanh nghiệp mong muốn giữ vững và cải thiện mức doanh thu trong năm nay. Đồng thời,

FPT Retail sẽ mở rộng lĩnh vực hoạt động bằng việc phát triển mảng bán lẻ điện máy, tạo động lực mới cho sự tăng trưởng. Đối với mảng được phâ, vốn là mặt hàng thiết yếu, công ty đặt mục tiêu đạt mức tăng trưởng hai con số, với kỳ vọng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường (FPT Retail, 2024).

### **2.1.3. Objective (Mục tiêu cụ thể)**

Goal 1: Cải thiện doanh thu cho chuỗi FPT Shop.

Objective 1.1: Thủ nghiệm chuyển đổi cơ cấu của FPT Shop thông thường sang FPT Shop Điện Máy tại 10 cơ sở trong 3 quý đầu. Mục tiêu nâng tổng số cửa hàng điện máy lên 50 điểm trong năm 2024 với mong muốn doanh thu từ mảng điện máy chiếm tỷ trọng 10% doanh thu chuỗi FPT Shop.

Objective 1.2: Trong năm 2024, FPT Shop đặt mục tiêu tối ưu hóa hệ thống cửa hàng, tiến hành đóng cửa các điểm bán kinh doanh kém hiệu quả (doanh thu bình quân quá thấp dưới 1,6 tỷ/ tháng), tùy vào mức độ cạnh tranh tại khu vực. Mục tiêu cho trung bình doanh thu mỗi cửa hàng FPT shop trong năm 2024 là trên 1,7 tỷ/ tháng (ngang bằng so với năm 2023).

Objective 1.3: Triển khai và phát triển dịch vụ mạng di động ảo (MVNO) với đầu số 0775 trong năm 2024 nhằm tận dụng lợi thế hệ thống phân phối sẵn có gồm hơn 800 cửa hàng FPT Shop và tệp khách hàng mua thiết bị di động. Cụ thể, đầu năm 2024, đưa ra 3 gói cước khác nhau gồm gồm “Flex69 1T” (với giá 69.000 đồng/ tháng), “Flex88 1T” (với giá 88.000 đồng/ tháng) và “Flex108 1T” (với giá 108.000 đồng/ tháng). Trong đó, gói các gói cước sẽ được kèm thêm các ưu đãi từ FPT Play, tập trung tiếp cận phân khúc khách hàng trẻ có nhu cầu kết nối cao.

Goal 2: Hướng tới chiến lược chăm sóc sức khỏe toàn diện - Mở rộng hệ sinh thái chăm sóc sức khỏe.

Objective 2.1: Đặt mục tiêu mở rộng quy mô mạng lưới nhà thuốc được định hướng phục vụ chiến lược bao phủ thị trường và tăng cường khả năng tiếp cận dịch vụ y tế cho người dân. FPT Retail dự tính mở thêm 400 nhà thuốc trong năm 2024, nâng tổng số lên khoảng 1.900 nhà thuốc vào cuối năm 2024.

Objective 2.2: Phát triển trung tâm tiêm chủng vaccine FPT Retail cũng đề ra mục tiêu phát triển trung tâm tiêm chủng vaccine. Cụ thể, công ty lên kế hoạch mở mới 100 trung tâm tiêm chủng trong năm 2024, sau đó mở 100-150 trung tâm vaccine mỗi năm vào 2025, nhằm từng bước hoàn thiện hệ sinh thái chăm sóc sức khỏe toàn diện, tận dụng năng lực vận hành và am hiểu thị trường tích lũy từ hoạt động bán lẻ dược phẩm.

#### **2.1.4. CSFs, KPIs (Mục tiêu cụ thể, các yếu tố thành công then chốt)**

Các yếu tố thành công then chốt (CSFs) có thể kể đến cho mục tiêu 1.1 bao gồm năng lực vận hành linh hoạt trong việc điều chỉnh quy hoạch mặt bằng bán lẻ, khả năng thích ứng của đội ngũ nhân sự với mô hình sản phẩm có chu kỳ bán hàng khác biệt, và cuối cùng là hiệu quả hoạt động logistics đảm bảo chuỗi cung ứng không bị gián đoạn. Bên cạnh đó, các KPIs cần được xác lập gồm số lượng cửa hàng chuyển đổi thành công, tỷ trọng doanh thu từ điện máy trên tổng doanh thu chuỗi với ngưỡng mục tiêu là 10%, cũng như mức độ hài lòng của khách hàng thông qua các khảo sát định kỳ sau khi cửa hàng được chuyển đổi sang mô hình điện máy kết hợp gia dụng. Việc chuyển đổi mô hình này nếu được triển khai hợp lý không chỉ đóng vai trò như một phép thử chiến lược cho toàn chuỗi mà còn có thể trở thành động lực tăng trưởng dài hạn trong bối cảnh thị trường ICT đang dần bão hòa. Đối với Objective 1.2, FPT Shop xác định cần tối ưu hóa hiệu suất hệ thống bằng việc đóng cửa các điểm bán hoạt động kém hiệu quả, lấy tiêu chí doanh thu trung bình dưới 1,6 tỷ đồng/tháng làm ngưỡng đánh giá, đồng thời duy trì doanh thu trung bình mỗi cửa hàng trên mức 1,7 tỷ đồng/tháng trong năm 2024 – tương đương mức bình quân năm trước. Yếu tố thành công then chốt (CSFs) trong mục tiêu này là năng lực phân tích dữ liệu bán hàng để xác định chính xác điểm bán không đạt chuẩn, khả năng xử lý linh hoạt hệ thống nhân sự và hàng tồn tại các điểm bị đóng, và chiến lược định vị lại khu vực phân phối sao cho không làm mất thị phần sau khi tinh gọn mạng lưới. Các KPIs chính có thể bao gồm: số điểm bán đóng cửa trong năm, doanh thu bình quân theo tháng/cửa hàng toàn chuỗi, và hệ số lợi nhuận gộp cải thiện so với trước khi tối ưu. Đây là một bước đi hợp lý trong bối cảnh ngành bán lẻ ICT đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt và xu

hướng chuyển dịch sang mua hàng online. Các yếu tố thành công then chốt cho Objective 1.3, trước hết là năng lực tích hợp và đồng bộ kênh phân phối vật lý với nền tảng dịch vụ viễn thông, đặc biệt trong khâu đăng ký, chăm sóc và gia hạn gói cước. Tiếp theo là hiệu quả truyền thông và chiến lược tiếp cận khách hàng mục tiêu – cụ thể là phân khúc khách hàng trẻ, thường xuyên sử dụng data và ưa chuộng tính tiện lợi. Cuối cùng là khả năng xây dựng chính sách giá và nội dung gói cước đủ cạnh tranh so với các nhà mạng truyền thống, kết hợp với các ưu đãi từ hệ sinh thái nội dung như FPT Play để tăng tính gắn kết. Trên cơ sở các CSFs này, các chỉ số đo lường hiệu suất chính cần được thiết lập gồm: tổng số thuê bao đăng ký mới sử dụng gói “FLEX” trong từng quý, tỷ lệ chuyển đổi từ khách hàng mua thiết bị sang khách hàng đăng ký dịch vụ viễn thông, và tỷ lệ giữ chân người dùng sau 3 đến 6 tháng sử dụng. Ngoài ra, mức độ hài lòng của khách hàng đối với trải nghiệm mạng di động, chất lượng kết nối và dịch vụ hậu mãi cũng là các KPIs quan trọng, đặc biệt trong giai đoạn đầu xây dựng thương hiệu mạng ảo.

Để đạt được Objective 2.1, tức mở rộng mạng lưới nhà thuốc Long Châu, các CSFs quan trọng bao gồm năng lực mở rộng chuỗi với tốc độ cao nhưng vẫn đảm bảo đồng bộ về vận hành, khả năng đào tạo đội ngũ được sĩ đạt chuẩn GPP, và năng lực hậu cần đảm bảo hàng hóa phân phối đều trên toàn hệ thống. Về KPIs, các chỉ số đo lường cần tập trung vào số điểm bán mới mở đúng tiến độ, doanh thu trung bình/ cửa hàng mỗi tháng (mục tiêu mỗi cửa hàng đạt từ 1,2 tỷ đồng/ tháng), cùng với chỉ số hài lòng khách hàng qua phản hồi trên nền tảng ứng dụng và tổng đài CSKH. Sự mở rộng của Long Châu không chỉ mang ý nghĩa gia tăng thị phần mà còn khẳng định định vị thương hiệu là hệ thống nhà thuốc có độ phủ mạnh nhất tại Việt Nam. Đối với Objective 2.2, FRT đặt ra mục tiêu phát triển trung tâm tiêm chủng vaccine, khởi đầu với việc mở 100 trung tâm trong năm 2024, tiếp tục mở rộng quy mô từ 100–150 điểm/năm kể từ 2025. CSFs then chốt bao gồm khả năng chuẩn hóa quy trình vận hành y tế cho mô hình tiêm chủng – vốn có đặc thù chuyên môn cao hơn nhà thuốc, chiến lược tích hợp dịch vụ này vào hệ sinh thái chăm sóc sức khỏe hiện hữu nhằm tạo lợi thế cộng hưởng, và khả năng hợp tác với các đơn vị y tế hoặc cơ quan quản lý

nhằm đảm bảo tuân thủ pháp lý. Các KPIs đo lường hiệu quả thực hiện gồm: số trung tâm được mở mới đúng tiến độ, doanh thu đến từ dịch vụ tiêm chủng (theo kế hoạch là 2.600 tỷ đồng vào năm 2025), tỷ lệ khách hàng tái sử dụng dịch vụ tiêm chủng trong cùng hệ thống nhà thuốc, và tỷ lệ tăng trưởng khách hàng mới thông qua chương trình khuyến khích tiêm chủng định kỳ. Đây là mảnh ghép cuối cùng giúp FPT Retail hoàn thiện hệ sinh thái chăm sóc sức khỏe toàn diện, tạo ra nguồn doanh thu ổn định và tăng cường mức độ gắn bó của khách hàng.

### **2.1.5. Metrics & Measures (Các thước đo định lượng)**

Về phương diện đo lường định lượng (Metrics & Measures), mỗi mục tiêu tăng trưởng có thể cân nhắc để đánh giá thông qua các chỉ số cụ thể, minh bạch và dễ theo dõi trong báo cáo tài chính cũng như phân tích hoạt động vận hành. Đối với Objective 1.1, các thước đo định lượng (Metrics) bao gồm: số lượng điểm bán chuyển đổi trong từng quý (đo lường bằng: số lượng cửa hàng chuyển đổi thực tế so với kế hoạch từng giai đoạn), tỷ lệ phần trăm doanh thu điện máy trên tổng doanh thu chuỗi (measure: doanh thu điện máy/tổng doanh thu toàn hệ thống  $\times 100\%$ ), và mức độ hài lòng khách hàng đo qua chỉ số Net Promoter Score (NPS) tại các cửa hàng FPT Shop Điện Máy chuyển đổi. Ngoài ra, mức tăng trưởng doanh thu điện máy so với cùng kỳ được sử dụng như một chỉ số hiệu suất bổ trợ, nhằm đánh giá tác động trực tiếp của chiến lược chuyển đổi mô hình của FRT Retail. Bên cạnh đó, các thước đo định lượng chủ chốt cho Objective 1.2 có thể bao gồm: số lượng điểm bán bị đóng cửa trong năm (đo lường bằng: số lượng điểm đóng cửa thực tế theo kế hoạch từng quý), doanh thu trung bình theo tháng của toàn chuỗi (đo lường bằng: tổng doanh thu FPT Shop chia cho số tháng và số cửa hàng hoạt động), và biên lợi nhuận gộp tại từng cửa hàng trước và sau tái cấu trúc. Từ các CSFs và KPIs đã xác lập cho Objective 1.3, hệ thống thước đo định lượng có thể là tổng số thuê bao mới của gói “FLEX” được đo bằng chỉ số tăng trưởng thuê bao hàng tháng, với mục tiêu cụ thể cho từng quý để đảm bảo tiến độ thực hiện. Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng từ kênh bán thiết bị (FPT Shop) sang dịch vụ viễn thông được đo bằng tỷ lệ phần trăm khách hàng mua smartphone tại FPT Shop có đăng ký sử dụng sim VNMO trong vòng 7 ngày sau giao dịch, từ đó đánh

giá hiệu quả bán chéo dịch vụ. Bên cạnh đó, chỉ số churn rate (tỷ lệ khách hàng rời bỏ sau 3 hoặc 6 tháng) sẽ được dùng để đo lường mức độ gắn bó của người dùng với dịch vụ. Các chỉ số về chất lượng dịch vụ như tốc độ truy cập trung bình thực tế (Mbps), tỷ lệ thành công khách hàng thực hiện cuộc gọi và thời gian xử lý yêu cầu khách hàng trung bình, cũng sẽ đóng vai trò là thước đo hỗ trợ nhằm đánh giá khả năng đáp ứng kỳ vọng người dùng trong phân khúc giới trẻ - vốn nhạy cảm với trải nghiệm dịch vụ. Tổng thể, việc xác định các chỉ số định lượng này giúp FPT Retail theo dõi sát tiến độ thương mại hóa mạng di động ảo và đưa ra điều chỉnh chính sách kịp thời để tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh trong lĩnh vực viễn thông mới.

Với Objective 2.1 - mở rộng mạng lưới nhà thuộc Long Châu, các thước đo định lượng có thể kể đến như: số lượng nhà thuộc được mở mới đạt đủ hoặc đúng tiến độ từng quý là chỉ số đo lường tiến độ thực thi (đo lường bằng: số nhà thuộc mở mới chia cho kế hoạch từng giai đoạn), trong khi doanh thu trung bình mỗi nhà thuộc theo tháng (đo lường bằng: tổng doanh thu chuỗi Long Châu chia cho số nhà thuộc đang hoạt động và số tháng) là chỉ số đánh giá hiệu quả tài chính theo đơn vị điểm bán. Bên cạnh đó, chỉ số hài lòng khách hàng (Customer Satisfaction Index - CSI) được tiến hành khảo sát sau khi khách hàng mới thực hiện đơn hàng, hoặc định kỳ 3 tháng/ 1 lần với khách hàng cũ đã đánh giá dịch vụ, sau đó tổng hợp đo lường các khảo sát định kỳ 6 tháng/ 1 lần, và đo lường thời gian trung bình một đơn thuốc được xử lý. Trong Objective 2.2, như tiêu chuẩn y tế, tích hợp dịch vụ, và hiệu quả tài chính. Cụ thể, số lượng trung tâm tiêm chủng được mở đúng hoặc vượt kế hoạch trong năm 2024 (đo lường thông qua số trung tâm đã mở chia cho mục tiêu mở 100 điểm) là chỉ số theo dõi tiến độ chính, trong khi doanh thu từ dịch vụ tiêm chủng (đo lường bằng: tổng doanh thu vaccine theo quý và theo khu vực) là chỉ số tài chính trọng yếu để đánh giá hiệu quả khai thác. Ngoài ra, tỷ lệ khách hàng tái sử dụng dịch vụ trong vòng 12 tháng và tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ tiêm chủng kết hợp mua thuốc cũng có thể cân nhắc là các thước đo định lượng bổ sung thể hiện mức độ tích hợp thành công cho mục tiêu mở rộng hệ sinh thái y tế của FRT.

## **2.2. Phân tích SWOT của FPT Retail trong bối cảnh chuyển đổi số và TMĐT**

Trong bối cảnh ngành bán lẻ toàn cầu đang chịu tác động mạnh mẽ bởi xu hướng chuyển đổi số và thay đổi hành vi tiêu dùng hậu đại dịch, Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT (FPT Retail) đã và đang nổi lên như một trong những doanh nghiệp bán lẻ tiên phong tại Việt Nam trong việc tích hợp thương mại điện tử vào hoạt động kinh doanh cốt lõi. Việc vận hành song song hai chuỗi bán lẻ quy mô lớn – FPT Shop và FPT Long Châu – cùng chiến lược số hóa toàn diện, đã giúp doanh nghiệp mở rộng độ phủ và đáp ứng linh hoạt nhu cầu tiêu dùng ngày càng đa dạng. Tuy nhiên, song hành với các lợi thế đó là những điểm yếu nội tại và thách thức ngoại vi mà doanh nghiệp cần liên tục nhận diện và điều chỉnh. Phân tích mô hình SWOT dưới đây sẽ cung cấp cái nhìn toàn diện về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh và khả năng thích ứng của FPT Retail trong môi trường thương mại điện tử hiện đại.

### **2.2.1. Điểm mạnh (Strengths)**

FPT Retail hiện đang vận hành hai chuỗi bán lẻ có thương hiệu mạnh và độ phủ toàn quốc: FPT Shop (bán lẻ thiết bị công nghệ) và FPT Long Châu (bán lẻ dược phẩm và dịch vụ y tế cộng đồng). Cơ cấu kinh doanh song song giữa hai ngành hàng có tính mùa vụ và đặc thù tiêu dùng khác nhau tạo ra sự cân bằng và bền vững trong tăng trưởng. Năm 2024, Long Châu đạt doanh thu 25.320 tỷ đồng (chiếm 63% tổng doanh thu), trong khi FPT Shop đạt 15.126 tỷ đồng. Nhờ đó, FPT Retail vừa duy trì được thị phần vững chắc ở mảng công nghệ, vừa khai phá tiềm năng tăng trưởng mạnh ở mảng y tế tiêu dùng.

Mạng lưới bán lẻ rộng khắp 63 tỉnh thành là một lợi thế vượt trội. Cuối năm 2024, FPT Retail sở hữu 634 cửa hàng FPT Shop, 1.943 nhà thuốc Long Châu và 126 trung tâm tiêm chủng. Độ phủ này cho phép công ty thực hiện chiến lược omnichannel hiệu quả, đặc biệt trong thương mại điện tử – nơi việc giao hàng nhanh, trải nghiệm đồng nhất và hậu mãi toàn quốc là các yếu tố sống còn.

Một thế mạnh mang tính nền tảng khác là năng lực công nghệ kế thừa từ Tập đoàn FPT. FPT Retail đã ứng dụng ERP, AI và Big Data vào quản lý chuỗi cung ứng, dịch vụ khách hàng, và vận hành nội bộ. Điện hình, ứng dụng Long Châu cho phép

đặt thuốc trực tuyến bằng định danh VNedID và giao hàng trong vòng 30 phút – sáng kiến đã giúp Long Châu nhận giải “Ứng dụng đột phá cho nhu cầu sức khỏe” năm 2024.

Ngoài các kênh bán lẻ truyền thống, FPT Retail còn mạnh ở TMĐT. Website chính thức (FPTShop.com.vn, LongChau.vn) kết hợp với gian hàng chính hãng trên Shopee Mall, TikTok Shop và nền tảng Zalo OA đã giúp FPT Retail nâng doanh thu online lên 7.165 tỷ đồng năm 2024 – tăng 23% so với năm 2023 và chiếm gần 18% tổng doanh thu.

Cuối cùng, uy tín thương hiệu và mối quan hệ chiến lược với các tập đoàn công nghệ toàn cầu như Apple, Intel, Samsung, Xiaomi, Vivo... là lợi thế cạnh tranh đáng kể. FPT Retail là đại lý ủy quyền cấp cao đầu tiên của Apple tại Việt Nam từ năm 2014, và liên tục được các hãng công nghệ là đối tác phát triển chiến lược. Điều này không chỉ đảm bảo nguồn hàng chính hãng mà còn cung cấp niềm tin người tiêu dùng, đặc biệt trên các nền tảng mua sắm trực tuyến vốn nhạy cảm với hàng hóa không rõ nguồn gốc.

### **2.2.2. Điểm yếu (Weaknesses)**

Mặc dù FPT Retail có hệ thống bán lẻ mạnh và độ phủ rộng khắp, nhưng vẫn tồn tại một số hạn chế cần được nhận diện rõ để cải thiện chiến lược phát triển thương mại điện tử (TMĐT) trong tương lai.

Một điểm yếu đầu tiên là tỷ lệ doanh thu từ TMĐT tuy đã có bước tăng trưởng tích cực nhưng vẫn còn thấp so với tiềm năng. Năm 2024, FPT Retail đạt doanh thu online 7.165 tỷ đồng – chiếm gần 18% tổng doanh thu, trong khi xu hướng thị trường bán lẻ đang nghiêng mạnh về TMĐT với tỷ lệ đóng góp cao hơn tại các đối thủ cùng ngành như Thế Giới Di Động hay các sàn TMĐT chuyên biệt. Điều này cho thấy FPT Retail vẫn phụ thuộc nhiều vào hệ thống cửa hàng vật lý, chưa chuyển dịch đủ mạnh sang nền tảng số – yếu tố then chốt để tối ưu chi phí vận hành và tăng tốc trong môi trường TMĐT cạnh tranh khốc liệt.

Tiếp theo, hệ sinh thái thương mại điện tử của FPT Retail chưa được tích hợp liền mạch trên toàn chuỗi sản phẩm – dịch vụ. Website FPTShop.com.vn và

LongChau.vn đều vận hành độc lập, chưa có hệ thống tích điểm hay chương trình hội viên chung toàn tập đoàn. Điều này dẫn đến việc không tận dụng được lợi thế quy mô và dữ liệu người dùng trên toàn hệ thống để cá nhân hóa trải nghiệm, tối ưu chi phí quảng cáo và khai thác vòng đời khách hàng (CLV). Trong bối cảnh nhiều doanh nghiệp TMĐT đang đẩy mạnh mô hình “one ID – multi service” để đồng bộ hành vi tiêu dùng, sự rời rạc này là điểm yếu có thể khiến FPT Retail bị bỏ lại phía sau.

Thứ ba, khả năng sáng tạo nội dung và khai thác hình thức tương tác hai chiều trên nền tảng TMĐT như TikTok Shop, livestream bán hàng hay KOL marketing còn hạn chế so với đối thủ. Trong bối cảnh các nền tảng TMĐT mới như TikTok Shop và các hình thức tương tác trực tiếp (livestream bán hàng, KOL marketing) đang ngày càng trở nên quan trọng trong việc tiếp cận khách hàng trẻ, FPT Retail có thể cần đẩy mạnh hơn nữa việc phát triển nội dung sáng tạo và các chiến lược tương tác hiệu quả trên các kênh này. Quan sát thị trường cho thấy nhiều đối thủ, đặc biệt là các thương hiệu công nghệ nội địa, đã nhanh chóng tận dụng các xu hướng này để tăng cường sự lan tỏa và kết nối với người tiêu dùng. Điều này cho thấy FPT Retail có cơ hội để cải thiện hiệu quả truyền thông số và tăng cường cạnh tranh trên môi trường trực tuyến. Cuối cùng, mảng dịch vụ hậu mãi trực tuyến – đặc biệt trong lĩnh vực dược phẩm – vẫn còn thách thức về nhân sự, kiểm soát chất lượng và logistics. Dù FPT Long Châu có thế mạnh về hệ thống dược sĩ, nhưng việc tư vấn online trên nền tảng số chưa đạt được sự cá nhân hóa như hình thức trực tiếp tại quầy. Bên cạnh đó, thời gian giao hàng tại một số địa phương vẫn còn chênh lệch lớn, do hạn chế trong mạng lưới giao nhận nội bộ.

Những điểm yếu nêu trên không phủ định lợi thế cạnh tranh hiện tại của FPT Retail, nhưng đặt ra bài toán cấp thiết về chuyển đổi số thực chất, xây dựng trải nghiệm số liền mạch và đổi mới mô hình TMĐT theo hướng cá nhân hóa, thông minh và mở rộng hệ sinh thái nội bộ.

### **2.2.3. Cơ hội (Opportunities)**

FPT Retail đang đứng trước nhiều cơ hội bứt phá mạnh mẽ trong lĩnh vực thương mại điện tử, nhờ xu thế chuyển dịch hành vi tiêu dùng, nền tảng công nghệ sẵn có và hệ sinh thái bán lẻ – y tế ngày càng mở rộng.

Trước hết, thị trường thương mại điện tử Việt Nam đang tiếp tục tăng trưởng mạnh mẽ với tốc độ 20–25% mỗi năm và dự kiến sẽ đạt quy mô hơn 25 tỷ USD vào năm 2025. Trong đó, nhóm hàng điện tử, công nghệ, dược phẩm và chăm sóc sức khỏe – vốn là hai lĩnh vực cốt lõi của FPT Retail – đều thuộc nhóm có tỷ trọng chi tiêu cao nhất của người tiêu dùng trực tuyến. Sự thay đổi hành vi sau đại dịch, với xu hướng ưu tiên mua sắm online, mở ra cơ hội lớn cho FPT Retail đẩy mạnh phát triển kênh bán hàng trực tuyến và cá nhân hóa dịch vụ.

Thứ hai, FPT Retail sở hữu hệ sinh thái phân phối rộng lớn với hơn 2.700 điểm bán toàn quốc và hai thương hiệu có độ nhận diện cao: FPT Shop và Long Châu. Việc tích hợp các nền tảng trực tuyến – bao gồm website, app di động và sàn TMĐT – với hệ thống cửa hàng vật lý sẽ tạo ra mô hình bán lẻ đa kênh (omnichannel) hoàn chỉnh, gia tăng trải nghiệm mua sắm liền mạch và mở rộng cơ hội bán chéo sản phẩm giữa công nghệ và y tế. Điển hình, doanh thu online năm 2024 đạt 7.165 tỷ đồng – tăng 23% so với năm 2023 – cho thấy tiềm năng lớn khi hệ thống được số hóa sâu hơn.

Thứ ba, xu hướng số hóa ngành chăm sóc sức khỏe và tiêu dùng thông minh tại Việt Nam đang tạo lực đẩy mới cho TMĐT. Việc FPT Retail hợp tác cùng Bộ Công An triển khai tính năng đặt thuốc qua VNedID là một bước đi chiến lược giúp Long Châu tiếp cận nhanh chóng tệp khách hàng phổ thông, đồng thời tăng uy tín và lợi thế về pháp lý so với các nhà thuốc nhỏ lẻ. Bên cạnh đó, hệ sinh thái dữ liệu khách hàng ngày càng phong phú sẽ giúp FPT Retail tối ưu hóa việc dự đoán nhu cầu và cá nhân hóa các chiến dịch tiếp thị, hướng đến mô hình TMĐT thông minh theo chuẩn quốc tế.

Thứ tư, là thành viên của Tập đoàn FPT, FPT Retail có cơ hội thụ hưởng hệ sinh thái công nghệ sẵn có từ FPT Software, FPT Smart Cloud,... Điều này tạo điều kiện thuận lợi để ứng dụng các giải pháp AI, dữ liệu lớn (Big Data), hệ thống ERP và trợ

lý ảo vào thương mại điện tử – từ quản lý kho vận, chăm sóc khách hàng đến dự báo hàng tồn và tối ưu chuỗi cung ứng. Trong bối cảnh cạnh tranh TMĐT ngày càng khốc liệt, việc làm chủ công nghệ lõi sẽ là nhân tố quyết định để mở rộng thị phần một cách bền vững.

Cuối cùng, các chính sách thúc đẩy thanh toán không tiền mặt, hỗ trợ chuyển đổi số cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, cùng với xu hướng tiêu dùng bền vững và cá nhân hóa là môi trường thuận lợi để FPT Retail định hình mô hình TMĐT đa ngành, đa dịch vụ. Việc kết nối mảng bán lẻ thiết bị công nghệ, nhà thuốc, tiêm chủng, chăm sóc sức khỏe chủ động và cả tài chính cá nhân trong một trải nghiệm số toàn diện sẽ là lợi thế cạnh tranh hiếm có mà ít doanh nghiệp TMĐT nào tại Việt Nam hiện nay sở hữu.

#### **2.2.4. Thách thức (Threats)**

Dù đang nắm giữ nhiều lợi thế về thương hiệu, hệ sinh thái và tiềm năng thị trường, FPT Retail vẫn đối mặt với không ít thách thức trong việc phát triển và mở rộng hoạt động thương mại điện tử.

Một trong những thách thức lớn nhất là cạnh tranh khốc liệt từ các sàn TMĐT và đối thủ đa quốc gia. Các nền tảng như Shopee, Lazada, Tiki, TikTok Shop đang liên tục mở rộng hệ sinh thái bán lẻ tích hợp, sở hữu lượng truy cập khổng lồ và ngân sách marketing vượt trội. Trong khi đó, các thương hiệu điện tử lớn như Samsung, Apple, Xiaomi... cũng đang đầu tư mạnh vào các kênh bán hàng D2C (Direct to Consumer), rút ngắn chuỗi phân phối và hạn chế vai trò của nhà bán lẻ truyền thống như FPT Shop. Điều này đẩy FPT Retail vào thế phải liên tục tối ưu chi phí, dịch vụ và cá nhân hóa trải nghiệm để giữ chân khách hàng – một bài toán không dễ trong môi trường cạnh tranh về giá và tốc độ giao hàng.

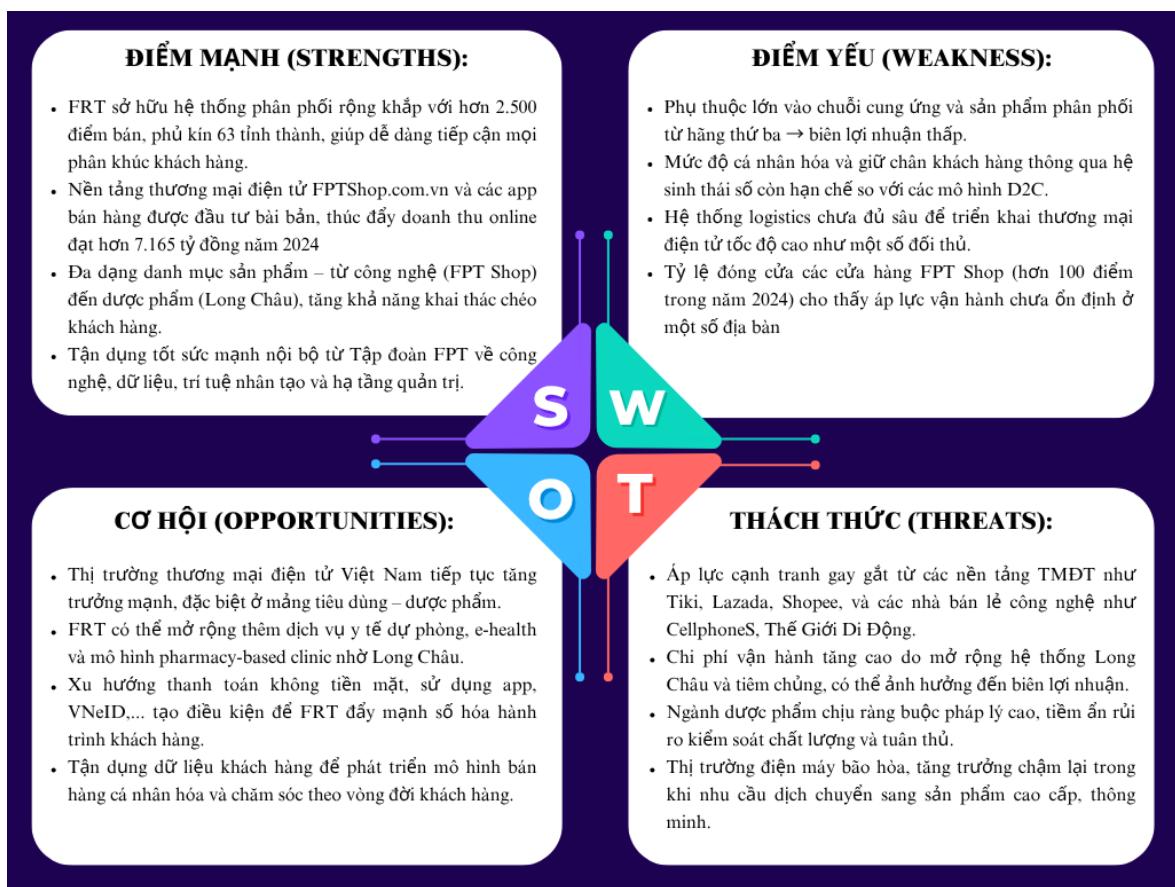
Thứ hai, mô hình vận hành đa ngành và mở rộng nhanh cũng đặt ra thách thức về đồng bộ công nghệ, logistics và quản trị dữ liệu. Với hơn 2.700 điểm bán trên toàn quốc, bao gồm hai chuỗi kinh doanh có đặc thù hoàn toàn khác nhau (thiết bị công nghệ và dược phẩm), việc tích hợp hệ thống vận hành, CRM, ERP và nền tảng TMĐT đòi hỏi đầu tư lớn và bài bản. Chỉ riêng việc duy trì chất lượng dịch vụ nhất quán tại

hơn 1.900 nhà thuốc Long Châu và 600+ cửa hàng FPT Shop đã là một thách thức về quản trị quy mô. Nếu không kiểm soát tốt, tốc độ mở rộng nhanh có thể dẫn đến rủi ro về chất lượng dịch vụ, thất thoát hàng hóa và gián đoạn chuỗi cung ứng.

Thứ ba, năng lực chuyên đổi số của khách hàng đại trà vẫn còn hạn chế, đặc biệt ở khu vực nông thôn – nơi FPT Retail đang tích cực mở rộng hệ thống nhà thuốc và trung tâm tiêm chủng. Hành vi mua hàng online trong lĩnh vực y tế còn chưa phổ biến, đặc biệt với nhóm khách hàng lớn tuổi, dẫn đến việc các giải pháp như ứng dụng Long Châu, đặt thuốc online qua VN eID hay tiêm chủng số chưa tháo khai thác hết tiềm năng nếu không có kế hoạch truyền thông – giáo dục thị trường phù hợp.

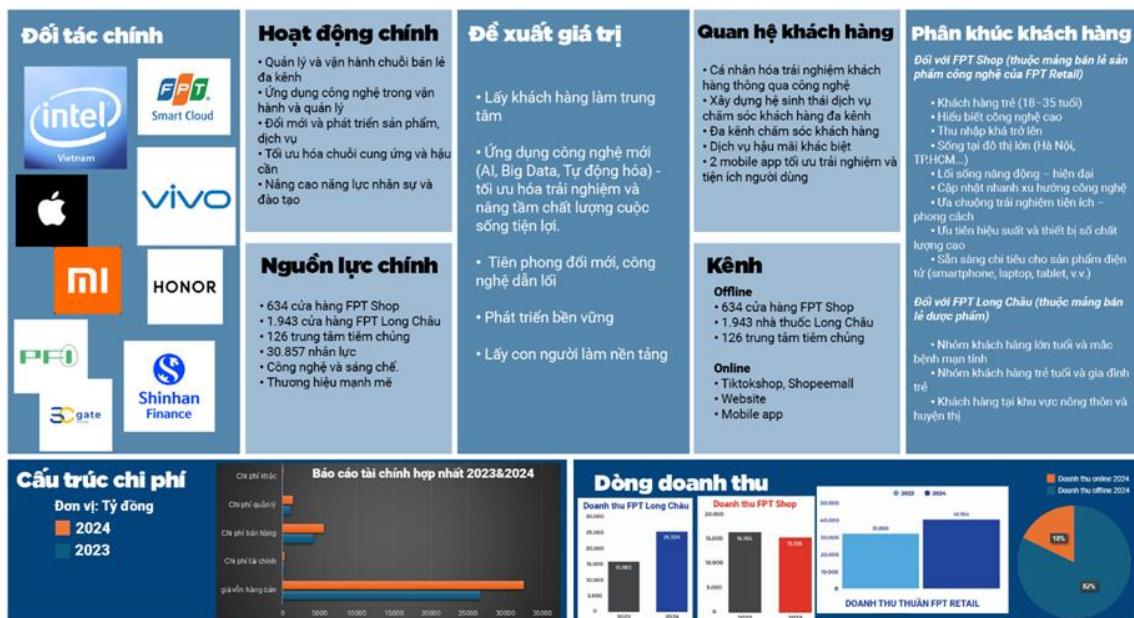
Bên cạnh đó, vấn đề chi phí vận hành TMĐT vẫn là một gánh nặng đáng kể. Dù doanh thu online năm 2024 của FPT Retail tăng trưởng 23% và đạt hơn 7.000 tỷ đồng, biên lợi nhuận trong mảng này vẫn chưa cao do phải đầu tư mạnh vào công nghệ, logistics, khuyến mãi, giao hàng và CSKH. Khi so sánh với các mô hình TMĐT thuận túy hoặc có quy mô quốc tế, FPT Retail cần có chiến lược rõ ràng để tối ưu chi phí vận hành và tăng trưởng lợi nhuận bền vững trong TMĐT.

Cuối cùng, rủi ro vĩ mô từ kinh tế và biến động thị trường tiêu dùng cũng ảnh hưởng đáng kể đến ngành bán lẻ nói chung. Các yếu tố như suy thoái tiêu dùng, lạm phát kéo dài hoặc sự thay đổi chính sách về dược phẩm – thiết bị công nghệ nhập khẩu có thể làm gián đoạn chuỗi cung ứng, gây biến động lớn về chi phí đầu vào, ảnh hưởng đến kế hoạch TMĐT của doanh nghiệp.



Hình 2. 2. Mô hình SWOT của FPT Retail

### 2.3. Mô hình CANVAS CỦA FPT Retail



Hình 2. 3. Mô hình Business Canvas của FPT Retail

### **2.3.1. Các đối tác chính**

#### **2.3.1.1. Intel Việt Nam – Đối tác chiến lược**

Ngày 23 tháng 4 năm 2015, tại Thành phố Hồ Chí Minh, một dấu mốc quan trọng đã được thiết lập khi Intel Việt Nam và Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT (FPT Retail) chính thức ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược. Sự kiện này không chỉ là bước tiến trong mối quan hệ giữa hai tập đoàn công nghệ hàng đầu mà còn mở ra một chương mới cho ngành bán lẻ kỹ thuật số tại Việt Nam. (FPT, 2015)

Theo thỏa thuận, Intel và FPT Retail sẽ cùng nhau triển khai các khu vực trưng bày và trải nghiệm sản phẩm tại hệ thống cửa hàng FPT Shop trên toàn quốc. Điều này nhằm mang đến cho khách hàng cơ hội tiếp cận và trải nghiệm trực tiếp các sản phẩm công nghệ tiên tiến tích hợp chip Intel, từ máy tính cá nhân, laptop đến các thiết bị di động. Đồng thời, Intel sẽ tổ chức các khóa đào tạo định kỳ cho đội ngũ nhân viên kinh doanh và kỹ thuật của FPT Shop, nhằm nâng cao kiến thức và kỹ năng về các chương trình và công nghệ mới nhất của Intel.

Ông Trần Đức Trung, Tổng Giám đốc Intel Việt Nam, chia sẻ: “*Qua việc ký kết hợp tác chiến lược này, Intel mong muốn cùng FPT Retail triển khai nhiều chương trình thiết thực, tạo cơ hội cho người dùng trải nghiệm các sản phẩm công nghệ tích hợp chip Intel tại các cửa hàng FPT Shop.*”

Bà Nguyễn Bạch Địệp, Chủ tịch hội đồng quản trị FPT Retail, bày tỏ: “*FPT Shop không chỉ hướng đến việc mang đến cho khách hàng trải nghiệm mua sắm thoải mái và tương ứng, mà còn mong muốn phổ cập công nghệ, đưa tin học đến với nhiều người hơn.*”

Trong quý I năm 2015, FPT Retail ghi nhận doanh thu vượt 30% và lợi nhuận vượt khoảng 80% so với kế hoạch đề ra. Sự hợp tác với Intel được kỳ vọng sẽ tiếp tục thúc đẩy tăng trưởng và mang lại nhiều giá trị hơn nữa cho khách hàng.

#### **2.3.1.2. Hợp tác với FPT Smart Cloud trong ứng dụng AI**

FPT Retail đã hợp tác với FPT Smart Cloud để triển khai giải pháp Trợ lý ảo tổng đài – voicebot CSAT, nhằm nâng cao chất lượng chăm sóc khách hàng. Voicebot CSAT có khả năng thực hiện tới 800.000 cuộc gọi mỗi tháng, tương đương với 180

tổng đài viên hoạt động hết công suất. Giải pháp này đã được áp dụng tại chuỗi FPT Long Châu từ tháng 4/2022 và tiếp tục triển khai tại FPT Shop từ tháng 2/2023, giúp tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả khảo sát khách hàng. (FPT Smart Cloud, 2023)

### **2.3.1.3. Xiaomi-vivo-honor và các hãng công nghệ hàng đầu khác**

Trong hành trình phát triển không ngừng, FPT Retail đã khẳng định vị thế tiên phong của mình bằng việc thiết lập những mối quan hệ chiến lược với các thương hiệu công nghệ hàng đầu thế giới, tiêu biểu là Xiaomi, Vivo và Honor. (FRT, 2017)

Với Xiaomi, vào ngày 22/06/2023, FPT Shop chính thức trở thành đối tác chiến lược toàn diện, đưa toàn bộ hệ sinh thái sản phẩm của Xiaomi, từ điện thoại thông minh đến các thiết bị gia dụng thông minh như máy lọc không khí, robot hút bụi, camera, cân sức khỏe, quạt thông minh và tivi, đến hơn 600 cửa hàng FPT Shop trên khắp 63 tỉnh thành Việt Nam. Sự hợp tác này không chỉ giúp người tiêu dùng dễ dàng tiếp cận các sản phẩm công nghệ tiên tiến mà còn mang đến nhiều chương trình khuyến mãi hấp dẫn, như giảm giá lên đến 40% cho các dòng tivi thế hệ mới của Xiaomi. Đặc biệt, FPT Shop là đơn vị bán lẻ duy nhất tại Việt Nam phân phối phiên bản Xiaomi 14T Pro 1TB, đi kèm nhiều ưu đãi như giảm giá, bảo hành 24 tháng và trả góp 0% lãi suất. (Trần Thanh Nhân, 2024)

Trước đó, vào năm 2017, FPT Retail đã thiết lập mối quan hệ đối tác chiến lược với Vivo, một thương hiệu smartphone toàn cầu nổi tiếng với chất lượng âm thanh và hình ảnh sắc nét. Thông qua hệ thống hơn 400 cửa hàng trên toàn quốc, FPT Shop không chỉ cung cấp các sản phẩm smartphone của Vivo mà còn là điểm tiếp nhận bảo hành cho các sản phẩm của hãng. Sự hợp tác này đã mở ra hướng đi mới, hứa hẹn khuấy động thị trường smartphone trong nước và mang đến cho người tiêu dùng Việt Nam những trải nghiệm công nghệ đỉnh cao.

FPT Shop cũng là đại lý ủy quyền cao cấp của Apple (FPT Shop là đại lý ủy quyền đầu tiên của apple vào năm 2014) và là đối tác chiến lược của nhiều thương hiệu công nghệ hàng đầu thế giới như Samsung, Oppo, Asus, HP, Dell. Sự hợp tác

với các hãng này giúp FPT Shop cung cấp đa dạng các sản phẩm công nghệ, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

#### **2.3.1.4. Bắt Tay Cùng Đối Tác Nhật Bản Vì Sức Khỏe Người Việt**

Trong một bước đi chiến lược đầy táo bạo, Công ty Cổ phần Bán lẻ FPT (FPT Retail) đã chính thức ký kết Biên bản Ghi nhớ hợp tác với hai đối tác Nhật Bản là Pharma Foods International (PFI) và Sato Connect Gate (SCGate) vào ngày 19/12/2022. Mục tiêu của sự hợp tác này là đầu tư xây dựng một nhà máy sản xuất thực phẩm bảo vệ sức khỏe tại Khu công nghiệp Hựu Thạnh, tỉnh Long An, dự kiến sẽ đưa sản phẩm ra thị trường từ năm 2024. (Vietnambiz, 2022)

PFI, thành lập năm 1997 tại Kyoto, Nhật Bản, là doanh nghiệp hàng đầu trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển thực phẩm bảo vệ sức khỏe, ứng dụng công nghệ sinh học tiên tiến và sử dụng các thành phần sinh học an toàn từ thực phẩm hàng ngày. Với sứ mệnh “Chia sẻ kinh nghiệm sống khỏe của người Nhật đến toàn thế giới”, PFI mang đến công thức sản phẩm và nguyên liệu đầu vào chất lượng cao, phù hợp với người châu Á nói chung và người Việt nói riêng.

SCGate, thành viên của VTM Group, hoạt động chính trong lĩnh vực sức khỏe và làm đẹp, với sứ mệnh “Phục vụ người Việt Nam bằng những sản phẩm, dịch vụ tốt nhất”. SCGate sẽ cùng FPT Retail đảm nhận vai trò cung cấp hạ tầng sản xuất và triển khai phân phối sản phẩm ra thị trường trong và ngoài nước.

Nhà máy được xây dựng theo tiêu chuẩn GMP của Bộ Y tế Việt Nam và Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), sử dụng dây chuyền sản xuất hiện đại và 100% nguyên liệu đã được kiểm định, cho phép lưu hành tại Nhật Bản và Việt Nam. Sản phẩm sẽ được phân phối thông qua chuỗi Nhà thuốc FPT Long Châu trên toàn quốc, mang đến cho người tiêu dùng Việt Nam những sản phẩm chất lượng quốc tế với giá thành hợp lý.

#### **2.3.1.5. Shinhan Finance - Cánh tay nối dài của FPT Retail trong hành trình số hóa tài chính tiêu dùng**

Ngày 30/8/2022, Công ty Tài chính TNHH Một thành viên Shinhan Việt Nam (Shinhan Finance) và Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT (FPT Retail) chính

thúc ký kết thỏa thuận hợp tác chiến lược. Sự kiện này không chỉ đánh dấu sự kết nối giữa hai thương hiệu lớn mà còn mở ra một chương mới trong việc cung cấp các giải pháp tài chính linh hoạt cho người tiêu dùng Việt Nam. (chungta, 2022)

Shinhan Finance, thành viên của Shinhan Card – tập đoàn tài chính hàng đầu Hàn Quốc, đã khẳng định vị thế tại thị trường Việt Nam bằng việc cung cấp các sản phẩm tài chính tiêu dùng tiên tiến. Với sự hợp tác cùng FPT Retail, Shinhan Finance sẽ triển khai các chương trình ưu đãi hỗ trợ khách hàng tiếp cận các khoản vay trả góp khi mua sắm tại hệ thống FPT Shop và nhà thuốc Long Châu trên toàn quốc.

Sự hợp tác giữa Shinhan Finance và FPT Retail không chỉ là một bước tiến trong việc đa dạng hóa dịch vụ tài chính mà còn là minh chứng cho xu hướng tích hợp công nghệ và tài chính nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng. Với tầm nhìn chiến lược và cam kết phục vụ khách hàng là ưu tiên hàng đầu, liên minh này hứa hẹn sẽ mang đến những giá trị thiết thực và bền vững cho cộng đồng tiêu dùng Việt Nam.

### **2.3.2. Hoạt động chính**

#### **2.3.2.1. Quản lý và vận hành chuỗi bán lẻ đa kênh**

FPT Retail hiện đang vận hành các chuỗi cửa hàng như FPT Shop, Nhà thuốc FPT Long Châu, Tiêm chủng FPT Long Châu và F.Studio by FPT, trải dài khắp các tỉnh thành trên toàn quốc. Việc quản lý hiệu quả hệ thống bán lẻ đa kênh này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và ứng dụng công nghệ tiên tiến để tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng.

Hạt nhân trong chiến lược vận hành của FPT Retail là sự mở rộng song hành của hai chuỗi bán lẻ trọng điểm: FPT Shop (thiết bị công nghệ) và Nhà thuốc FPT Long Châu (dược phẩm). Tính đến cuối năm 2024, công ty vận hành 2.577 cửa hàng trên toàn quốc (báo cáo thường niên FRT, 2024), trong đó có hơn 1.943 cửa hàng Long Châu và 634 cửa hàng FPT Shop. Mô hình kinh doanh omnichannel (đa kênh tích hợp) không chỉ hiện diện qua các điểm bán lẻ vật lý mà còn qua hệ thống thương mại điện tử hiện đại tại website và đang dần mở rộng sang các nền tảng thương mại điện tử như Tiktok shop, Shoppemall... cũng như ứng dụng di động (FPT Long Châu, FPT shop).

### **2.3.2.2. Ứng dụng công nghệ trong vận hành và quản lý**

FPT Retail tận dụng sức mạnh công nghệ từ Tập đoàn FPT để cải thiện hiệu quả vận hành và quản lý. Việc hợp tác với các công ty công nghệ hàng đầu như NVIDIA, ASUS, Hewlett Packard Enterprise và VAST Data giúp FPT Retail áp dụng các giải pháp công nghệ tiên tiến trong quản lý chuỗi cung ứng, tối ưu hóa kho hàng và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Theo báo cáo thường niên của FPT Retail 2024, trong hành trình phát triển bền vững, FPT Retail không đơn thuần chỉ mở rộng quy mô kinh doanh mà còn mạnh mẽ kiến tạo chuẩn mực mới trong vận hành và quản trị bằng cách ứng dụng công nghệ hiện đại. Từ trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) đến các nền tảng số hóa hệ thống, doanh nghiệp này đang tái định nghĩa cách tiếp cận khách hàng và tối ưu hóa quy trình nội bộ, hướng đến mô hình vận hành linh hoạt, thông minh và hiệu quả vượt trội. Định hướng đến năm 2025, FPT Retail xác lập tầm nhìn “Đẫn đầu công nghệ – Chăm sóc sức khỏe”, thể hiện rõ cam kết không ngừng đổi mới để nâng cao trải nghiệm khách hàng và gia tăng giá trị cộng đồng. Việc mở rộng hệ thống FPT Long Châu không chỉ là câu chuyện về quy mô, mà còn là minh chứng cho chiến lược lấy công nghệ làm trụ cột trong tư vấn sức khỏe trực tuyến, tiêm chủng số và hệ sinh thái dịch vụ chăm sóc sức khỏe toàn diện. Công nghệ không còn là công cụ hỗ trợ, mà đã trở thành linh hồn trong mọi quyết sách quản trị của doanh nghiệp.

FPT Long Châu đã xây dựng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng toàn diện theo các tiêu chuẩn quốc tế như GPP (Good Pharmacy Practices), GDP (Good Distribution Practices) và GSP (Good Storage Practices). Việc tuân thủ nghiêm ngặt các tiêu chuẩn này nhằm đảm bảo chất lượng tối ưu cho dược phẩm từ khâu nhập khẩu, bảo quản đến phân phối tới tay người tiêu dùng. (Báo cáo thường niên FRT, 2024)

Bên cạnh đó, công tác kiểm soát nguồn gốc hàng hóa được thực hiện chặt chẽ thông qua hệ thống truy xuất nguồn gốc hiện đại, góp phần minh bạch hóa chuỗi cung ứng và khẳng định độ tin cậy của sản phẩm. Mọi sản phẩm đều đáp ứng đầy đủ các

yêu cầu về chất lượng và xuất xứ, từ đó nâng cao niềm tin của khách hàng đối với thương hiệu.

Ngoài ra, chính sách đổi trả và bảo hành rõ ràng, minh bạch không chỉ thể hiện cam kết của doanh nghiệp đối với quyền lợi người tiêu dùng, mà còn góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng tại hệ thống FPT Shop và FPT Long Châu.

#### **2.3.2.3. Đổi mới và phát triển sản phẩm, dịch vụ**

FPT Retail không ngừng đổi mới và mở rộng danh mục sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. Việc hợp tác với Saigon Co.op nhằm thúc đẩy chuyển đổi số và phát triển bền vững trong lĩnh vực bán lẻ là một ví dụ điển hình cho chiến lược này. Hai bên cùng phát triển hạ tầng CNTT thông minh dựa trên điện toán đám mây, đồng thời khám phá và phát triển các mô hình kinh doanh mới phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện đại.

#### **2.3.2.4. Tối ưu hóa chuỗi cung ứng và hậu cần**

FPT Retail chú trọng vào việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng để đảm bảo hàng hóa được cung cấp kịp thời và hiệu quả. Việc hợp tác của Blue Yonder với FPT Software thuộc tập đoàn FPT, công ty hàng đầu về giải pháp chuỗi cung ứng, giúp FPT Retail được hưởng lợi về việc triển khai các chiến lược quản lý chuỗi cung ứng tùy chỉnh, đáp ứng các thách thức đa dạng trong khu vực. (FPT Software, 2024)

#### **2.3.2.5. Nâng cao năng lực nhân sự và đào tạo**

FPT Retail đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực để đảm bảo đội ngũ nhân viên có đủ kỹ năng và kiến thức đáp ứng yêu cầu công việc. Việc hợp tác với các đối tác như Akamai giúp FPT Retail xây dựng và hỗ trợ các ứng dụng đám mây gốc, nâng cao năng lực công nghệ cho nhân viên và tổ chức. (báo cáo thường niên FRT, 2024)

Theo báo cáo thường niên năm 2024, FPT Retail tiếp tục khẳng định cam kết phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua loạt chương trình đào tạo được thiết kế bài bản, phù hợp với từng nhóm đối tượng cán bộ nhân viên trong hệ thống.

Đầu tiên là chương trình “Thủ lĩnh xuất sắc 2024”, với tổng mức đầu tư lên đến 500 triệu đồng, tập trung đào tạo 230 quản lý cấp trung. Chương trình này nhấn mạnh

vào ba năng lực cốt lõi: tư duy trải nghiệm khách hàng, kỹ năng triển khai công việc hiệu quả và năng lực giải quyết xung đột. Đây là những yếu tố then chốt góp phần nâng cao hiệu suất quản lý và vận hành tổ chức.

Bên cạnh đó, cuộc thi nội bộ “FRT’s Got Talent 2024” đã trở thành sân chơi sáng tạo, giúp hơn 600 cán bộ quản lý từ FPT Shop và hơn 1.000 dược sĩ, quản lý từ FPT Long Châu có cơ hội thể hiện chuyên môn, khám phá tiềm năng cá nhân và tìm kiếm nhân sự chủ chốt cho tương lai.

Chương trình “FRT The Next X-Factor” là sáng kiến đào tạo thực chiến dành cho sinh viên mới ra trường, lựa chọn 17 ứng viên xuất sắc từ hơn 351 hồ sơ để tham gia trải nghiệm thực tế tại các phòng ban cốt lõi. Thông qua mô hình huấn luyện “Sư phụ - Đệ tử”, chương trình tạo nền tảng phát triển vững chắc cho thế hệ lãnh đạo kế cận.

Cuối cùng, khóa huấn luyện “Kích hoạt năng lượng - Đánh thức tiềm năng” đóng vai trò như một liệu pháp nội lực giúp nhân viên duy trì động lực làm việc, khơi gợi tinh thần sáng tạo và nâng cao hiệu suất cá nhân trong môi trường áp lực cao.

Thông qua các chương trình đào tạo đa dạng và bài bản này, FPT Retail không chỉ phát triển năng lực chuyên môn của đội ngũ mà còn kiến tạo nền văn hóa học tập liên tục và đổi mới sáng tạo trong toàn hệ thống.

### 2.3.3. Nguồn lực chính

#### 2.3.3.1. Tài sản vật chất



Hình 2. 4. Số lượng cửa hàng và trung tâm tiêm chủng của FPT Retail (Báo cáo thường niên FRT, 2024)

Tính đến cuối năm 2024, FPT Shop – thương hiệu chủ lực trong mảng bán lẻ thiết bị công nghệ – đã sở hữu một mạng lưới khổng lồ gồm 634 cửa hàng phủ rộng khắp cả nước. Con số này không chỉ là sự tăng trưởng về mặt số lượng, mà còn thể hiện năng lực mở rộng quy mô vận hành một cách hiệu quả và bài bản. Trong đó, có đến 54 cửa hàng là FPT Shop Điện Máy, cho thấy sự mở rộng danh mục sản phẩm từ thiết bị di động sang các thiết bị điện tử gia dụng, nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu tiêu dùng ngày càng đa dạng của khách hàng.

Song hành cùng mảng công nghệ, chuỗi nhà thuốc FPT Long Châu tiếp tục là điểm sáng rực rỡ khi ghi nhận sự tăng trưởng ấn tượng, nâng tổng số nhà thuốc trong hệ thống lên con số 1.943, với sự hiện diện trải rộng tại 63 tỉnh thành trên toàn quốc. Điều này minh chứng cho khả năng bám rễ sâu rộng vào thị trường y tế - sức khỏe cộng đồng, đồng thời khẳng định vị thế của Long Châu là một trong những chuỗi bán lẻ được phâm có tốc độ mở rộng nhanh nhất tại Việt Nam hiện nay. Việc mở thêm 446 nhà thuốc mới trong năm cho thấy chiến lược phát triển không chỉ nằm ở chiều rộng mà còn hướng đến chiều sâu về mặt dịch vụ và sự gần gũi với người tiêu dùng ở từng khu dân cư, khu vực vệ tinh.

Không dừng lại ở đó, FPT Retail còn mạnh tay đầu tư vào lĩnh vực y tế dự phòng thông qua hệ thống trung tâm tiêm chủng. Với 116 trung tâm được mở mới, tổng số trung tâm tiêm chủng của hệ thống đã đạt tới 126 đơn vị, hiện diện tại 54 tỉnh thành. Sự phát triển nhanh chóng của lĩnh vực này cho thấy chiến lược mở rộng mang tính hỗ trợ và cộng hưởng, khi chăm sóc sức khỏe cộng đồng được đặt làm nền tảng trong hệ sinh thái dịch vụ của FPT Retail.

### **2.3.3.2. Nguồn lực con người**

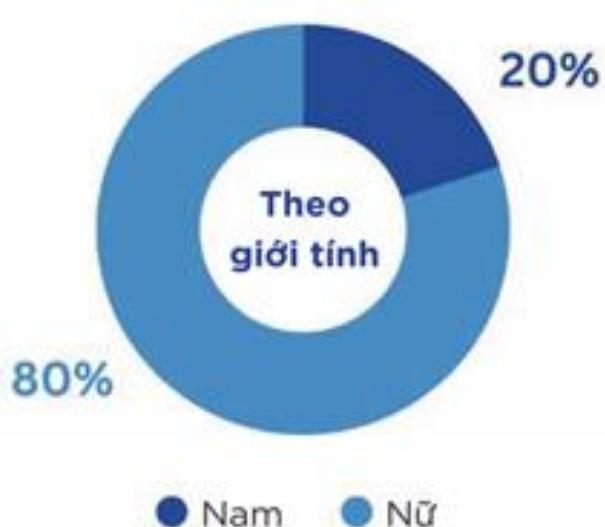
Tính đến cuối năm 2024, tổng số lao động đang làm việc tại FPT Retail đạt mức 30.857 người (báo cáo thường niên FRT, 2024) – một con số không chỉ thể hiện quy mô tổ chức mà còn phản ánh năng lực quản trị nhân sự khổng lồ của doanh nghiệp. Bên trong con số đó là một cơ cấu nhân lực đa dạng, được phân bổ theo giới tính, trình độ và loại hình hợp đồng một cách khoa học và tối ưu. Với tỉ lệ nữ giới chiếm đến 80%, FPT Retail là minh chứng sinh động cho một môi trường làm việc đề cao

sự bình đẳng giới và khuyến khích sự tham gia tích cực của phụ nữ trong lực lượng lao động.

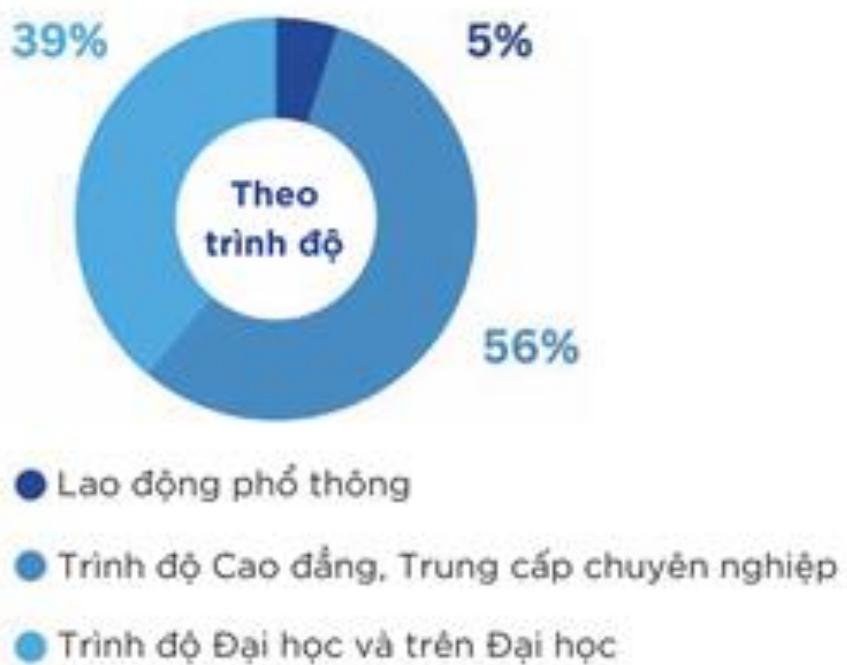
Về trình độ học vấn, có đến 56% nhân sự của công ty sở hữu bằng đại học và sau đại học – một tỷ lệ đáng ngưỡng mộ trong lĩnh vực bán lẻ vốn thường xuyên yêu cầu sự linh hoạt và thực hành thực tiễn cao. Điều này cho thấy FPT Retail không chỉ chú trọng số lượng mà còn đặc biệt quan tâm đến chất lượng nguồn nhân lực. Sự kết hợp hài hòa giữa những người lao động phổ thông, các cán bộ có chuyên môn cao và đội ngũ trí thức trẻ chính là nền tảng để doanh nghiệp vận hành linh hoạt, ứng biến tốt và đổi mới không ngừng.

Không dừng lại ở đó, cơ cấu hợp đồng lao động cũng cho thấy sự cam kết lâu dài giữa người lao động và doanh nghiệp, khi có tới 83% nhân sự sở hữu hợp đồng lao động dài hạn. Mỗi quan hệ bền chặt này là kết quả của các chính sách đãi ngộ thỏa đáng, môi trường làm việc nhân văn và các cơ hội phát triển cá nhân rõ ràng, cụ thể mà FPT Retail luôn kiên định theo đuổi. Tỷ lệ lãnh đạo nữ trong Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành đạt 27,27% – một lần nữa khẳng định vai trò của phụ nữ không chỉ trong các hoạt động thường nhật mà cả ở cấp độ chiến lược, hoạch định.

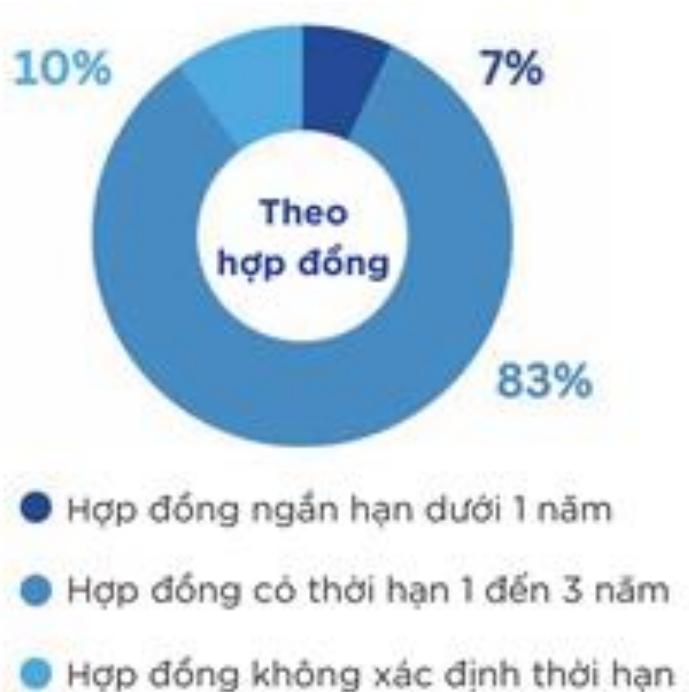
Năm 2024, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của ngành bán lẻ, FPT Retail vẫn giữ vững ưu thế nhờ chính sách nhân sự mang tính toàn diện, bao gồm đào tạo và phát triển kỹ năng, tuyển dụng chiến lược, hệ thống lương thưởng minh bạch và các chế độ phúc lợi toàn diện. Đặc biệt, doanh nghiệp không ngừng đầu tư vào việc cải thiện môi trường làm việc, đảm bảo an toàn lao động và nâng cao chất lượng cuộc sống cho từng cá nhân trong tổ chức. Đây không chỉ là một lợi thế cạnh tranh mà còn là biểu hiện rõ nét của triết lý “lấy con người làm gốc” mà FPT Retail đã và đang theo đuổi một cách bền bỉ, góp phần tạo dựng một văn hóa doanh nghiệp khác biệt và đầy cảm hứng.



Hình 2. 5. Tỷ lệ lao động theo giới tính tại FPT Retail



Hình 2. 6. Tỷ lệ phân bổ trình độ lao động tại FPT Retail



Hình 2. 7. Tỷ lệ phân bổ lao động theo thời hạn hợp đồng của FPT Retail

### 2.3.3.3. Công nghệ và sáng chế

FPT Retail đã thiết lập một hệ thống quản trị chất lượng toàn diện, trong đó công nghệ giữ vai trò trung tâm. Từ việc kiểm soát chất lượng đầu vào của dược phẩm theo các tiêu chuẩn GPP, GDP và GSP, đến việc bảo quản sản phẩm theo nhiệt độ và độ ẩm phù hợp, mọi khâu trong quy trình đều được giám sát chặt chẽ nhờ vào công nghệ AI và Big Data. Sự hỗ trợ của công nghệ không chỉ giúp tối ưu quy trình vận hành logistics, hạn chế sai sót mà còn góp phần quan trọng trong việc đưa ra các quyết định chính xác và kịp thời ở cấp độ quản lý chuỗi cung ứng. Hệ thống ERP được tích hợp nhằm đồng bộ hóa toàn bộ chu trình từ kho hàng đến các điểm bán, tạo điều kiện để vận hành hiệu quả và tối ưu hóa tồn kho. (báo cáo thường niên FRT, 2024)

Đặc biệt, công nghệ được ứng dụng triệt để trong nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Các chương trình đào tạo cá nhân hóa cho nhân viên, hệ thống đánh giá dịch vụ theo phản hồi thực tế từ người tiêu dùng và nền tảng AI chăm sóc khách hàng giúp FPT Retail hiểu rõ nhu cầu cá thể hóa của từng khách hàng. Điều này mang lại khả năng phục vụ chính xác, nhanh chóng và mang tính cá nhân hóa cao – một yếu tố then chốt trong việc gia tăng sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

Bên cạnh việc tối ưu hóa vận hành nội bộ, công nghệ còn giúp FPT Retail đột phá trong quá trình chuyển đổi số. Ứng dụng Long Châu, một sáng kiến tiêu biểu trong chiến lược số hóa, đã hợp tác cùng các cơ quan nhà nước để triển khai chức năng mua thuốc trực tuyến qua VNID. Đây là bước đi đột phá, không chỉ tạo điều kiện để người dân tiếp cận các sản phẩm chăm sóc sức khỏe chất lượng mà còn thể hiện vai trò tích cực của FPT Retail trong việc đồng hành cùng quá trình số hóa quốc gia.

Sự hiệu quả trong ứng dụng công nghệ tại Long Châu đã được công nhận rộng rãi, minh chứng qua việc nhận giải thưởng Better Choice Awards với danh hiệu “Ứng dụng đột phá cho nhu cầu sức khỏe”. Danh hiệu này không chỉ là sự ghi nhận cho những nỗ lực đổi mới, mà còn khẳng định uy tín của Long Châu trong việc hỗ trợ người dân Việt Nam tiếp cận y tế một cách dễ dàng, nhanh chóng và an toàn hơn.

#### **2.3.3.4. Thương hiệu mạnh mẽ**

Năm 2024 đánh dấu một chặng đường bứt phá mạnh mẽ trong hành trình chuyển đổi số và sáng tạo công nghệ của FPT Retail. Không chỉ dừng lại ở vai trò là một nhà bán lẻ hàng đầu tại Việt Nam, FPT Retail đã ghi dấu ấn trên trường quốc tế với tư duy đổi mới và năng lực công nghệ vững mạnh, thể hiện qua hàng loạt giải thưởng uy tín được công nhận bởi các tổ chức hàng đầu trong và ngoài nước.

Tiêu biểu nhất phải kể đến việc FPT Retail góp mặt trong danh sách Top 500 công ty lớn nhất khu vực Đông Nam Á do tạp chí Fortune bình chọn vào tháng 6/2024. Đây không chỉ là sự ghi nhận quy mô phát triển mà còn là minh chứng cho năng lực vận hành, quản trị và ứng dụng công nghệ hiệu quả trong hệ thống bán lẻ. Cùng trong năm, FPT Retail được vinh danh trong Top 10 Thương hiệu mạnh - Tiên phong đổi mới sáng tạo năm 2024 tại Lễ vinh danh của Thời báo Kinh tế Việt Nam, một lần nữa khẳng định chiến lược công nghệ đang là trụ cột cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ cạnh tranh gay gắt và yêu cầu người tiêu dùng ngày càng khắt khe, FPT Retail đã thể hiện khả năng thích ứng vượt trội thông qua việc số hóa toàn bộ hành trình khách hàng, triển khai hệ sinh thái công nghệ tích hợp

từ chuỗi cung ứng đến trải nghiệm cá nhân hóa. Một minh chứng sống động cho điều này chính là ứng dụng Long Châu, nền tảng y tế số đã xuất sắc nhận Giải thưởng “Ứng dụng đột phá cho nhu cầu sức khỏe” tại Better Choice Awards 2024. Giải thưởng được tổ chức bởi Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC) dưới sự chỉ đạo của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, nhấn mạnh vai trò tiên phong của FPT Long Châu trong việc đưa trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn vào chăm sóc sức khỏe cộng đồng.

Không dừng lại ở công nghệ cho người dùng cuối, FPT Retail còn đầu tư mạnh vào các dự án cộng đồng và đổi mới sáng tạo nhân văn. Dự án “Long Châu sẻ chia” đã vinh dự được trao giải thưởng “Dự án kịp thời” tại Human Act Prize 2024, như một lời khẳng định rằng công nghệ không chỉ phục vụ kinh doanh mà còn có thể lan tỏa giá trị xã hội nếu được vận dụng đúng cách.

Ở mảng thiết bị điện tử và công nghệ thông tin, FPT Shop – một đơn vị thành viên của FPT Retail – tiếp tục phát huy vai trò tiên phong khi được công nhận là “Nhà bán lẻ phát triển bền vững” và xuất sắc giành giải “AMD Ryzen AI Market Leader Award 2024”. Thành tích này đạt được nhờ vào việc FPT Shop tích cực giới thiệu các sản phẩm tích hợp trí tuệ nhân tạo, đồng hành cùng làn sóng AI đột phá toàn cầu, góp phần đưa công nghệ AI đến gần hơn với người tiêu dùng Việt Nam.

FPT Retail cũng giữ vững vị thế của mình trong lĩnh vực bán lẻ khi tiếp tục được công nhận là Top 10 Công ty Bán lẻ uy tín nhất Việt Nam năm 2024, lần thứ 8 liên tiếp, và đồng thời giữ vững ngôi vị số 1 suốt 3 năm tại các hạng mục điện máy, điện lạnh, thiết bị số. Đây là minh chứng cho sự ổn định, tin cậy và khả năng đổi mới liên tục trong dịch vụ và công nghệ.

#### **2.3.4. Đề xuất giá trị**

khách hàng là trọng tâm chính là nền tảng cho sự phát triển bền vững của FPT Retail. Tất cả sản phẩm và dịch vụ đều được thiết kế nhằm nâng cao trải nghiệm người dùng, đáp ứng nhanh chóng và chính xác nhu cầu ngày càng đa dạng. Điều này thể hiện qua việc FPT Retail không ngừng cải tiến hệ thống cửa hàng, đầu tư vào dịch vụ hậu mãi và phát triển các chương trình chăm sóc khách hàng cá nhân hóa, từ đó mang lại giá trị thiết thực và gia tăng lòng trung thành từ người tiêu dùng. Vào năm

2024 vừa qua, điểm hài lòng khách hàng đạt 8.2/10 và chỉ số NPS là 44 (aiiresearch, 2024), FPT Retail đã chứng minh sự cam kết trong việc mang lại giá trị thực sự cho người tiêu dùng. Đồng thời, doanh thu trực tuyến đạt 7.165 tỷ đồng trong năm 2024, tăng 23% so với năm trước, cho thấy sự thành công trong việc tích hợp kênh bán hàng trực tuyến và truyền thống.

Không dừng lại ở đó, FPT Retail còn nổi bật với tinh thần tiên phong đổi mới và công nghệ dẫn lối. Doanh nghiệp luôn chủ động ứng dụng công nghệ mới như AI, dữ liệu lớn (big data) và tự động hóa vào quy trình quản lý, bán hàng và chăm sóc khách hàng, giúp tăng hiệu suất và giảm chi phí vận hành, đồng thời tạo ra sự khác biệt rõ rệt trong trải nghiệm khách hàng so với các đối thủ cùng ngành. Điều này cũng giúp FPT Retail duy trì được lợi thế cạnh tranh trên thị trường bán lẻ vốn biến động mạnh.

Ngoài ra, đa dạng hóa hệ sinh thái dịch vụ và kinh doanh nhằm tạo ra giá trị lâu dài không chỉ cho khách hàng, mà còn cho cổ đông, nhân viên và toàn thể cộng đồng. Sự cam kết này được thể hiện qua các hoạt động xã hội, chính sách thân thiện với môi trường, và nỗ lực xây dựng các chuỗi cung ứng bền vững. Tính minh bạch và chuyên nghiệp trong mọi hành động cũng góp phần hình thành nên một giá trị đắt xắt đắng tin cậy. FPT Retail theo đuổi nguyên tắc hành xử chính trực, quản trị doanh nghiệp minh bạch, từ đó xây dựng niềm tin vững chắc với tất cả các bên liên quan – từ nhà đầu tư, khách hàng đến đối tác và nhân viên.

### **2.3.5. Quan hệ khách hàng**

FPT Retail triển khai mô hình IDIC (Identify – Nhận diện, Differentiate – Phân loại, Interact – Tương tác, Customize – Cá nhân hóa) để quản trị quan hệ khách hàng một cách hiệu quả. Bước đầu tiên, doanh nghiệp tập trung vào việc nhận diện và thu thập thông tin chi tiết về khách hàng, từ tên tuổi, vị trí đến sở thích và hành vi mua sắm. Tiếp theo, khách hàng được phân loại dựa trên giá trị và nhu cầu, giúp FPT Retail thiết kế các chương trình chăm sóc phù hợp. Việc tương tác được thực hiện qua nhiều kênh như tổng đài, mạng xã hội và ứng dụng di động (mobile app), đảm bảo sự kết nối liên tục. Trong đó nổi bật được kể đến, ứng dụng Long Châu đã ghi

dấu một bước phát triển nỗi bật khi phối hợp cùng cơ quan nhà nước triển khai tính năng đặt mua thuốc trực tuyến thông qua VNedID. Mọi đơn hàng đặt qua ứng dụng đều được Long Châu miễn phí giao hàng và giao ngay đến tay người cần chỉ trong vòng 30 phút. Sáng kiến này mở ra cơ hội tiếp cận thuốc chất lượng một cách nhanh chóng và thuận tiện cho hàng triệu người dùng trên nền tảng số. Cuối cùng, các dịch vụ và ưu đãi hậu mãi được cá nhân hóa để đáp ứng tốt nhất mong đợi của từng nhóm khách hàng.

#### *Cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng thông qua công nghệ*

Nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng, FPT Retail đầu tư vào các giải pháp công nghệ tiên tiến như hệ thống CRM và phân tích dữ liệu lớn. Điều này cho phép doanh nghiệp hiểu rõ hơn về hành vi và nhu cầu của khách hàng, từ đó cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp. Chẳng hạn, thông qua việc phân tích dữ liệu mua sắm, FPT Retail có thể đề xuất các sản phẩm bổ sung hoặc chương trình khuyến mãi cá nhân hóa, tăng cường sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

#### *Xây dựng hệ sinh thái dịch vụ đa kênh*

FPT Retail không ngừng mở rộng và tích hợp các kênh bán hàng và dịch vụ để tạo ra một hệ sinh thái đa kênh (omni-channel) liền mạch (doanh nghiệp & phát triển, 2024). Khách hàng có thể dễ dàng chuyển đổi giữa mua sắm trực tuyến và tại cửa hàng, nhận hỗ trợ qua tổng đài hoặc trò chuyện trực tuyến, và tham gia các chương trình khách hàng thân thiết. Sự linh hoạt này không chỉ nâng cao tiện ích cho khách hàng mà còn giúp FPT Retail duy trì mối quan hệ chặt chẽ và liên tục với họ.

#### *Dịch vụ hậu mãi khác biệt*

Theo lời của bà Nguyễn Bạch Diệp – Chủ tịch hội đồng quản trị của FPT Retail : “Thành công của FPT Retail ngày hôm nay được xây dựng dựa trên nền tảng vững chắc là niềm tin của quý khách hàng. Vì vậy, ưu tiên hàng đầu của FPT Retail là cung cấp các giải pháp chăm sóc sức khỏe toàn diện, mang lại giá trị vượt trội cho người dân Việt Nam. Chúng tôi kiên định theo đuổi mục tiêu lấy khách hàng làm trọng tâm, không ngừng nâng cao trải nghiệm mua sắm, gia tăng chất lượng dịch vụ hậu mãi và

đặc biệt chú trọng đến việc cá nhân hóa hành trình của từng khách hàng.” (báo cáo thường niên FRT, 2024)

FPT Shop, một trong những chuỗi bán lẻ của FPT Retail, đã triển khai các chương trình như đổi trả sản phẩm miễn phí trong vòng 15 ngày, thu đổi máy cũ trong vòng một năm và chương trình bảo hành vàng, nhằm đảm bảo quyền lợi tối đa cho khách hàng. Đặc biệt, khi mua sắm trên các sàn thương mại điện tử, khách hàng vẫn có thể linh hoạt nhận được dịch vụ hậu mãi chất lượng trên hệ thống cửa hàng trải dài toàn quốc.

Một điểm nổi bật khác trong chiến lược quan hệ khách hàng của FPT Retail là việc triển khai hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) hiện đại. Hệ thống này cho phép doanh nghiệp quản lý toàn bộ thông tin khách hàng, từ đó cung cấp dịch vụ hậu mãi một cách đồng bộ và hiệu quả. Việc tích hợp các kênh thông tin như email, điện thoại và mạng xã hội giúp FPT Retail nắm bắt nhanh chóng phản hồi của khách hàng, từ đó điều chỉnh dịch vụ kịp thời để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường.

### **2.3.6. Kênh phân phối**

Về kênh phân phối, như đã đề cập ở nguồn lực chính, FPT Retail đã khẳng định vị thế dẫn đầu của mình thông qua việc phát triển một hệ thống kênh phân phối đa tầng, linh hoạt và phủ sóng toàn quốc. Với 634 cửa hàng FPT Shop, 1.943 nhà thuộc Long Châu và 126 trung tâm tiêm chủng, mạng lưới phân phối của FPT Retail không chỉ rộng lớn mà còn được quy hoạch bài bản, hướng đến mục tiêu tiếp cận tối đa người tiêu dùng ở cả thành thị lẫn nông thôn. Đây là minh chứng cho chiến lược đầu tư dài hạn và tầm nhìn hệ thống hóa mạnh mẽ của doanh nghiệp. (Báo cáo thường niên FRT, 2024)

Tuy nhiên, FPT Retail không chỉ dừng lại ở kênh bán lẻ truyền thống. Trong kỷ nguyên số, nơi mà hành vi tiêu dùng thay đổi nhanh chóng và khách hàng ngày càng ưa chuộng sự tiện lợi, doanh nghiệp này đã thể hiện khả năng thích ứng vượt trội khi nhanh chóng mở rộng sang kênh bán hàng trực tuyến. Bằng việc phát triển website

chính thức và hai nền tảng ứng dụng di động – FPT Shop và FPT Long Châu – FPT Retail đã tạo dựng một cầu nối số hiệu quả giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng.

Không những thế, FPT Retail còn thể hiện sự nhạy bén khi khai thác tối đa sức mạnh của các nền tảng thương mại điện tử phổ biến hiện nay. Sự hiện diện của họ trên TikTok Shop, Shopee Mall và định hướng mở rộng sang các sàn thương mại lớn khác cho thấy chiến lược phân phối không chỉ dừng ở sự hiện diện, mà còn nằm ở khả năng “giao tiếp” linh hoạt với từng phân khúc khách hàng. Mỗi nền tảng là một không gian tiếp thị riêng biệt, nơi thương hiệu được cá nhân hóa và tối ưu hóa để phù hợp với nhu cầu, thói quen tiêu dùng của cộng đồng người dùng cụ thể.

### **2.3.7. Phân khúc khách hàng**

#### **2.3.7.1. Đối với FPT Shop (thuộc mảng bán lẻ sản phẩm công nghệ của FPT Retail)**

Đối với FPT Shop của FPT Retail, tập trung phục vụ nhóm khách hàng trẻ trung, hiện đại và có sự hiểu biết sâu về công nghệ – những cá nhân thuộc độ tuổi từ 18 đến 35, chủ yếu sinh sống tại các đô thị lớn như Hà Nội, TP.HCM. Đây là tệp người tiêu dùng có mức thu nhập khá trớn lên, với lối sống năng động, cập nhật nhanh nhạy các trào lưu công nghệ và sẵn sàng đầu tư cho các thiết bị số như smartphone, laptop, tablet và các sản phẩm điện tử hiện đại khác. Họ không chỉ tiêu dùng sản phẩm, mà còn tìm kiếm trải nghiệm gắn liền với tiện ích, phong cách và hiệu suất cao.

#### **2.3.7.2. Đối với FPT Long Châu (thuộc mảng bán lẻ dược phẩm)**

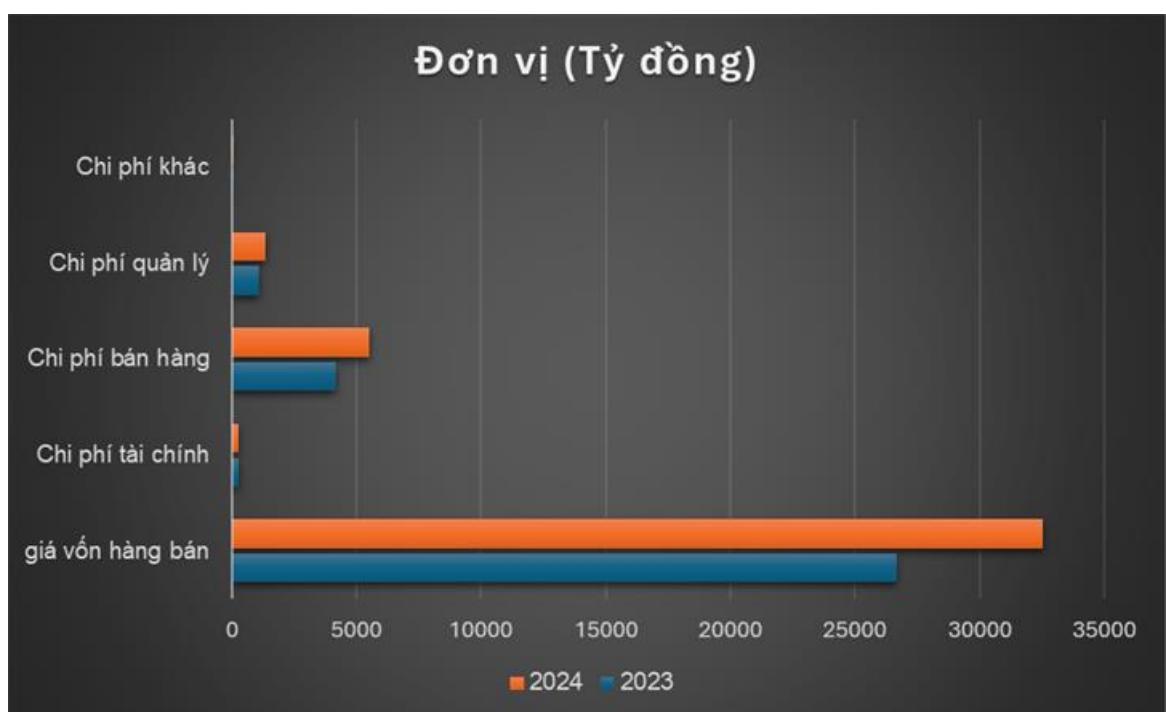
Nhóm khách hàng lớn tuổi và mắc bệnh mạn tính: Đây là nhóm khách hàng cốt lõi, thường xuyên sử dụng thuốc kê đơn và cần sự tư vấn chuyên sâu từ dược sĩ. FPT Long Châu đã xây dựng đội ngũ hơn 17.000 dược sĩ có bằng cấp và kiến thức y khoa vững vàng, được đào tạo liên tục thông qua hệ thống đào tạo thực tế ảo và ứng dụng AI để cá nhân hóa bài học, nhằm đảm bảo chất lượng tư vấn đồng nhất trên toàn hệ thống.

Nhóm khách hàng trẻ tuổi và gia đình trẻ: Nhận thấy nhu cầu ngày càng tăng về chăm sóc sức khỏe chủ động, FPT Long Châu đã mở rộng dịch vụ tiêm chủng, với 123 trung tâm tiêm chủng hoạt động trên toàn quốc tính đến cuối năm 2024 . Dịch vụ

này đặc biệt thu hút các gia đình trẻ quan tâm đến việc phòng ngừa bệnh tật cho con cái và bản thân.

Khách hàng tại khu vực nông thôn và huyện thị: FPT Long Châu đã chủ động mở rộng mạng lưới nhà thuốc đến các huyện, thị trấn, nơi chi phí mặt bằng và nhân công thấp hơn, giúp nhanh chóng đạt điểm hòa vốn. Chiến lược này không chỉ giúp mở rộng thị phần mà còn đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe thiết yếu của người dân ở các khu vực này

### 2.3.8. Cấu trúc chi phí



Hình 2. 8. Bảng cấu trúc chi phí FPT Retail

Về chi phí, dựa trên báo cáo tài chính hợp nhất 2023 và 2024 của FPT Retail. Trước hết, cần phải nhấn mạnh rằng tổng chi phí trong năm 2024 đều tăng ở hầu hết các khoản mục so với năm 2023, cho thấy một xu hướng mở rộng quy mô hoạt động hoặc thích nghi với biến động thị trường. Đáng chú ý nhất là giá vốn hàng bán – khoản chi phí chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng chi phí – đã tăng từ 26.688 tỷ đồng năm 2023 lên 32.521 tỷ đồng năm 2024, tương đương mức tăng hơn 21,9%. Sự gia tăng này có thể xuất phát từ việc công ty mở rộng hệ thống bán lẻ rất nhiều ở mảng FPT Long Châu (Trong năm 2024, Nhà thuốc FPT Long Châu tiếp tục khẳng định vị

thế vượt trội trên thị trường khi mở thêm 446 nhà thuốc mới, nâng tổng số nhà thuốc trong hệ thống lên 1.943 nhà thuốc), tăng quy mô nhập hàng và do giá đầu vào tăng do biến động thị trường.

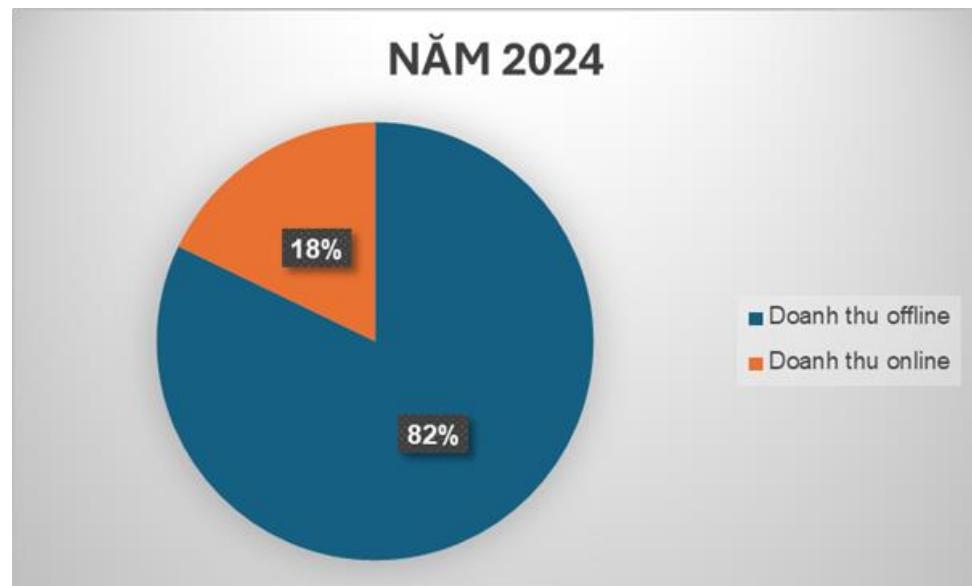
Tiếp đến là chi phí bán hàng, cũng ghi nhận mức tăng mạnh từ 4.170 tỷ lên 5.527 tỷ đồng, tương đương mức tăng khoảng 32,5%. Đây là dấu hiệu cho thấy FPT Retail đang đầu tư nhiều hơn vào hoạt động marketing, nhân sự bán hàng hoặc chi phí vận hành chuỗi bán lẻ – điều này thường gắn liền với chiến lược thúc đẩy doanh số, tăng độ phủ thị trường hoặc nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Trong khi đó, chi phí quản lý doanh nghiệp cũng tăng từ 1.076 tỷ lên 1.366 tỷ đồng (tăng 26,9%), phản ánh chi phí hành chính, nhân sự cấp quản lý và các hoạt động điều hành doanh nghiệp cũng gia tăng để tương ứng với quy mô mở rộng.

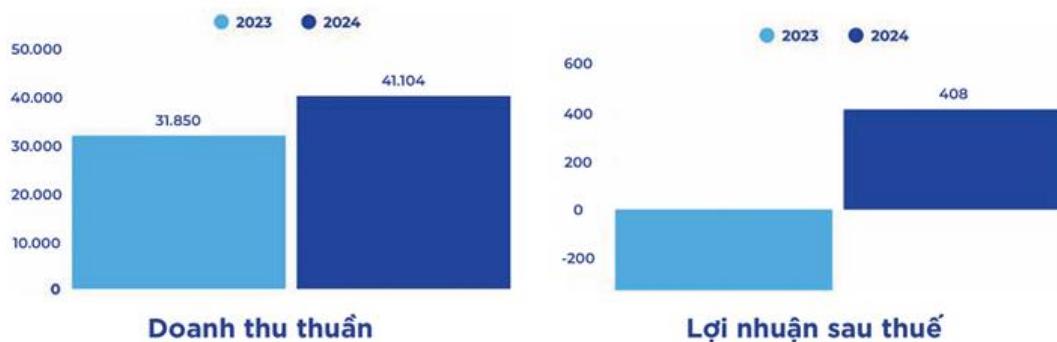
Trái lại, một điểm tích cực trong cơ cấu chi phí là chi phí tài chính lại giảm từ 292 tỷ còn 253 tỷ đồng (giảm khoảng 13,4%). Điều này cho thấy công ty đã có sự cải thiện trong việc quản lý tài chính – có thể là giảm bớt vay nợ, tái cấu trúc nguồn vốn, hoặc tận dụng tốt dòng tiền từ hoạt động kinh doanh.

Một khoản mục nhỏ nhưng đáng chú ý là chi phí khác, dù giá trị tuyệt đối không lớn (từ 20 tỷ lên 40 tỷ đồng), nhưng mức tăng gấp đôi cho thấy có những phát sinh ngoài dự kiến hoặc thay đổi chính sách kế toán trong hoạt động tài chính.

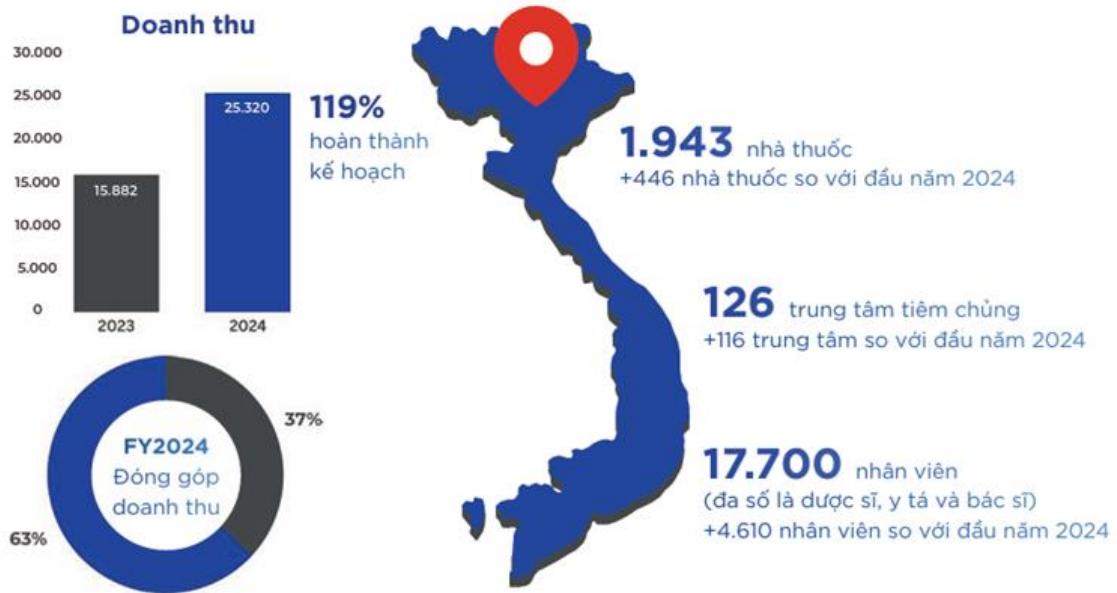
### 2.3.9. Dòng doanh thu



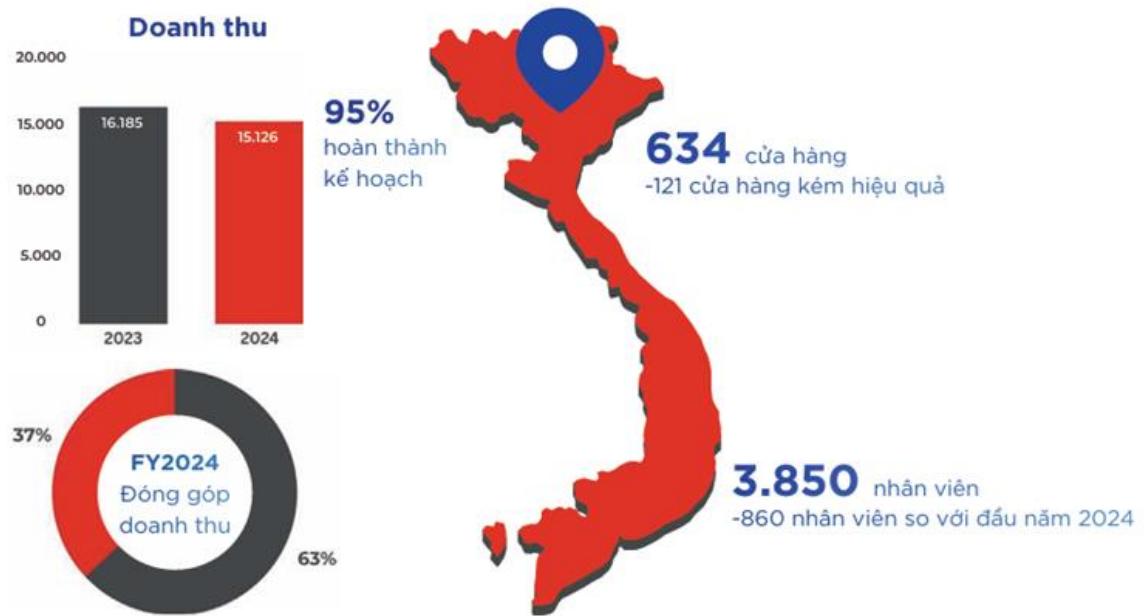
Hình 2. 9. Biểu đồ doanh thu online và offline của FPT Retail 2024



Hình 2. 10. Biểu đồ doanh thu thuần và lợi nhuận sau thuế của FPT Retail năm 2023 và 2024



Hình 2. 11. Tình hình hoạt động kinh doanh FPT Long Châu năm 2024



Hình 2. 12. Tình hình hoạt động kinh doanh FPT Shop năm 2024

Kết thúc năm 2024, FPT Retail đã có một bước tiến ánh tượng vượt ngoài mong đợi, khi tổng doanh thu hợp nhất lũy kế đạt 40.104 tỷ đồng – tăng trưởng 26% so với cùng kỳ năm trước và hoàn thành 108% chỉ tiêu đề ra. Đây không chỉ là thành quả

của một năm kinh doanh khởi sắc mà còn là minh chứng rõ nét cho tầm nhìn chiến lược và tinh thần nỗ lực không ngừng nghỉ của toàn thể đội ngũ cán bộ nhân viên.

Trong bối cảnh thị trường nhiều biến động, FPT Retail không chỉ giữ vững phong độ mà còn tạo ra cú bứt phá ngoạn mục về lợi nhuận: lợi nhuận trước thuế lũy kế đạt 527 tỷ đồng, vượt tới 422% so với kế hoạch – một kết quả cho thấy sự hiệu quả vượt trội trong công tác điều hành và quản trị. Song song đó, doanh thu từ kênh bán hàng online cũng ghi nhận bước tiến vững chắc, đạt 7.165 tỷ đồng, tăng 23% so với năm 2023, góp phần củng cố vị thế của công ty trong môi trường số hóa ngày càng cạnh tranh.

Năm 2024 ghi dấu một năm đầy biến động nhưng cũng cho thấy sự linh hoạt và hiệu quả trong chiến lược vận hành của hai chuỗi bán lẻ chủ lực thuộc FPT Retail: FPT Long Châu và FPT Shop. Mỗi chuỗi có hướng phát triển khác biệt, phản ánh rõ nét sự khác nhau về đặc thù ngành hàng, định hướng chiến lược và khả năng thích ứng với thị trường.

#### *FPT Long Châu: Tăng trưởng thần tốc và bền vững*

FPT Long Châu tiếp tục duy trì đà tăng trưởng mạnh mẽ, trở thành động lực chính đóng góp vào thành công của FPT Retail trong năm 2024. Với 1.943 nhà thuốc và 126 trung tâm tiêm chủng được thiết lập đến cuối năm, Long Châu đã mở rộng thêm 446 nhà thuốc và 116 trung tâm tiêm chủng so với năm 2023, thể hiện chiến lược bành trướng thị phần đầy tham vọng và hiệu quả. Việc mở rộng mô hình Trung tâm Tiêm chủng theo hướng Pharmacy-Based Immunization cho thấy FPT Long Châu không chỉ dừng lại ở bán lẻ dược phẩm mà còn tiến vào lĩnh vực dịch vụ y tế cộng đồng – một bước đi chiến lược mang tính dài hạn.

Doanh thu đạt 25.320 tỷ đồng, tăng trưởng ấn tượng 59% so với cùng kỳ và vượt 19% so với kế hoạch đề ra, là minh chứng cho hiệu quả của mô hình kinh doanh và sự tín nhiệm của khách hàng. Đáng chú ý, Long Châu chiếm tới 63% tổng doanh thu hợp nhất của FPT Retail, khẳng định vai trò chủ lực trong cơ cấu doanh thu của toàn tập đoàn. Sự tăng trưởng không chỉ đến từ số lượng cửa hàng mà còn từ chất lượng vận hành, với đội ngũ 17.700 nhân sự chủ yếu là dược sĩ, bác sĩ – một nền tảng

nhân lực vững chắc giúp Long Châu xây dựng hình ảnh chuyên môn hóa và tạo niềm tin nơi khách hàng. (Báo cáo thường niên FRT, 2024)

#### *FPT Shop: Tái cấu trúc để thích nghi và hồi phục*

Trái ngược với đà tăng trưởng của Long Châu, FPT Shop trong năm 2024 trải qua giai đoạn tái cấu trúc sâu rộng nhằm đổi mới với những thách thức từ thị trường điện tử tiêu dùng. Số lượng cửa hàng giảm mạnh 121 điểm bán, còn 634 cửa hàng trên toàn quốc. Tuy vậy, đây là bước đi chủ động nhằm tối ưu hóa hệ thống, loại bỏ những cửa hàng kém hiệu quả và nâng cao hiệu suất hoạt động toàn hệ thống. Mô hình FPT Shop Điện Máy – tích hợp chiến lược mở rộng sản phẩm cùng dịch vụ – bắt đầu phát huy hiệu quả trong quý IV với 54 cửa hàng được triển khai, chứng minh nỗ lực đổi mới danh mục sản phẩm để đón đầu nhu cầu mới của thị trường.

Dù doanh thu tổng giảm nhẹ 7%, còn 15.126 tỷ đồng do ảnh hưởng từ việc đóng hơn 100 cửa hàng, nhưng doanh thu bình quân mỗi cửa hàng lại đạt mức cao nhất lịch sử – 2,2 tỷ đồng/tháng. Điều này phản ánh sự cải thiện đáng kể về hiệu quả kinh doanh, đặc biệt khi FPT Shop hoàn thành 95% kế hoạch đề ra, cho thấy bộ máy vận hành đã hoạt động hiệu quả hơn sau tái cấu trúc. Quý IV ghi nhận quý thứ hai liên tiếp chuỗi này có lợi nhuận, đánh dấu bước ngoặt trong hành trình phục hồi và củng cố niềm tin vào chiến lược mới. (Báo cáo thường niên FRT, 2024)

### **2.4. Bảy bước tăng trưởng**

#### **2.4.1. Bán sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại**

Trong chiến lược tăng trưởng của FPT Retail, đặc biệt là với thương hiệu FPT Shop, việc tối ưu hóa doanh thu từ tập khách hàng hiện tại đóng vai trò then chốt. Do đặc thù ngành hàng công nghệ, nhóm khách hàng của FPT Shop thường có nhu cầu cập nhật thiết bị theo chu kỳ, như thay điện thoại sau 2–3 năm, hoặc nâng cấp laptop mỗi 3–5 năm. Nắm bắt xu hướng này, FPT Shop đã chủ động triển khai nhiều chương trình nhằm tăng tỷ lệ mua lặp lại, thúc đẩy khách hàng chi tiêu nhiều hơn cho các sản phẩm sẵn có.

Một trong những công cụ hiệu quả được sử dụng là chương trình FPT Shop đổi máy cũ – lên đời máy mới, cho phép khách hàng đổi thiết bị cũ lấy sản phẩm mới có

hỗ trợ trả góp 0% hoặc giảm giá trực tiếp. Điều này không chỉ kích thích khách hàng nâng cấp sản phẩm thường xuyên mà còn giúp FPT Shop duy trì được dòng doanh thu ổn định từ nhóm khách hàng quen thuộc.

Ngoài ra, trong năm 2024, hệ thống Chăm sóc khách hàng hậu mãi (After-Sales Services) của FPT Shop tiếp tục được nâng cấp, với chính sách đổi trả miễn phí trong 15 ngày, gia hạn bảo hành và dịch vụ bảo hành vàng. Những chính sách này tạo ra tâm lý an tâm và giữ chân khách hàng cũ – những người có xu hướng lựa chọn đơn vị bán lẻ uy tín và hậu mãi tốt thay vì chỉ tìm nơi bán rẻ.

Đáng chú ý, FPT Retail cũng đẩy mạnh kênh bán hàng online FPTShop.com.vn với trải nghiệm mua sắm liền mạch, tích hợp dữ liệu lịch sử mua hàng để cá nhân hóa các gợi ý sản phẩm, từ đó tăng tỷ lệ chuyển đổi và doanh thu từ khách cũ. Doanh thu online của FPT Retail năm 2024 đạt 7.165 tỷ đồng, tăng trưởng 23% so với năm 2023, trong đó phần lớn đến từ nhóm khách hàng đã từng mua sắm và quay lại.

Bên cạnh đó, chiến lược bán chéo sản phẩm (cross-selling) cũng được đẩy mạnh. Ví dụ: khi khách hàng mua điện thoại, hệ thống tự động gợi ý phụ kiện như tai nghe, ốp lưng, sạc dự phòng với ưu đãi trọn gói. Cách làm này không chỉ giúp tăng giá trị đơn hàng trung bình mà còn làm tăng sự tiện lợi và hài lòng cho khách hàng hiện tại.

Cuối cùng, việc duy trì hệ thống gần 634 cửa hàng FPT Shop toàn quốc, đặc biệt tại các vị trí đắc địa trong trung tâm thương mại và thành phố lớn, giúp thương hiệu này duy trì hiện diện thương hiệu mạnh mẽ, tạo thuận lợi cho khách hàng quay lại trải nghiệm thực tế và mua hàng trực tiếp.

Tóm lại, chiến lược bán sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại được FPT Shop triển khai một cách đồng bộ thông qua các chương trình chăm sóc hậu mãi, chính sách đổi mới thiết bị, cá nhân hóa online và trải nghiệm bán lẻ vật lý – giúp gia tăng doanh thu và giữ chân khách hàng hiệu quả trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của ngành bán lẻ công nghệ.

#### **2.4.2. Thu hút khách hàng mới trong thị trường hiện tại**

FPT Shop đã áp dụng chiến lược đa dạng hóa danh mục sản phẩm một cách hiệu quả nhằm thu hút đối tượng khách hàng mới thuộc nhiều phân khúc. Không chỉ tập trung vào điện thoại, laptop và phụ kiện, FPT Shop còn mở rộng sang các mặt hàng gia dụng, thiết bị đeo thông minh, phần mềm, sim thẻ và dịch vụ tài chính. Việc trở thành đại lý cấp cao của Apple đã giúp FPT Shop trở thành điểm đến hàng đầu cho những khách hàng ưa chuộng sản phẩm công nghệ cao cấp. Tính chính hãng, chất lượng bảo hành và dịch vụ hậu mãi chính là yếu tố tạo dựng niềm tin nơi khách hàng mới.

FPT Shop không sử dụng một chiến lược giá cố định mà linh hoạt áp dụng nhiều phương thức định giá khác nhau như định giá theo thời gian, giá khuyến mãi theo sự kiện, và đặc biệt là hình thức trả góp lãi suất 0% hợp tác với các tổ chức tài chính lớn như HD SaiSon, FE Credit, Home Credit. Điều này giúp mở rộng tập khách hàng, đặc biệt là giới trẻ, sinh viên hoặc người tiêu dùng có thu nhập trung bình nhưng vẫn có nhu cầu tiếp cận sản phẩm công nghệ hiện đại.

Với hơn 600 cửa hàng trải dài khắp 63 tỉnh thành, FPT Shop đã tạo ra một mạng lưới phân phối mạnh mẽ và tiện lợi. Việc mở rộng các trung tâm laptop, cửa hàng chuyên biệt theo dòng sản phẩm giúp cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm, từ đó thu hút nhóm khách hàng có nhu cầu chuyên sâu. Bên cạnh đó, kênh bán hàng trực tuyến tại fptshop.com.vn được chú trọng phát triển, tích hợp đầy đủ tính năng đặt hàng, tư vấn, giao hàng tận nơi miễn phí, góp phần tiếp cận thêm nhiều khách hàng số hóa trong thời đại 4.0. FPT Shop còn thể hiện sự nhanh nhẹn trong việc tận dụng các nền tảng truyền thông hiện đại. Bên cạnh các phương thức quảng cáo truyền thống như Pano ngoài trời, quảng cáo xe buýt, FPT còn đẩy mạnh truyền thông số với các video viral, chiến dịch truyền thông xã hội, và quảng cáo. Những video có nội dung bắt trend, gần gũi với giới trẻ được FPT đầu tư cả về hình ảnh lẫn nội dung, tạo nên hiệu ứng lan truyền mạnh mẽ.

### **2.4.3. Phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới**

FPT Retail đang chứng minh vai trò tiên phong trong chiến lược tạo sản phẩm và dịch vụ mới không chỉ bằng cách mở rộng danh mục hàng hóa, mà còn thông qua việc tích hợp chiều sâu giữa các lĩnh vực trong hệ sinh thái FPT. Cách tiếp cận này được thể hiện rõ trong sản phẩm SIM y tế – một giải pháp tích hợp giữa viễn thông, dược phẩm và y tế số.

Thay vì đơn thuần cung cấp dịch vụ di động, FPT Retail kết hợp hạ tầng mạng di động của FPT Telecom, chuỗi nhà thuốc Long Châu và nền tảng chăm sóc sức khỏe TrueDoc để tạo ra một sản phẩm hoàn toàn mới. SIM này không chỉ có gói cước gọi, dữ liệu, mà còn đi kèm các dịch vụ tư vấn sức khỏe từ xa, nhắc uống thuốc bằng trí tuệ nhân tạo, miễn phí truy cập ứng dụng y tế và giao thuốc tận nơi. Cách tích hợp này biến một sản phẩm viễn thông truyền thống thành công cụ chăm sóc sức khỏe cá nhân toàn diện.

Điểm đặc biệt là việc FPT Retail tận dụng triệt để năng lực của các công ty thành viên thay vì đi tìm đối tác bên ngoài. Việc đồng bộ hóa hạ tầng, dữ liệu và quy trình trong nội bộ giúp họ tạo ra một sản phẩm liền mạch, khác biệt, đồng thời tiết kiệm thời gian và chi phí triển khai. Đây chính là chiến lược đổi mới sáng tạo mở nhưng được nội bộ hóa – một cách để phát triển sản phẩm dựa trên khả năng cộng hưởng của hệ sinh thái.

So với các đối thủ như Viettel hay VNPT, vốn cũng hợp tác với các đơn vị y tế, FPT Retail đi xa hơn bằng cách chủ động thiết kế trọn gói giải pháp, không chỉ kết nối dịch vụ mà tạo ra sản phẩm mới từ gốc. Đây là hướng đi chiến lược nhằm gia tăng giá trị vòng đời khách hàng, thúc đẩy mức độ gắn bó và mở rộng tệp khách hàng ngoài lĩnh vực công nghệ, đặc biệt là nhóm người quan tâm đến sức khỏe. Việc phát triển sản phẩm theo hướng tích hợp này giúp FPT Retail thoát khỏi giới hạn của một nhà bán lẻ thiết bị, tiến tới trở thành nhà cung cấp giải pháp công nghệ – y tế – tiêu dùng. Chiến lược này không chỉ mang lại nguồn doanh thu mới, mà còn nâng cao vị thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường bán lẻ công nghệ dần bão hòa

#### **2.4.4. Phát triển các phương pháp cung cấp giá trị mới**

Long Châu ban đầu là một chuỗi nhà thuốc nổi bật với khả năng cung ứng thuốc kê đơn và không kê đơn với giá cả cạnh tranh và mạng lưới phân phối rộng. Tuy nhiên, nhận thấy sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng và xu hướng y tế cá nhân hóa, FPT Retail đã tái định vị Long Châu không chỉ là một nhà thuốc mà trở thành một nền tảng tích hợp nhiều dịch vụ sức khỏe. Từ việc chỉ đơn thuần cung cấp thuốc, Long Châu giờ đây cung cấp thêm các dịch vụ tư vấn, tiêm chủng, giao thuốc tận nhà, quản lý hồ sơ sức khỏe điện tử và chăm sóc sức khỏe định kỳ. Đây là minh chứng cho sự chuyển đổi từ một đơn vị bán sản phẩm sang một đơn vị cung cấp giải pháp – một bước tiến vượt ra khỏi mô hình bán lẻ truyền thống.

Điểm cốt lõi trong chiến lược của FPT Retail nằm ở việc ứng dụng công nghệ để mở rộng cách thức tiếp cận khách hàng. Ứng dụng Long Châu ra đời như một trung tâm tương tác giữa nền tảng và người dùng, cho phép người dùng dễ dàng tra cứu thuốc, lưu trữ hồ sơ tiêm chủng, nhận thông báo nhắc lịch, cũng như đặt lịch hẹn và nhận tư vấn sức khỏe từ xa. Một điểm nhấn quan trọng trong chiến lược này là việc tích hợp VNNeID – định danh điện tử quốc gia – vào nền tảng Long Châu. Việc tích hợp này cho phép khách hàng xác thực nhanh chóng, truy cập các dịch vụ chăm sóc sức khỏe số một cách thuận tiện và bảo mật hơn. Khi sử dụng VNNeID, khách hàng không cần mang theo các loại giấy tờ y tế, đơn thuốc hay sổ tiêm chủng, mà toàn bộ dữ liệu có thể được lưu trữ và truy xuất ngay trên hệ thống của Long Châu. Đây không chỉ là bước tiến về mặt công nghệ mà còn là sự chuẩn hóa trong quản trị y tế cá nhân, góp phần thúc đẩy chuyển đổi số trong ngành được và y tế. Thông qua việc số hóa các điểm chạm với khách hàng, Long Châu không chỉ tối ưu hóa quy trình vận hành mà còn nâng cao trải nghiệm, làm cho việc chăm sóc sức khỏe trở nên thuận tiện và chủ động hơn đối với người tiêu dùng hiện đại. Song song với công nghệ, chiến lược cũng mở rộng về mặt dịch vụ thực tế. Việc triển khai các trung tâm tiêm chủng Long Châu tại các điểm bán lớn đã mở rộng phạm vi tiếp cận từ điều trị sang phòng ngừa – một bước đi thông minh trong bối cảnh nhu cầu tiêm chủng định kỳ gia tăng. Tại đây, khách hàng có thể nhận được dịch vụ tiêm chủng cá nhân hóa, đồng bộ với ứng

dụng để lưu trữ và theo dõi thông tin sức khỏe suốt đời. Không dừng lại ở đó, dịch vụ giao thuốc tận nhà, đặc biệt là cho nhóm khách hàng cao tuổi, bệnh nhân mẫn tính hoặc người bận rộn, cho thấy một cách tiếp cận thiết thực và nhân văn trong việc mở rộng phương pháp cung cấp giá trị.

Kết quả thực tế cho thấy chiến lược này đã mang lại những thành công bước đầu. Trong năm 2024, Long Châu đóng góp gần 63% doanh thu của FPT Retail, với tốc độ tăng trưởng doanh thu đạt mức tăng 59% so với năm trước. Số lượng nhà thuốc cũng liên tục tăng, phủ sóng khắp 63 tỉnh thành. Tỷ lệ sử dụng ứng dụng và dịch vụ đi kèm như tư vấn và giao hàng cũng ngày càng tăng, minh chứng cho sự đón nhận tích cực từ phía khách hàng.

#### **2.4.5. Mở rộng địa lý**

Trụ cột trung tâm trong chiến lược mở rộng địa lý của FPT Retail chính là chuỗi nhà thuốc Long Châu. Đến cuối năm 2024, Long Châu đã sở hữu 1.943 nhà thuốc tại 63 tỉnh thành trên cả nước, tức đã hoàn thiện độ phủ toàn quốc. Trong năm, công ty đã mở thêm 446 nhà thuốc mới – tương đương hơn một cửa hàng mỗi ngày – cho thấy tốc độ mở rộng thần tốc và quyết liệt. Không dừng lại ở việc tăng số lượng, Long Châu còn từng bước triển khai 126 trung tâm tiêm chủng vắc-xin, tăng 116 trung tâm so với đầu năm. Điều này minh chứng cho việc Long Châu không chỉ mở rộng theo chiều ngang, mà còn tiến hành mở rộng chiều sâu của hệ sinh thái chăm sóc sức khỏe. Việc có mặt tại các tỉnh, thành – kể cả vùng sâu vùng xa – giúp FPT Retail không chỉ tiếp cận thị trường rộng lớn chưa được khai thác, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài bằng cách xây dựng niềm tin và sự hiện diện bền vững trong cộng đồng.

Trái ngược với chiến lược mở rộng nhanh chóng của Long Châu, chuỗi FPT Shop trong năm 2024 lại chứng kiến sự điều chỉnh theo hướng thu hẹp và tinh gọn. Công ty đã đóng 121 cửa hàng FPT Shop, giảm tổng số còn 634 cửa hàng trên toàn quốc. Sự sụt giảm này không mang ý nghĩa tiêu cực, mà là kết quả của chiến lược tối ưu hóa mạng lưới – một quyết định có tính toán kỹ lưỡng nhằm loại bỏ các điểm bán kém hiệu quả, tập trung nguồn lực vào những khu vực tiềm năng hơn. Bên cạnh đó, FPT Shop cũng từng bước chuyển đổi mô hình hoạt động sang FPT Shop Điện Máy

– mô hình tích hợp các mặt hàng công nghệ và điện máy với quy mô lớn hơn, biên lợi nhuận cao hơn và khả năng đáp ứng nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng tốt hơn. Tính đến cuối năm, đã có 54 cửa hàng thuộc mô hình này được đưa vào vận hành, phản ánh sự chuyển dịch trọng tâm từ việc mở rộng số lượng sang tối ưu hóa chất lượng và hiệu quả kinh doanh.

Với việc xác lập mục tiêu doanh thu 48.100 tỷ đồng và lợi nhuận trước thuế 900 tỷ đồng trong năm 2025 – tương ứng mức tăng trưởng gần 20% và hơn 70% so với năm 2024 – có thể thấy rằng FPT Retail đang đặt kỳ vọng rất lớn vào hiệu quả từ chiến lược địa lý này.

#### **2.4.6. Tạo ra một cơ cấu ngành công nghiệp**

Giai đoạn 2019–2024, chuỗi Long Châu tăng trưởng nóng với hàng trăm cửa hàng được mở ra, giúp nhanh chóng chiếm lĩnh thị phần. Tuy nhiên, bước sang năm 2025, FPT Retail đã có sự điều chỉnh rõ rệt trong chiến lược, đặt trọng tâm vào hiệu quả vận hành. Chính tại thời điểm này, Creador – một quỹ đầu tư quốc tế dày dạn kinh nghiệm trong ngành dược phẩm và y tế tại châu Á – được chọn làm nhà đầu tư chiến lược với tỷ lệ sở hữu dự kiến là 13% cổ phần Long Châu.

Sự tham gia của Creador không chỉ cung cấp thêm nguồn lực tài chính ổn định mà quan trọng hơn là mang lại kiến thức chuyên sâu, mô hình quản trị tiên tiến và mạng lưới đối tác ngành dược toàn cầu. FPT Retail kỳ vọng thông qua hợp tác này, Long Châu sẽ hoàn thiện mô hình quản trị vận hành, chuẩn hóa quy trình hoạt động theo tiêu chuẩn quốc tế, đồng thời phát triển các dịch vụ giá trị gia tăng như trung tâm tiêm chủng, xét nghiệm, tư vấn sức khỏe... Đây chính là bước tiến quan trọng để Long Châu chuyển từ một chuỗi bán thuốc đơn thuần sang một trung tâm y tế cộng đồng, phục vụ tốt hơn nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng đa dạng của người dân.

Trong giai đoạn nền kinh tế thế giới còn nhiều bất ổn, chiến tranh thương mại ảnh hưởng đến sức mua và tâm lý tiêu dùng, FPT Retail lựa chọn “giảm tốc” để tối ưu vận hành, giảm thiểu rủi ro và tăng hiệu quả là một bước đi thận trọng nhưng cần thiết. Sự hỗ trợ từ Creador giúp công ty đưa ra các quyết định dựa trên dữ liệu, đánh giá thị trường kỹ lưỡng trước khi mở rộng thêm cửa hàng hoặc triển khai dịch vụ mới.

Hơn nữa, Creador không chỉ góp vốn mà còn đóng vai trò như một “cố vấn chiến lược” cho FRT trong nhiều khía cạnh như phân tích thị trường, định giá sản phẩm, lựa chọn vị trí, kiểm soát tồn kho và hiệu quả nhân sự. Đây là giá trị mà không phải bất kỳ nhà đầu tư nào cũng có thể mang lại.

#### **2.4.7. Mở ra những đấu trường cạnh tranh mới**

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ đang dần bão hòa ở một số phân khúc truyền thống như điện thoại di động hay máy tính xách tay, FPT Retail không chọn cách thuần túy mở rộng danh mục sản phẩm trong một lĩnh vực duy nhất. Thay vào đó, công ty chủ động chuyển hướng mô hình phát triển sang tích hợp công nghệ – y tế – dịch vụ số, từ đó từng bước phá vỡ ranh giới ngành giữa công nghệ và y tế, giữa bán lẻ vật lý và dịch vụ tiện ích, giữa thương mại và chăm sóc.

Chiến lược này được thể hiện rõ qua cách FPT Retail song song vận hành hai chuỗi: FPT Shop (công nghệ) và FPT Long Châu (y tế – dược phẩm), đồng thời phát triển các mảng hỗ trợ như trung tâm tiêm chủng, ứng dụng chăm sóc sức khỏe, mạng di động MVNO, và dự kiến là đại lý thanh toán. Những mắt xích này không đứng riêng lẻ mà kết nối thành một hệ sinh thái bán lẻ dịch vụ toàn diện – mô hình vốn chưa từng tồn tại trong cấu trúc ngành truyền thống tại Việt Nam.

Điểm đột phá đầu tiên đến từ việc áp dụng công nghệ trong ngành dược phẩm – một ngành vốn dĩ có tốc độ chuyển đổi số chậm. Long Châu tiên phong triển khai ứng dụng quản lý sức khỏe tích hợp AI, dịch vụ giao thuốc tận nhà, nhắc lịch tiêm chủng, lịch sử đơn thuốc... Đây là bước chuyển từ nhà thuốc truyền thống sang mô hình nhà thuốc công nghệ hóa, mở ra một nhánh mới trong ngành dược: bán lẻ y tế số. Điều này phá vỡ mô hình "nhà thuốc gần bệnh viện" truyền thống, đưa khái niệm "chăm sóc tại nhà" vào thị trường đại chúng.

Sự xuất hiện của trung tâm tiêm chủng FPT Long Châu đánh dấu sự mở rộng từ bán sản phẩm sang cung cấp dịch vụ y tế bán lẻ, kết hợp giữa cơ sở hạ tầng vật lý và đội ngũ y tế/dược sĩ. Đây là lần đầu tiên một doanh nghiệp bán lẻ công nghệ tiến sâu vào mảng dịch vụ y tế cộng đồng – một lĩnh vực trước nay chỉ thuộc về bệnh viện

hoặc phòng khám. Sự tích hợp này không chỉ mở rộng cấu trúc ngành bán lẻ, mà còn định hình lại cấu trúc hệ sinh thái y tế theo hướng thị trường hóa và công nghệ hóa.

Việc FPT Retail triển khai mạng di động ảo MVNO và đề xuất bổ sung dịch vụ đại lý thanh toán cho thấy công ty đang phát triển các dịch vụ "hậu cần số" bên trong hệ sinh thái bán lẻ của mình. Điều này biến các cửa hàng vật lý không chỉ là điểm bán sản phẩm, mà trở thành trung tâm dịch vụ số đa chức năng – nơi người dân có thể mua thuốc, sửa điện thoại, thanh toán hóa đơn, tiêm vắc-xin, và sắp tới có thể nạp tiền hoặc thanh toán tài chính.

### **3. Phân tích sản phẩm và thị trường TMĐT**

#### **3.1. Tầm luận điểm hỗ trợ sản phẩm trong TMĐT**

##### **3.2.1. Luận cứ giá trị**

Trong kỷ nguyên số, nơi mà trải nghiệm người dùng ngày càng trở thành yếu tố cốt lõi trong việc ra quyết định mua hàng, FPT Shop đã xây dựng luận cứ giá trị khác biệt bằng việc kết hợp mô hình thương mại điện tử truyền thống với định hướng đa kênh (omni-channel). Website FPTShop.com.vn không chỉ là kênh phân phối sản phẩm công nghệ mà còn là điểm tiếp xúc trung tâm trong hành trình khách hàng, tích hợp thông tin hàng hóa, đánh giá sản phẩm, tình trạng tồn kho tại từng cửa hàng và hỗ trợ giao hàng tận nơi hoặc nhận tại cửa hàng tùy chọn. Với hệ thống hơn 800 cửa hàng vật lý làm nền tảng hậu cần và dịch vụ, FPT Shop tạo ra một lợi thế rõ rệt so với các sàn thương mại điện tử đơn thuần nhờ khả năng đảm bảo chất lượng, thời gian giao hàng nhanh và hỗ trợ đổi trả dễ dàng – những yếu tố thường bị hạn chế trong mô hình online-only (Verhoef và cộng sự, 2015). Luận cứ giá trị này cho phép FPT Shop thiết lập niềm tin lâu dài với người tiêu dùng, đặc biệt trong thị trường sản phẩm công nghệ vốn đòi hỏi độ tin cậy cao về nguồn gốc và chính sách bảo hành.

Bên cạnh sự kết hợp giữa online và offline, một khía cạnh quan trọng khác trong luận cứ giá trị của FPT Shop là năng lực cá nhân hóa trải nghiệm thông qua dữ liệu và công nghệ. Bằng việc ứng dụng hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và trí tuệ nhân tạo (AI), nền tảng FPTShop.com.vn có khả năng phân tích hành vi người tiêu dùng để đưa ra gợi ý sản phẩm phù hợp, từ đó rút ngắn hành trình mua sắm và

nâng cao tỷ lệ chuyển đổi. Theo nghiên cứu của Chaffey (2023), khả năng cá nhân hóa nội dung và sản phẩm có tác động trực tiếp đến mức độ hài lòng và trung thành của khách hàng trong thương mại điện tử. Điều này cho thấy FPT Shop không chỉ đáp ứng nhu cầu mà còn nỗ lực tiên đoán và phục vụ theo cách mà khách hàng mong muốn, phù hợp với xu thế lấy khách hàng làm trung tâm trong kỷ nguyên số.

FPT Shop còn thể hiện rõ tinh thần thích nghi và dấn dắt thị trường thông qua việc mở rộng sang các nền tảng thương mại xã hội như TikTok Shop, Facebook Shop và Zalo OA. Việc đưa thương hiệu tiếp cận người tiêu dùng thông qua nội dung ngắn – đặc biệt là TikTok – cho phép FPT Shop đồng hành với thói quen tiêu dùng của thế hệ trẻ, nơi quyết định mua hàng được kích hoạt bởi sự gắn kết cảm xúc và tính tương tác cao thay vì đơn thuần là chức năng sản phẩm. Luận cứ giá trị ở đây không chỉ là sự có mặt trên nhiều kênh, mà là khả năng tích hợp nội dung, sản phẩm và dịch vụ vào một trải nghiệm xuyên suốt, mang tính giải trí và định hướng tiêu dùng.

Cuối cùng, FPT Shop duy trì lợi thế cạnh tranh nhờ sự minh bạch về giá cả, chính sách trả góp 0%, hệ thống bảo hành chính hãng, cùng các chương trình ưu đãi định kỳ cho các đối tượng đặc thù như sinh viên hoặc khách hàng thân thiết. Trong bối cảnh người tiêu dùng ngày càng nhạy cảm với chi phí và dễ dàng so sánh giá giữa các kênh, sự rõ ràng và công khai trong chính sách bán hàng giúp FPT Shop giữ được niềm tin và tạo ra cảm giác an tâm khi mua sắm – một thành tố quan trọng của luận cứ giá trị, đặc biệt đối với các sản phẩm có giá trị cao như smartphone, laptop và thiết bị IoT. Trong một thị trường số hóa, các yếu tố truyền thống như độ tin cậy, dịch vụ và hậu cần vẫn tiếp tục là nền tảng quan trọng để tạo khác biệt khi sản phẩm tương đồng hoặc không quá khác biệt so với sản phẩm đối thủ cạnh tranh cung cấp.

### 3.1.2. Mô hình doanh thu

FRT gồm 3 mảng kinh doanh chính nhưng nhóm tập trung vào FPT Shop, 1 mảng kinh doanh đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh thương hiệu, tạo dựng nguồn vốn và thị phần ban đầu cho FRT. Dữ liệu và phân tích bên dưới được tham khảo từ Company report “Heading to the future with health care platform” năm 2024 bởi CTCP Chứng khoán Rồng Việt.

Theo dự báo, thị trường bán lẻ ICT tại Việt Nam sẽ chỉ đạt mức tăng trưởng trung bình khoảng 2,3%/năm trong giai đoạn đến năm 2028 – phản ánh tình trạng bão hòa sau nhiều năm mở rộng nhanh chóng. Trong bối cảnh đó, các nhà bán lẻ truyền thống ngày càng gặp khó khăn trong việc duy trì đà tăng trưởng doanh thu và biên lợi nhuận.

Đồng thời, hành vi tiêu dùng cũng đang dịch chuyển nhanh chóng sang kênh mua sắm trực tuyến. Ngay cả với những nhà bán lẻ lớn vốn có lợi thế kênh offline như MWG hay FRT, áp lực cạnh tranh vẫn gia tăng đáng kể từ các đối thủ mới nổi – thường linh hoạt hơn về giá cả, mô hình vận hành và trải nghiệm người dùng.

Mặc dù tổng doanh thu toàn thị trường ICT/CE giảm so với cùng kỳ trong năm 2023, nhưng doanh số bán hàng qua năm nền tảng thương mại điện tử hàng đầu lại ghi nhận mức tăng trưởng đột phá – vượt 40% so với cùng kỳ năm trước. Sự dịch chuyển này phản ánh thay đổi sâu sắc trong hành vi tiêu dùng của người Việt Nam hậu đại dịch Covid-19.

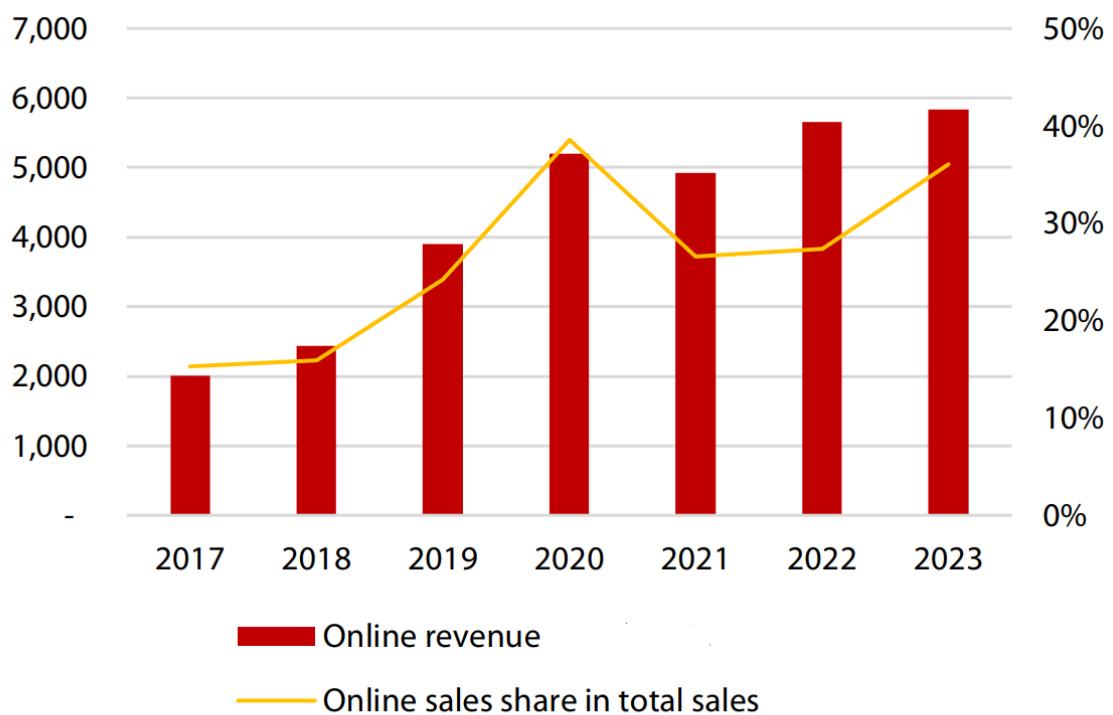
### **3.1.2.1. Phân tích mảng bán lẻ ICT/CE – FPT Shop**

Trong giai đoạn 2017–2023, FPT Shop ghi nhận mức tăng trưởng doanh thu trung bình 5,9%/năm, đạt 16.185 tỷ đồng vào cuối năm 2023. Giai đoạn này ghi nhận sự biến động mạnh do ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19 và các yếu tố kinh tế vĩ mô, tuy nhiên thị phần của FPT Shop vẫn duy trì ổn định ở mức trung bình 14,3%.

Bước sang năm 2024, bức tranh đã có nhiều thay đổi. Tính đến quý 2/2024, doanh thu từ mảng ICT/CE – vốn từng là trụ cột đóng góp chính cho tổng doanh thu FRT – đã giảm tỷ trọng xuống còn 36,1%. Nguyên nhân đến từ hai yếu tố chính gồm: nhu cầu tiêu dùng đổi mới với sản phẩm ICT/CE suy giảm trong bối cảnh kinh tế khó khăn, do đây là nhóm hàng tiêu dùng không thiết yếu và thị trường đang tiến tới điểm bão hòa với mức độ thâm nhập cao, đặc biệt trong các thành phố lớn.

Trong bối cảnh thị trường tăng trưởng chậm lại, chúng tôi dự phỏng doanh thu của FPT Shop sẽ chỉ tăng trưởng ở mức khiêm tốn 3,2%/năm trong giai đoạn 2025–2028. Đồng thời, thị phần dự kiến sẽ giảm còn 12,3% vào năm 2024, từ mức 13,0% trong năm trước đó, với giả định FPT Shop giữ vững hiệu suất như nửa đầu năm

2024. Sau thời điểm này, thị phần được kỳ vọng sẽ duy trì ổn định, đặc biệt khi các cuộc chiến về giá có dấu hiệu hạ nhiệt.



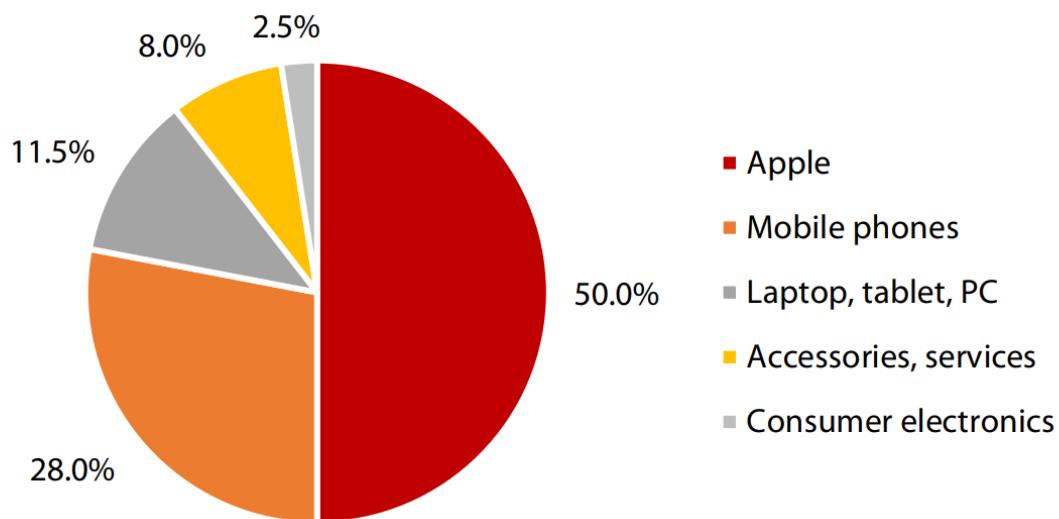
*Source: FRT, RongViet Securities*

Hình 3. 1. Doanh thu online và tỷ trọng của doanh thu online của FRT

Biểu đồ thể hiện xu hướng tăng trưởng doanh thu online (VNĐ tỷ, trực trái) và tỷ trọng doanh thu online trong tổng doanh thu (%) của FRT giai đoạn 2017–2023. Trong giai đoạn 2017–2020, doanh thu online của FRT ghi nhận mức tăng trưởng mạnh, từ khoảng 2.000 tỷ đồng lên đến hơn 5.000 tỷ đồng vào năm 2020 – thời điểm dịch COVID-19 bùng phát, thúc đẩy nhu cầu mua sắm trực tuyến. Tuy doanh thu online giảm nhẹ trong năm 2021, nhưng sau đó đã phục hồi rõ rệt và tiếp tục tăng trưởng trong các năm 2022 và 2023, đạt gần 6.000 tỷ đồng – mức cao nhất từ trước đến nay. Về cơ cấu, tỷ trọng doanh thu online trong tổng doanh thu cũng có xu hướng tăng, từ khoảng 10% năm 2017 lên hơn 40% vào năm 2020. Dù giảm về mức 28% trong năm 2021 do sự phục hồi của kênh bán hàng trực tiếp, nhưng tỷ trọng này đã bật tăng trở lại, đạt khoảng 37% vào năm 2023. Diễn biến này cho thấy chiến lược

phát triển kênh bán hàng online của FRT đang phát huy hiệu quả, đóng góp ngày càng quan trọng vào doanh thu chung của công ty.

Cơ cấu doanh thu năm 2022 của FPT Retail cho thấy sự phụ thuộc lớn vào sản phẩm Apple, chiếm tới 50% tổng doanh thu. Nhóm điện thoại di động (không bao gồm Apple) đóng góp 28%, trong khi mảng laptop, tablet và PC chiếm 11,5%. Các mảng phụ trợ như phụ kiện, dịch vụ và điện tử tiêu dùng vẫn còn chiếm tỷ trọng khiêm tốn, lần lượt là 8% và 2,5%. Điều này phản ánh chiến lược kinh doanh hiện tại của FRT vẫn tập trung mạnh vào các sản phẩm công nghệ cao cấp, đặc biệt là Apple, nhưng đồng thời cũng đặt ra yêu cầu đa dạng hóa để giảm thiểu rủi ro phụ thuộc vào một thương hiệu duy nhất.

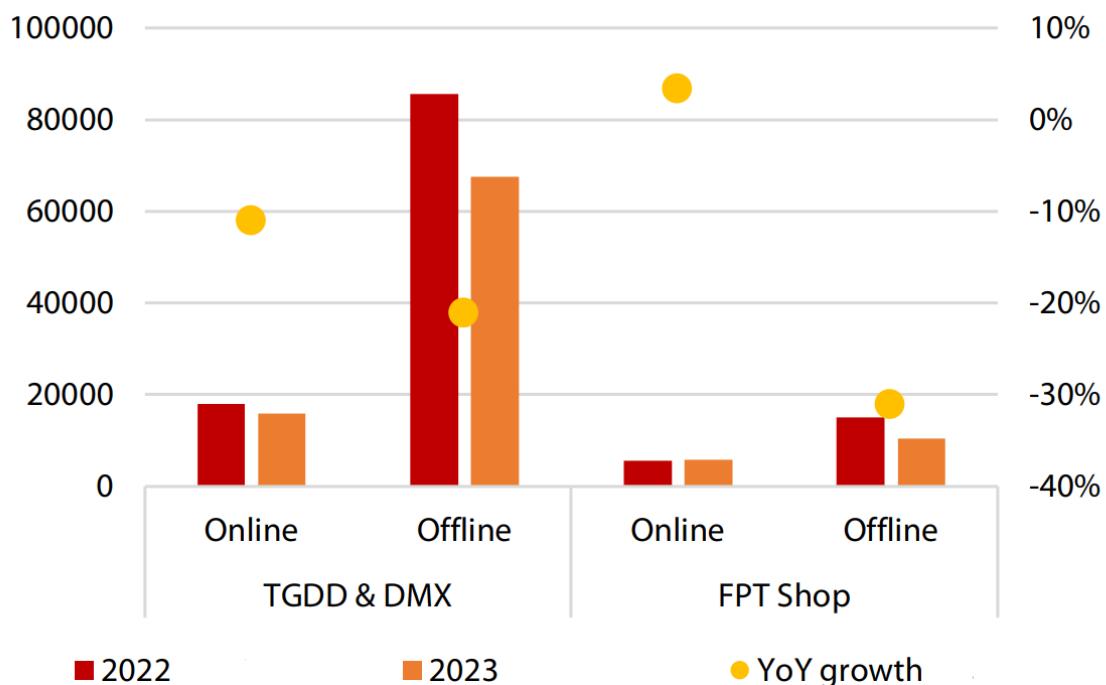


Source: FRT, RongViet Securities

Hình 3. 2. Cấu trúc doanh thu theo sản phẩm của FPT Shop năm 2022

Hai nhà bán lẻ ICT/CE lớn nhất hiện nay – MWG và FRT – là những đơn vị tiên phong năm bắt sớm xu hướng chuyển dịch sang thương mại điện tử. Trong vài năm trở lại đây, cả hai doanh nghiệp đã liên tục gia tăng tỷ trọng doanh thu từ kênh

online trong tổng cơ cấu doanh thu. Xu hướng này được kỳ vọng sẽ tiếp tục tăng trong tương lai, khi nhu cầu mua sắm trực tuyến của người tiêu dùng Việt Nam ngày càng mạnh mẽ.



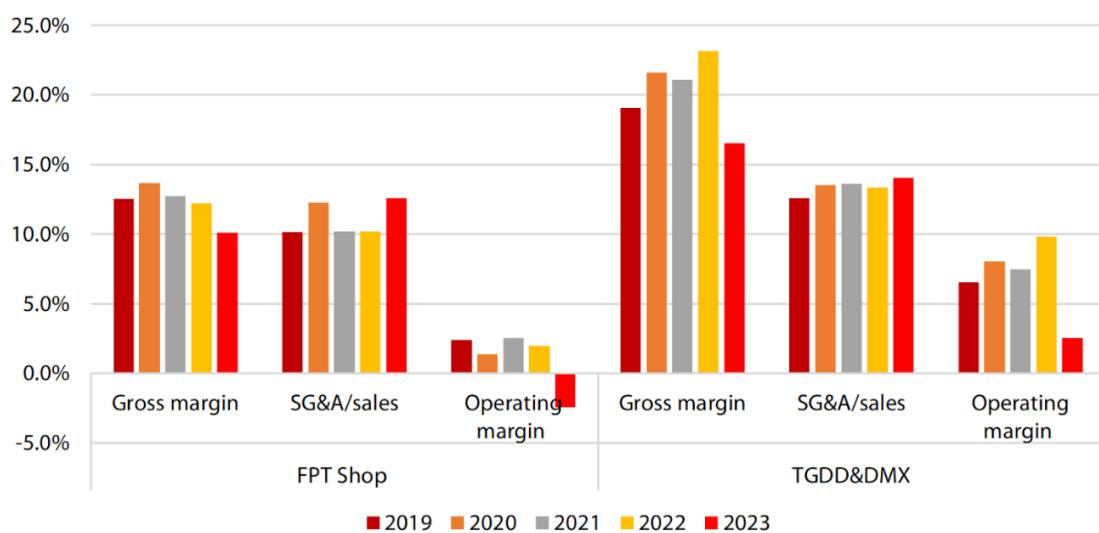
Source: Euromonitor, RongViet Securities

Hình 3. 3. Doanh thu các kênh của FPT Shop và TGDD&DMX

Biểu đồ thể hiện doanh thu online và offline của TGDD & DMX và FPT Shop trong năm 2022 và 2023 cho thấy xu hướng sụt giảm ở cả hai kênh bán hàng. Cụ thể, doanh thu offline của TGDD & DMX giảm đáng kể từ khoảng 85.000 tỷ đồng xuống gần 70.000 tỷ đồng, với mức tăng trưởng âm khoảng -20%. Doanh thu online của chuỗi này cũng giảm nhẹ. Đối với FPT Shop, doanh thu offline giảm từ khoảng 18.000 tỷ đồng xuống khoảng 15.000 tỷ đồng, tương đương mức tăng trưởng âm gần -30%, trong khi kênh online giữ mức ổn định. Nhìn chung, cả hai nhà bán lẻ đều ghi nhận sự suy giảm rõ rệt trong doanh thu, đặc biệt ở kênh bán lẻ truyền thống, phản ánh thách thức chung trong môi trường tiêu dùng khó khăn và cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

Tuy nhiên, một thách thức lớn mà các mô hình bán lẻ truyền thống như MWG hay FRT phải đổi mới chính là bài toán tối ưu chi phí logistics – yếu tố then chốt trong việc cạnh tranh với các nền tảng thương mại điện tử thuận tiện. Việc giảm thiểu khoảng cách giao hàng là yếu tố quan trọng để kiểm soát chi phí vận chuyển. Nói cách khác, các nhà bán lẻ cần phân phối được số lượng đơn hàng lớn nhất trong một phạm vi ngắn nhất có thể. Trong khi đó, các nền tảng thương mại điện tử như Shopee, Lazada hay TikTok Shop – vốn có lợi thế về độ phủ sản phẩm (SKU đa dạng) và lượng khách hàng khổng lồ – đang chiếm ưu thế rõ rệt về mặt hiệu quả logistics.

Một diễn biến đáng chú ý là sự chuyển hướng của FPT Shop trong chiến lược thương mại điện tử. Thay vì tập trung hoàn toàn vào nền tảng website riêng, FPT Shop đã chính thức ra mắt gian hàng trên TikTok Shop. Động thái này mở ra hướng hợp tác giữa các nhà bán lẻ truyền thống và các nền tảng TMĐT – giúp tận dụng hệ sinh thái vận hành hiệu quả và tập khách hàng rộng lớn từ đối tác. Tuy nhiên, đi kèm với cơ hội này là các chi phí vận hành phát sinh, cũng như sự phụ thuộc vào chính sách marketing và vận hành của nền tảng.



Source: MWG, FRT, RongViet Securities

Hình 3. 4. Hiệu quả hoạt động của FPT Shop và TGDD&DMX

Biểu đồ thể hiện hiệu quả hoạt động của FPT Shop và TGDD&DMX giai đoạn 2019–2023 qua ba chỉ số: biên lợi nhuận gộp (Gross margin), chi phí bán hàng & quản lý/doanh thu (SG&A/sales), và biên lợi nhuận hoạt động (Operating margin).

Với FPT Shop, biên lợi nhuận gộp duy trì ổn định quanh mức 12–13% trong các năm 2019–2022, tuy nhiên giảm nhẹ còn 10% trong năm 2023. Mặc dù chi phí SG&A/doanh thu được kiểm soát khá tốt, dao động quanh mức 10%, biên lợi nhuận hoạt động của FPT Shop sụt giảm mạnh, đặc biệt trong năm 2023 xuống mức âm, cho thấy hiệu quả vận hành bị ảnh hưởng tiêu cực.

Đối với TGDD&DMX, biên lợi nhuận gộp có xu hướng tăng liên tục, từ gần 19% năm 2019 lên gần 24% năm 2022, sau đó giảm còn khoảng 17% năm 2023. Chi phí SG&A/doanh thu duy trì mức ổn định quanh 13–14%. Dù vậy, biên lợi nhuận hoạt động cũng sụt giảm mạnh trong năm 2023, phản ánh áp lực chi phí và môi trường kinh doanh không thuận lợi.

Tổng thể, cả hai hệ thống bán lẻ đều cho thấy sự suy giảm hiệu quả vận hành trong năm 2023, dù TGDD&DMX vẫn có biên lợi nhuận gộp tốt hơn đáng kể so với FPT Shop.

### **3.1.2.2. Sự thay đổi trong mảng bán lẻ ICT/CE**

Trong nhiều năm qua, mảng bán lẻ sản phẩm Công nghệ thông tin và Điện tử tiêu dùng (ICT/CE) thông qua chuỗi FPT Shop là lĩnh vực kinh doanh cốt lõi và gần như duy nhất của FRT. Tính đến năm 2023, FPT Shop vẫn đóng góp hơn 50% vào tổng doanh thu công ty. Tuy nhiên, tỷ trọng này đã giảm mạnh từ mức 96,9% năm 2019 xuống còn 50,8% năm 2023, và tiếp tục giảm sâu xuống chỉ còn 36,1% trong quý 2/2024. Sự sụt giảm này phản ánh thực tế thị trường ICT/CE đang dần bão hòa, cùng với áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng.

Trước thời điểm xảy ra cuộc chiến giá vào đầu quý 2/2023, FPT Shop từng duy trì mức giá bán thấp hơn so với MWG, trong khi hiệu suất doanh thu trên mỗi mét vuông diện tích lại vượt trội. So với các chuỗi ICT/CE mới nổi, FPT Shop vẫn có lợi thế rõ rệt về độ nhận diện thương hiệu và mạng lưới cửa hàng rộng khắp – yếu tố giúp duy trì tệp khách hàng trung thành.

Giai đoạn 2017–2023, FPT Shop giữ vị trí số 2 về thị phần, với mức trung bình 14,3% (ngoại trừ năm 2023 do MWG kích hoạt cuộc chiến giá). Trong khi đó, chuỗi Thé Giới Di Động (MWG) liên tục mất thị phần. Doanh thu FPT Shop trong giai đoạn

này tăng trưởng trung bình 5,9%/năm, đạt 16.185 tỷ đồng vào năm 2023, trong khi doanh thu của MWG giảm trung bình 1,3%/năm, xuống còn 28.959 tỷ đồng cùng năm.

Hai nhóm sản phẩm nổi bật đóng góp lớn cho doanh thu của FRT là: (1) sản phẩm Apple – chiếm khoảng 50% doanh thu năm 2022, và (2) laptop – phân khúc mà FRT đang dẫn đầu thị phần với khoảng 35%.

FRT đã xác định hai hướng phát triển chủ đạo nhằm duy trì và thúc đẩy tăng trưởng doanh thu cho FPT Shop trong những năm tới:

Mở rộng sang phân khúc điện tử tiêu dùng (CE): Sau khi thử nghiệm giới thiệu sản phẩm CE tại FPT Shop từ tháng 6/2021, doanh thu và biên lợi nhuận gộp ghi nhận sự cải thiện tích cực (khoảng 20%-25%, cao hơn so với dưới 20% của nhóm ICT). Nhằm chính thức hóa chiến lược này, từ ngày 3/8/2024, FRT đã khai trương 10 cửa hàng chuyên biệt cho sản phẩm CE. Do thời gian vận hành còn ngắn (chỉ hơn một tháng), dữ liệu về hiệu quả hoạt động còn hạn chế, chưa thể đưa ra dự phỏng chính xác. Tuy nhiên, động thái này được kỳ vọng sẽ góp phần thúc đẩy tăng trưởng doanh thu trong tương lai, nhất là khi thị trường CE được dự báo tăng trưởng trung bình 6,6%/năm – cao hơn đáng kể so với tốc độ 2,3%/năm của thị trường ICT, nhờ mức độ thâm nhập hiện còn thấp.

Phát triển kênh bán hàng trực tuyến: Trong đợt mở bán iPhone 15 vào cuối năm 2023, FRT ghi nhận doanh thu khoảng 1 triệu USD chỉ từ các phiên livestream trên TikTok Shop – dù đã sở hữu kênh bán hàng trực tuyến riêng là website FPT Shop. Doanh nghiệp hiện định hướng đẩy mạnh đầu tư cho kênh bán online, phù hợp với xu hướng tiêu dùng đang dịch chuyển nhanh sang thương mại điện tử. Chúng tôi đánh giá đây là chiến lược hợp lý để đa dạng hóa kênh tiếp cận khách hàng và tối ưu chi phí vận hành.

### 3.1.3. Cơ hội thị trường

#### 3.1.3.1. Tầm quan trọng của hệ thống bán lẻ - bước chuyển mình sang ecommerce



Hình 3. 5. Chuỗi giá trị của ngành ICT/CE

Trong chuỗi giá trị của ngành hàng tiêu dùng và ICT/CE (công nghệ thông tin – điện tử tiêu dùng) tại Việt Nam, hệ thống bán lẻ đóng vai trò then chốt trong việc kết nối giữa nhà cung cấp và người tiêu dùng cuối cùng (the end-user). Một trong những nhân tố nổi bật trong hệ sinh thái này là FPT Retail (FRT) – đơn vị sở hữu các thương hiệu như FPT Shop, F.Studio và Nhà thuốc Long Châu. Sự hiện diện của FRT không chỉ là một mắt xích trong chuỗi phân phối, mà còn là điểm chạm chiến lược giữa sản phẩm và hành vi tiêu dùng của người Việt.

FPT Retail giữ vai trò là cầu nối hiệu quả giữa các nhà sản xuất lớn toàn cầu như Apple, Samsung, HP, Philips với thị trường tiêu dùng nội địa. Trong một môi trường mà nhà sản xuất không thể hoặc không muốn phân phối trực tiếp đến người tiêu dùng, thì hệ thống bán lẻ như FRT trở thành “cánh tay nối dài”, giúp tối ưu hóa chi phí, tận dụng mạng lưới hiện có, và khai thác hiểu biết sâu sắc về thị trường địa phương. Sự hiện diện của FRT trên khắp các tỉnh thành cùng với các dịch vụ hậu mãi như bảo hành, đổi trả và hỗ trợ kỹ thuật chính là lợi thế cạnh tranh giúp đơn vị này duy trì vai trò không thể thay thế trong chuỗi cung ứng.

Tuy nhiên, thị trường ICT/CE tại Việt Nam đã bước vào giai đoạn bão hòa với tốc độ tăng trưởng chỉ khoảng 2.3% mỗi năm đến 2028, đánh dấu sự chuyển mình mạnh mẽ từ mô hình truyền thống sang thương mại điện tử (e-commerce). Trong bối cảnh này, người tiêu dùng – đặc biệt là thế hệ trẻ như Millennials và Gen Z – ngày càng có xu hướng mua sắm trực tuyến nhờ vào sự thuận tiện, giá cả cạnh tranh và nguồn thông tin sản phẩm phong phú. Những yếu tố như hậu Covid-19, thói quen tiêu dùng thay đổi và sự phổ biến của smartphone đã góp phần thúc đẩy làn sóng chuyển dịch này.

Nhận diện sớm sự thay đổi đó, FPT Retail đã không đứng ngoài cuộc. Việc ra mắt cửa hàng đầu tiên trên nền tảng TikTok Shop là một bước chuyển mình đáng chú ý, cho thấy FPT đang tích cực chuyển dịch sang mô hình thương mại điện tử hợp tác. Không chỉ dừng lại ở việc phát triển kênh bán hàng online riêng, FPT đã lựa chọn tận dụng sức mạnh của các nền tảng mạng xã hội và thương mại điện tử hiện hữu – nơi có lượng khách hàng trẻ, đông đảo và sẵn sàng chi tiêu. Chiến lược này không chỉ mở rộng phạm vi tiếp cận khách hàng mà còn giúp FPT tối ưu chi phí logistics – một thách thức lớn của các chuỗi bán lẻ truyền thống.

*Theo thảo luận tại đại hội cổ đông thường niên 2024 vừa qua của FPT Retail, một chủ đề then chốt đã được thảo luận tại đại hội là việc tăng cường chuyển dịch sang thương mại điện tử nhằm thích nghi với xu thế mới:*

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ điện thoại truyền thống ngày càng cạnh tranh khốc liệt, FPT Shop – một trong những chuỗi bán lẻ công nghệ hàng đầu tại Việt Nam – buộc phải đẩy mạnh chiến lược chuyển dịch từ mô hình kinh doanh offline sang thương mại điện tử. Trong năm 2023, chuỗi này đã tiến hành đóng cửa 30 cửa hàng và tiếp tục rà soát hoạt động của hệ thống nhằm tối ưu hiệu quả vận hành. Các cửa hàng có hiệu suất thấp sẽ bị loại bỏ để dồn lực phát triển các danh mục hàng hóa có biên lợi nhuận cao như điện máy, điện lạnh và gia dụng – đặc biệt là qua các kênh online.

Xu hướng chuyển đổi số và hành vi tiêu dùng mới của khách hàng là động lực lớn cho sự thay đổi này. FPT Shop đặt mục tiêu đạt tỷ lệ 30% doanh thu từ kênh

thương mại điện tử, đồng thời đầu tư mạnh vào nền tảng công nghệ để nâng cao trải nghiệm khách hàng. Chiến lược này phản ánh sự thích nghi linh hoạt với bối cảnh thị trường, nơi người tiêu dùng ngày càng ưa chuộng mua sắm trực tuyến nhờ tính tiện lợi, đa dạng và minh bạch về giá cả.

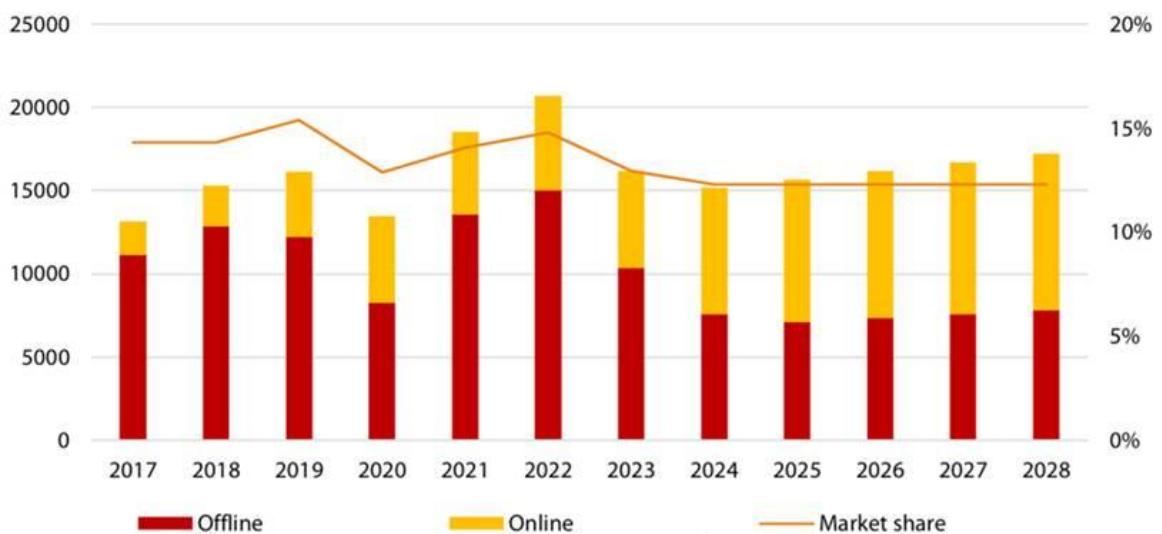
Ngoài ra, FPT Shop cũng đang mở rộng tỷ trọng kinh doanh hàng gia dụng qua các kênh online, kỳ vọng tăng trưởng 50% và nâng tỷ lệ đóng góp của mảng này lên 10% tổng doanh thu – gấp đôi hiện tại. Sự kết hợp giữa tối ưu hệ thống bán lẻ vật lý và đầu tư mạnh vào kênh số cho thấy FPT Shop không chỉ thích ứng với thực tiễn thị trường mà còn đang chủ động định hình lại cấu trúc kinh doanh hướng tới sự bền vững dài hạn.

Trong năm 2024 đánh dấu một bước chuyển mình mạnh mẽ của FPT Shop thông qua chiến lược tái cấu trúc toàn diện, thể hiện khát vọng nâng tầm dịch vụ và khẳng định vị thế tiên phong trong lĩnh vực bán lẻ công nghệ tại Việt Nam. Với mạng lưới 634 cửa hàng được nâng cấp theo tiêu chuẩn hiện đại, FPT Shop không chỉ tối ưu hóa quy mô mà còn giữ vững đà phát triển bền vững.

Không dừng lại ở đó, FPT Shop chủ động mở rộng danh mục sản phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng. Việc chuyển đổi 54 cửa hàng thành mô hình FPT Shop Điện máy và triển khai dịch vụ mạng di động ảo (MVNO) với hơn 400.000 thuê bao là minh chứng cho năng lực thích ứng và đổi mới không ngừng.

Sự đồng hành của các đối tác chiến lược đóng vai trò then chốt, không chỉ giúp FPT Shop nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn góp phần xây dựng hệ sinh thái bền vững, hướng đến mục tiêu phục vụ toàn diện nhu cầu của khách hàng Việt.

### 3.1.3.2. Phân khúc thị trường và thị phần hiện tại của FPT Shop (dựa trên phân tích tài chính và dự báo 2024-2028 của FPT Shop)



Hình 3. 6. Biểu đồ doanh thu (online/offline) và thị phần của FPT Shop (FRT, Rong Viet Securities, 2024)

Đối với FPT Retail (FRT), nhóm tập trung nghiên cứu thương hiệu FPT Shop. FPT Shop đã khẳng định vị thế là một trong những nhà bán lẻ hàng đầu trong phân khúc ICT/CE (công nghệ thông tin và điện tử tiêu dùng) tại Việt Nam. Trong giai đoạn từ năm 2017 đến 2023, doanh thu của FPT Shop tăng trưởng trung bình 5.9% mỗi năm, đạt 16.185 tỷ VND vào cuối năm 2023. Sự tăng trưởng này mặc dù chịu ảnh hưởng bởi đại dịch Covid-19 và các điều kiện kinh tế vĩ mô, nhưng vẫn thể hiện rõ năng lực cạnh tranh và sức bền vững của FRT trong một thị trường đầy biến động. (FRT, Rong Viet Securities, 2024)

Phân khúc thị trường chủ lực của FRT là ICT/CE, vốn chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu của công ty cho đến cuối năm 2023. Tuy nhiên, đến quý 2 năm 2024, thị phần của tổng FPT Retail đã giảm mạnh xuống còn 36.1%. Nguyên nhân chính đến từ nhu cầu tiêu dùng ICT/CE đang có xu hướng giảm do bản chất sản phẩm là không thiết yếu, cùng với sự bão hòa của thị trường và mức độ thâm nhập sản phẩm đã đạt ngưỡng cao. Sự cạnh tranh về giá cũng là yếu tố góp phần làm co hẹp thị phần của FRT, đặc biệt trong bối cảnh các đối thủ lớn đều đẩy mạnh cuộc chiến giá cả để giành lấy khách hàng.

Trong bức tranh toàn cảnh này, thương mại điện tử (online) của FPT Shop nổi lên như một mũi nhọn chiến lược, đóng vai trò ngày càng quan trọng trong cơ cấu doanh thu. Từ biểu đồ thể hiện doanh thu online và offline của FPT Shop giai đoạn 2017–2028, có thể thấy doanh thu từ kênh online tăng mạnh đặc biệt từ năm 2020, sau đó tiếp tục giữ vững vị thế trong các năm sau. Cột màu vàng đại diện cho doanh thu online cho thấy sự mở rộng đều đặn và tiềm năng tăng trưởng vượt trội hơn so với kênh truyền thống. Điều này phản ánh sự dịch chuyển rõ rệt trong hành vi tiêu dùng, khi người dân ngày càng ưa chuộng mua sắm trực tuyến nhờ vào tính tiện lợi, giá cả cạnh tranh và các chương trình ưu đãi hấp dẫn.

Tuy nhiên, song song với tăng trưởng doanh thu, thị phần của FPT Shop trong ngành ICT/CE lại đang có xu hướng suy giảm nhẹ. Từ mức trung bình 14.3% trong giai đoạn 2017–2023, thị phần đã giảm còn 13.0% trong năm 2023 và dự báo sẽ tiếp tục giảm xuống 12.3% vào năm 2024. Mặc dù vậy, FPT Shop có thể duy trì được thị phần hiện tại trong nửa đầu năm 2024, bởi thị trường ICT/CE đã dần ổn định sau cuộc chiến giá gay gắt.

Chiến lược dài hạn của FPT Retail cũng bao gồm việc mở rộng sang phân khúc CE (điện tử tiêu dùng), tuy nhiên hiện tại phân khúc này chưa được phản ánh trong mô hình định giá chính thức của công ty. Điều này cho thấy FPT Retail đang trong giai đoạn chuyển đổi và mở rộng chiến lược, tận dụng các xu hướng công nghệ và hành vi tiêu dùng để tái cấu trúc mô hình kinh doanh, trong đó kênh thương mại điện tử chắc chắn sẽ tiếp tục đóng vai trò trung tâm.

Trong bối cảnh thị trường ICT/CE đang bão hòa, FPT Retail có thể đối mặt với nhiều thách thức, nhưng đồng thời đây cũng là cơ hội để tái định vị thương hiệu, đầu tư mạnh mẽ hơn vào thương mại điện tử và xây dựng trải nghiệm khách hàng khác biệt. Nếu biết cách tận dụng dữ liệu khách hàng, logistics hiện đại và xu hướng mua sắm online, FPT Retail có thể duy trì đà tăng trưởng và khẳng định vị trí tiên phong trong ngành bán lẻ công nghệ tại Việt Nam.

### **3.1.3.3. Phân khúc khách hàng của FPT Shop**

Đối với FPT Shop, thương hiệu này chủ yếu phục vụ nhóm khách hàng trẻ tuổi, năng động và am hiểu công nghệ. Đây là những người tiêu dùng trong độ tuổi từ 18 đến 35, sinh sống chủ yếu tại các thành phố lớn như Hà Nội, TP.HCM và Đà Nẵng. Họ có thu nhập trung bình đến cao, thường xuyên cập nhật các xu hướng công nghệ mới và sẵn sàng chi tiêu cho các sản phẩm như điện thoại thông minh, laptop, máy tính bảng và các thiết bị điện tử khác. FPT Shop đã tận dụng xu hướng này bằng cách mở rộng danh mục sản phẩm, triển khai các chương trình khuyến mãi hấp dẫn và nâng cao trải nghiệm mua sắm trực tuyến thông qua không chỉ website chính của công ty mà nay đã mở rộng sang nền tảng thương mại điện tử như TikTok Shop, shopeemall và mobile app.

### **3.1.4. Môi trường cạnh tranh**

#### **3.1.4.1. Tổng quan thị trường bán lẻ ICT/CE tại Việt Nam**

Ngành bán lẻ thiết bị công nghệ thông tin và điện tử tiêu dùng (ICT/CE) tại Việt Nam hiện đang trong giai đoạn bão hòa. Tốc độ tăng trưởng ngành ICT/CE giai đoạn 2024–2028 dự báo chỉ đạt trung bình 2,3%/năm, thấp hơn nhiều so với giai đoạn hậu COVID-19 (FRT, Rong Viet Securities, 2024). Mức độ thâm nhập sản phẩm đã cao, đặc biệt ở các thành phố lớn, khiến dư địa tăng trưởng hữu cơ bị thu hẹp đáng kể.

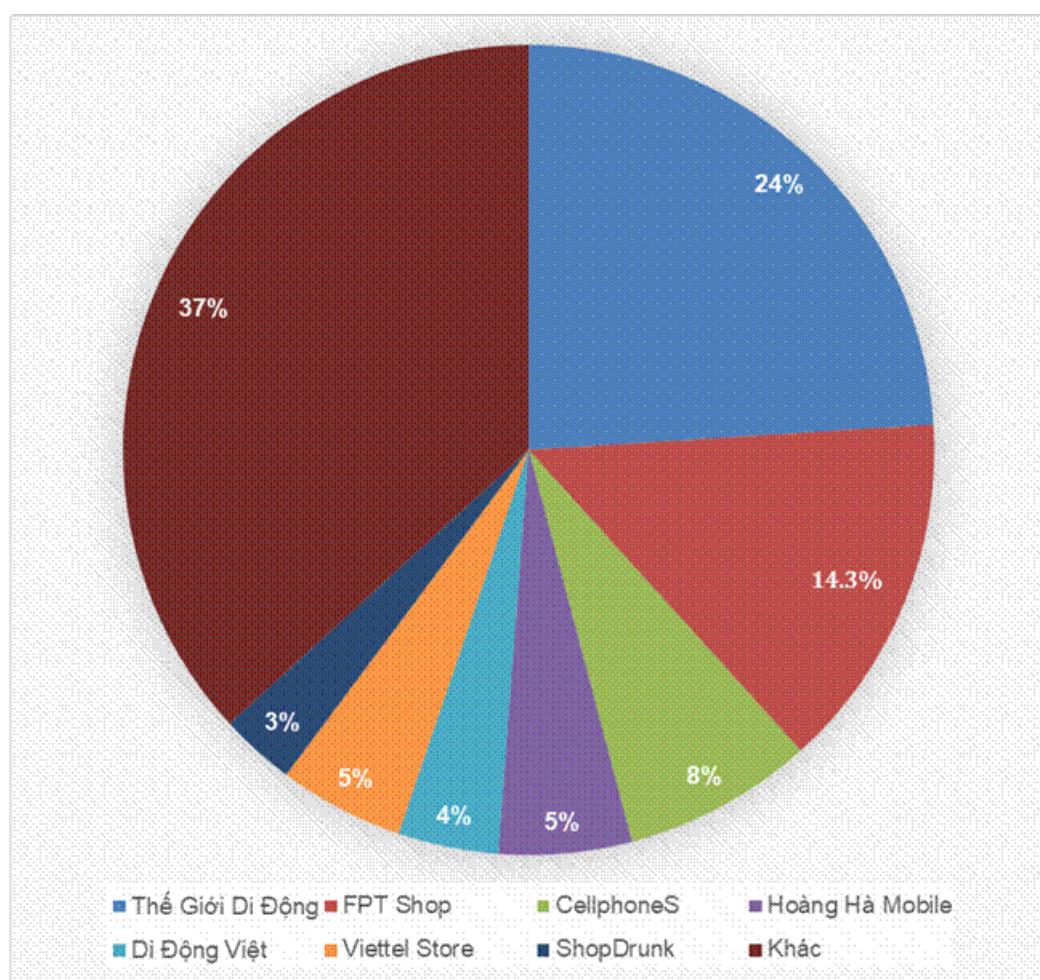
Bên cạnh sự tăng trưởng chậm lại về quy mô, thị trường cũng chứng kiến sự thay đổi mạnh mẽ trong hành vi tiêu dùng. Do ảnh hưởng kéo dài từ đại dịch và sự phát triển của tầng lớp trẻ (Gen Z và Millennials), người tiêu dùng ngày càng ưu tiên trải nghiệm mua sắm trực tuyến. Theo Metric (2023), doanh thu ICT/CE từ 5 sàn thương mại điện tử lớn tăng hơn 40% trong năm 2023, bất chấp tổng doanh thu toàn ngành giảm. Điều này cho thấy sự dịch chuyển rõ rệt từ kênh offline sang online.

Các nền tảng thương mại điện tử như Shopee, Lazada, Tiki và TikTok Shop không chỉ đơn thuần là kênh bán hàng, mà còn là “đối thủ gián tiếp” của các chuỗi bán lẻ truyền thống do chi phí vận hành thấp hơn, khả năng mở rộng SKU và khả năng cá nhân hóa marketing cao hơn.

Ngoài ra, cuộc chiến giá trong ngành ICT/CE ngày càng gay gắt. Các chuỗi bán lẻ truyền thống như FPT Shop và Thế Giới Di Động đang chịu áp lực lớn từ các chuỗi nhỏ, vận hành linh hoạt và chi phí thấp như CellphoneS, Di Động Việt, Hoàng Hà Mobile, shopdunk, viettelstore. Các chuỗi này thường áp dụng chiến lược giá thấp, đồng thời giữ chất lượng dịch vụ tương đương, khiến các “ông lớn” buộc phải cân nhắc lại mô hình vận hành và giá bán.

#### 3.1.4.2. Quy mô thị trường

##### *Thị phần các đối thủ trong ngành bán lẻ ICT/CE*



Hình 3. 7. Biểu đồ thị phần ngành bán lẻ ICT/CE năm 2023 tại Việt Nam

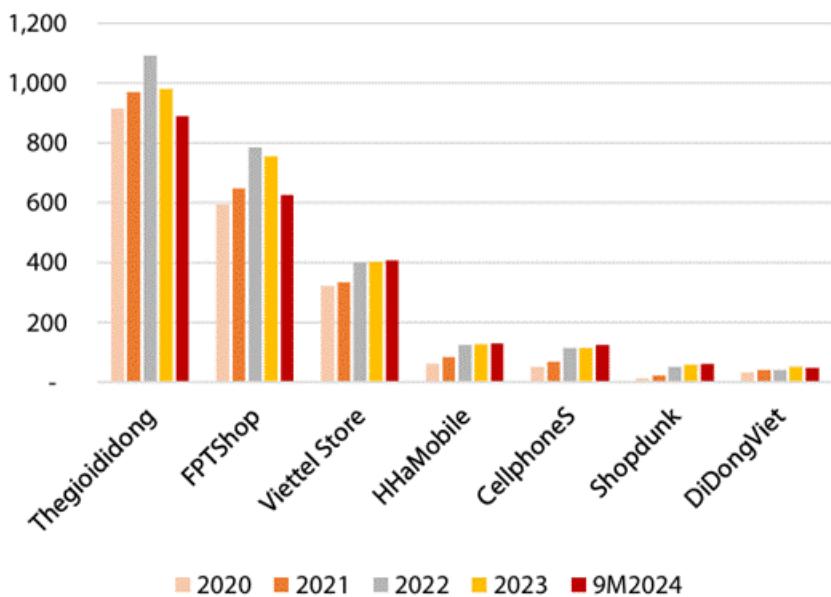
Theo biểu đồ trên, Thế Giới Di Động tiếp tục giữ vững vị thế dẫn đầu với 24% thị phần, khẳng định vai trò chi phối trên thị trường bằng hệ thống bán lẻ rộng khắp và chiến lược kinh doanh hiệu quả. Trong khi đó, nhóm “Khác” chiếm đến 37% thị phần, cho thấy sự hiện diện mạnh mẽ và cạnh tranh cực gay gắt của các nhà bán lẻ

nhỏ lẻ, kênh thương mại điện tử hoặc mô hình bán hàng trực tiếp từ nhà sản xuất. Sự phân mảnh này phản ánh xu hướng tiêu dùng ngày càng đa dạng và sự cạnh tranh gay gắt không chỉ giữa các ông lớn mà còn từ những đối thủ tiềm năng nhỏ nhung linh hoạt.

Ở vị trí thứ hai là FPT Shop với 14.3% thị phần, là đối trọng lớn nhất của Thế Giới Di Động. FPT Shop không chỉ đơn thuần là một nhà bán lẻ thiết bị điện tử mà còn là đại diện cho mô hình kinh doanh hiện đại, kết hợp giữa trải nghiệm khách hàng tại cửa hàng và sự tối ưu hóa quy trình bán hàng trực tuyến. Với chiến lược tập trung vào trải nghiệm người dùng, hệ thống vận hành hiệu quả, cùng với việc mở rộng danh mục sản phẩm từ laptop, smartphone đến các thiết bị công nghệ cao cấp cũng như dần mở rộng sang lĩnh vực CE (điện tử tiêu dùng), FPT Shop đang dần xây dựng cho mình một bản sắc thương hiệu riêng biệt. Ngoài ra, việc tận dụng tối đa sức mạnh từ hệ sinh thái của FPT – đặc biệt trong chuyển đổi số và công nghệ thông tin – giúp FPT Shop có lợi thế trong việc cung cấp các gói sản phẩm, dịch vụ hậu mãi, cũng như phát triển các chương trình trả góp và chăm sóc khách hàng cá nhân hóa.

So với các đối thủ tiếp theo như CellphoneS (8%), Hoàng Hà Mobile (5%), Viettel Store (5%), Di Động Việt (4%) và ShopDunk (3%), FPT Shop đang giữ khoảng cách khá rõ rệt, thể hiện sự ổn định trong chiến lược phát triển và khả năng tạo dựng niềm tin với khách hàng. Tuy nhiên, thị phần của các nhà bán lẻ nhỏ cũng không thể xem nhẹ. Chúng ta thấy có một nhóm người tiêu dùng đang tìm kiếm những giá trị khác biệt như giá tốt hơn, tính linh hoạt trong mua sắm hoặc sự chuyên sâu vào các dòng sản phẩm cụ thể – điều mà các chuỗi lớn như FPT Shop cần lưu ý và thích ứng linh hoạt hơn nữa.

### **Số lượng cửa hàng của các chuỗi bán lẻ ICT/CE hàng đầu**



Hình 3. 8. Biểu đồ phân bố số lượng cửa hàng theo năm (RongViet Securities, 2024)

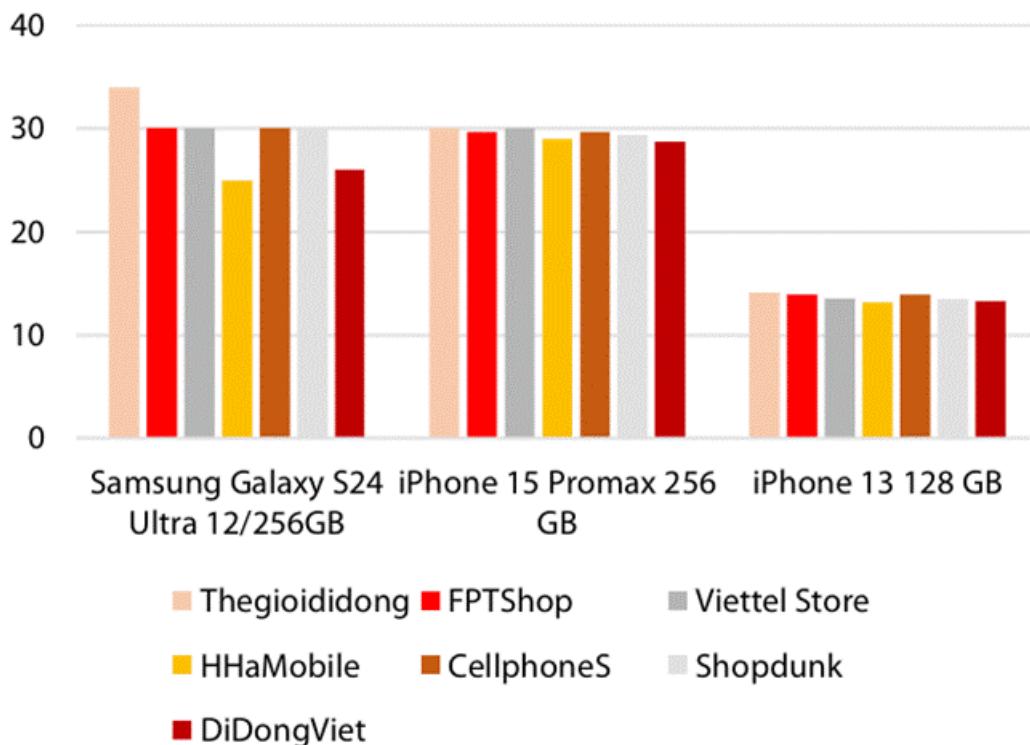
Dựa vào biểu đồ trên, FPT Shop nổi bật là một trong ba chuỗi có mạng lưới cửa hàng rộng lớn nhất, chỉ đứng sau Thế Giới Di Động. Năm 2020, FPT Shop sở hữu khoảng hơn 600 cửa hàng, và xu hướng tăng trưởng mạnh mẽ tiếp tục được duy trì trong giai đoạn 2021–2022, đỉnh điểm là năm 2022 với gần 800 cửa hàng, đánh dấu một giai đoạn mở rộng thần tốc của chuỗi này. Tuy nhiên, bước sang năm 2023 và đặc biệt là trong 9 tháng đầu năm 2024, số lượng cửa hàng FPT Shop bắt đầu suy giảm, giảm về mức xấp xỉ 650 cửa hàng. Đây là một dấu hiệu cho thấy doanh nghiệp đang bước vào giai đoạn tái cấu trúc hoặc điều chỉnh chiến lược vận hành.

Xu hướng giảm nhẹ số lượng cửa hàng của FPT Shop sau đợt bùng phát đại dịch COVID-19 có thể được lý giải từ nhiều yếu tố. Trước tiên, đại dịch đã thay đổi sâu sắc hành vi tiêu dùng của người dân, đẩy nhanh quá trình số hóa và khiến thương mại điện tử trở thành kênh mua sắm chủ yếu. Người tiêu dùng ngày càng ưa chuộng hình thức mua sắm trực tuyến bởi sự tiện lợi, nhanh chóng và khả năng so sánh giá cả tức thì. Trong bối cảnh đó, việc duy trì số lượng cửa hàng vật lý quá lớn có thể không còn là chiến lược tối ưu về chi phí, đặc biệt khi chi phí mặt bằng và nhân sự ngày càng gia tăng.

Hơn nữa, FPT Shop – với nền tảng công nghệ mạnh và năng lực quản trị tốt – đã nhanh chóng thích nghi với xu hướng mới. Họ chuyển hướng đầu tư nhiều hơn vào nền tảng thương mại điện tử, ứng dụng công nghệ trong quản lý kho, vận hành logistics, cũng như đẩy mạnh các hoạt động bán hàng trực tuyến qua website và nền tảng thương mại điện tử. Do đó, sự sụt giảm số lượng cửa hàng vật lý không hẳn là dấu hiệu của suy thoái, mà có thể là sự dịch chuyển chiến lược mang tính chủ động nhằm tối ưu hóa mô hình kinh doanh, giảm thiểu chi phí cố định và tăng cường hiệu quả hoạt động trong dài hạn.

Khi so sánh với các đối thủ như Thế Giới Di Động – chuỗi vẫn duy trì lượng cửa hàng vượt trội, dù cũng bắt đầu có dấu hiệu tiếp tục suy giảm trong năm 2024 – ta nhận thấy FPT Shop đang chọn một con đường khác biệt: thu hẹp vừa phải mạng lưới cửa hàng để chuyển dịch sang môi trường kỹ thuật số. Ngoài ra, mặc dù các chuỗi nhỏ hơn như CellphoneS, Shopdunk hay Di Động Việt vẫn tiếp tục mở rộng nhẹ mạng lưới, nhưng quy mô còn khá khiêm tốn so với hai ông lớn trong ngành.

***So sánh giá bán (đại diện là các mẫu smartphone tiêu biểu) tại các chuỗi bán lẻ ICT/CE hàng đầu***



Hình 3. 9. Biểu đồ giá bán các mẫu smartphone của các chuỗi bán lẻ ICT/CE hàng đầu (RongViet Securities, 2024)

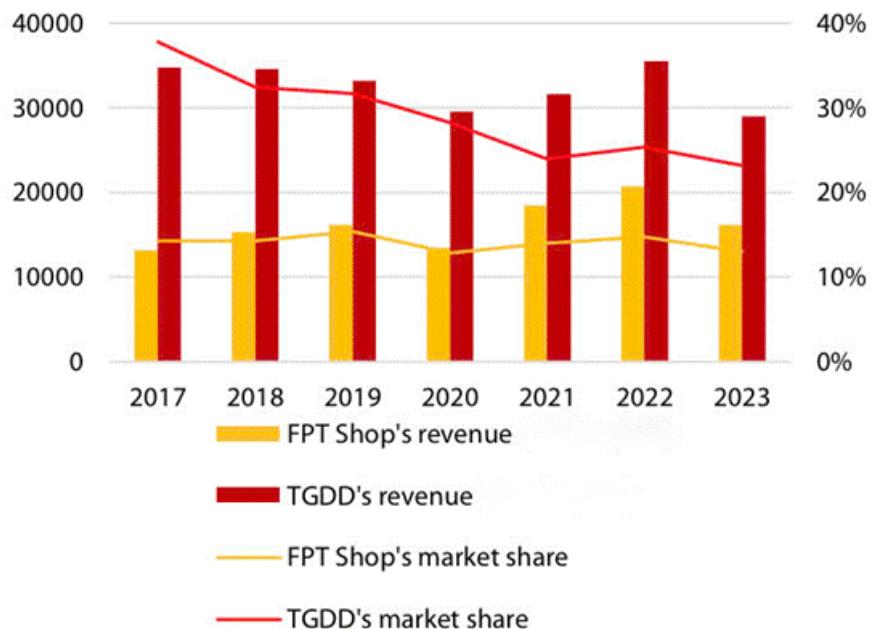
Qua việc quan sát biểu đồ, có thể thấy rằng mức giá của các sản phẩm này không có sự chênh lệch quá lớn giữa các nhà bán lẻ ICT/CE hàng đầu, phản ánh tính cạnh tranh cao cũng như sự đồng nhất về chiến lược giá trong ngành bán lẻ ICT/CE tại Việt Nam. Tuy nhiên, vẫn có những khác biệt nhất định giúp người tiêu dùng có cơ sở lựa chọn nhà bán lẻ phù hợp.

Tập trung vào FPT Shop, có thể thấy FPT Shop duy trì mức giá khá ổn định và mang tính cạnh tranh cao so với mặt bằng chung và tối hóa trải nghiệm người dùng mới là chiến lược tiên quyết chứ không phải về giá bán. Đối với mẫu Samsung Galaxy S24 Ultra, FPT Shop niêm yết mức giá khoảng 30 triệu đồng, thấp hơn so với Thế Giới Di Động (trên 33 triệu đồng) nhưng tương đương với Viettel Store, ShopDunk và CellphoneS. Điều này cho thấy FPT Shop chủ động điều chỉnh giá để không bị tụt lại so với các đối thủ có chính sách giá mềm hơn, đồng thời vẫn giữ được uy tín và dịch vụ chất lượng vốn là thế mạnh của chuỗi này.

Với iPhone 15 Pro Max 256GB, FPT Shop tiếp tục giữ mức giá ngang bằng với nhiều chuỗi lớn khác như Viettelstore và ShopDunk, dao động quanh ngưỡng 30 triệu đồng. Điều đặc biệt là ở phân khúc sản phẩm này, hầu hết các nhà bán lẻ đều duy trì một mức giá gần như tương đồng, phản ánh sự kiểm soát giá chặt chẽ từ Apple cũng như xu hướng thị trường không có nhiều biến độ để cạnh tranh bằng giá. FPT Shop, trong bối cảnh này, có lợi thế khi kết hợp được giá bán hợp lý với hệ sinh thái dịch vụ hậu mãi mạnh mẽ, đặc biệt hấp dẫn với nhóm khách hàng trung thành hoặc có nhu cầu trả góp.

Ở phân khúc phổ thông hơn với iPhone 13 128GB, giá tại FPT Shop rơi vào khoảng 14 triệu đồng – tương tự các chuỗi khác như Thé Giới Di Động, CellphoneS và ShopDunk, tuy nhiên vẫn cao hơn một chút so với Hoàng Hà Mobile và Di Động Việt – những đơn vị thường được biết đến với chiến lược “phá giá”. Sự chênh lệch này không phải là bất lợi mà lại phản ánh rõ định vị thương hiệu của FPT Shop: không chạy đua theo giá rẻ, mà cạnh tranh bằng sự bảo đảm về nguồn gốc sản phẩm, dịch vụ hỗ trợ và chính sách đổi trả rõ ràng – trải nghiệm khách hàng mới là chiến lược bền vững của FPT Shop.

### 3.1.4.3. Phân tích doanh số bán hàng của FPT Shop và Thế giới di động (đang dẫn đầu ngành bán lẻ ICT/CE)



Hình 3. 10. Biểu đồ doanh thu và thị phần theo năm của FPT Shop và Thế giới di động (RongViet Securities, 2024)

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ ICT/CE (Công nghệ thông tin và thiết bị điện tử) tại Việt Nam ngày càng cạnh tranh gay gắt và bước vào giai đoạn bão hòa, FPT Shop nổi lên như một trong những nhà bán lẻ dẫn đầu thị trường, mặc dù phải đối mặt với nhiều thách thức đáng kể đến từ đối thủ trực tiếp là Thế giới Di động (TGDD/MWG).

Giai đoạn 2017–2023 cho thấy một bức tranh biến động rõ rệt về doanh thu và thị phần của cả hai chuỗi bán lẻ. Theo dữ liệu được tổng hợp từ báo cáo của VDSC và Bloomberg, TGDD vẫn duy trì mức doanh thu vượt trội so với FPT Shop, dao động quanh ngưỡng 30.000–35.000 tỷ VNĐ mỗi năm. Tuy nhiên, TGDD lại chứng kiến xu hướng giảm liên tục về thị phần, từ mức gần 40% năm 2017 xuống chỉ còn khoảng 24% vào năm 2023. Ngược lại, FPT Shop dù khởi đầu với thị phần chỉ khoảng 10%, đã dần cải thiện và giữ vững mức trung bình khoảng 14,3% trong giai đoạn 2017–2022, trước khi giảm nhẹ trong năm 2023 do ảnh hưởng từ chiến lược cạnh tranh về giá của MWG.

Đi sâu hơn vào hiệu quả hoạt động, FPT Shop vẫn duy trì được tốc độ tăng trưởng doanh thu tương đối ổn định, đạt mức trung bình 5,9% mỗi năm. Doanh thu của chuỗi này tăng từ khoảng 13.000 tỷ VND năm 2017 lên 16.185 tỷ VND năm 2023. Trong khi đó, TGDD lại ghi nhận mức giảm doanh thu trung bình 1,3% mỗi năm trong cùng kỳ. Điều này cho thấy dù quy mô nhỏ hơn, FPT Shop lại thể hiện khả năng duy trì động lực tăng trưởng tốt hơn, phản ánh sự hiệu quả trong chiến lược định vị thương hiệu và lựa chọn danh mục sản phẩm phù hợp.

Tuy nhiên, một điểm đáng chú ý là thị phần của FPT Shop đang giảm mạnh trong những năm gần đây, từ đỉnh 96,9% doanh thu công ty đến từ mảng ICT/CE năm 2019, xuống chỉ còn 50,8% vào năm 2023 và tiếp tục giảm còn 36,1% trong quý 2/2024. Nguyên nhân chính là do sự bão hòa của thị trường ICT cũng như sự cạnh tranh khốc liệt từ các đối thủ khác, đặc biệt là cuộc chiến về giá mà MWG khởi xướng từ đầu quý 2/2023.

Trước tình hình đó, FPT Shop đã triển khai hai chiến lược phát triển đáng chú ý nhằm thích ứng với sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng và xu thế thị trường. Thứ nhất là mở rộng sang mảng CE (thiết bị điện tử tiêu dùng) kể từ tháng 6 năm 2021. Mảng CE mang lại biên lợi nhuận gộp cao hơn (20–25%) so với ICT (dưới 20%) và dự kiến sẽ tăng trưởng với tốc độ 6,6% mỗi năm — gần gấp ba lần so với mức tăng trưởng 2,3% của thị trường ICT. FPT Shop đã khẳng định cam kết trong lĩnh vực này bằng việc khai trương 10 cửa hàng CE độc lập vào đầu tháng 8 năm 2024, mở ra kỳ vọng về tăng trưởng doanh thu và khả năng cải thiện biên lợi nhuận trong trung hạn.

Thứ hai, FPT Shop đã nhanh chóng nắm bắt xu thế thương mại điện tử, đặc biệt là mô hình livestream bán hàng. Trong sự kiện ra mắt iPhone 15 cuối năm 2023, FPT ghi nhận doanh thu tới 1 triệu USD chỉ từ nền tảng Tik Tok Shop, bất chấp việc đã có website thương mại điện tử riêng. Điều này cho thấy sự linh hoạt và nhạy bén trong chiến lược bán hàng đa kênh, đặc biệt trong việc khai thác thế hệ người tiêu dùng trẻ đang thay đổi thói quen mua sắm từ offline sang online.

### **3.1.5. Lợi thế cạnh tranh**

Trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành bán lẻ ICT/CE tại Việt Nam, FPT Retail (FRT) đã xây dựng được một số lợi thế cạnh tranh then chốt, cho phép doanh nghiệp không chỉ duy trì vị thế mà còn từng bước khẳng định vị thế là nhà bán lẻ công nghệ số 2 trên thị trường, sau Thế Giới Di Động. Những lợi thế này bao gồm:

#### **3.1.5.1. Mối quan hệ chiến lược với các thương hiệu công nghệ hàng đầu**

FPT Shop thiết lập mối quan hệ chiến lược chặt chẽ với các thương hiệu công nghệ hàng đầu thế giới như Apple, Samsung, Xiaomi, Oppo và Vivo. Đặc biệt, việc là đại lý ủy quyền cấp cao nhất của Apple tại Việt Nam mang lại cho FPT Shop quyền phân phối các sản phẩm chính hãng một cách ưu tiên, đồng thời tạo dựng niềm tin mạnh mẽ từ nhóm khách hàng trung và cao cấp, những người thường có yêu cầu khắt khe về tính chính hãng và dịch vụ hậu mãi.

Để tăng cường trải nghiệm của khách hàng và tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, FPT Retail đã triển khai các cửa hàng concept cao cấp. Các cửa hàng này bao gồm Samsung S.Studio by FPT, Garmin Store và trung tâm bảo hành ủy quyền Apple F.Care by FPT. Những không gian này không chỉ trưng bày sản phẩm mà còn cung cấp các dịch vụ và trải nghiệm độc đáo, giúp FPT Retail tạo dựng vị thế khác biệt so với các nhà bán lẻ truyền thống chỉ tập trung vào bán hàng.



Hình 3. 11. Cửa hàng F.Studio của FRT

### 3.1.5.2. Ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số

FPT Shop là một trong những nhà bán lẻ tiên phong trong việc ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số trong ngành. Doanh nghiệp đã triển khai một loạt các giải pháp công nghệ tiên tiến để tối ưu hóa hoạt động và nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Các giải pháp này bao gồm:

Nền tảng khách hàng thân thiết FPT Loyalty

Hệ thống voicebot khảo sát tự động

Hệ thống CRM quản lý quan hệ khách hàng

Hệ thống ERP quản trị chuỗi cung ứng

Những công nghệ này không chỉ giúp FPT Retail vận hành một cách hiệu quả và tinh gọn hơn mà còn cho phép doanh nghiệp cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng và đưa ra các quyết định kinh doanh một cách nhanh chóng và chính xác.

Việc hợp tác với FPT Smart Cloud để triển khai trợ lý ảo voicebot CSAT là một minh chứng rõ nét cho năng lực số hóa của FPT Retail trong việc quản lý dịch vụ

khách hàng. Trong bối cảnh hành vi của người tiêu dùng ngày càng dịch chuyển mạnh mẽ sang môi trường số, khả năng cung cấp dịch vụ khách hàng hiệu quả trên các kênh kỹ thuật số trở nên ngày càng quan trọng.

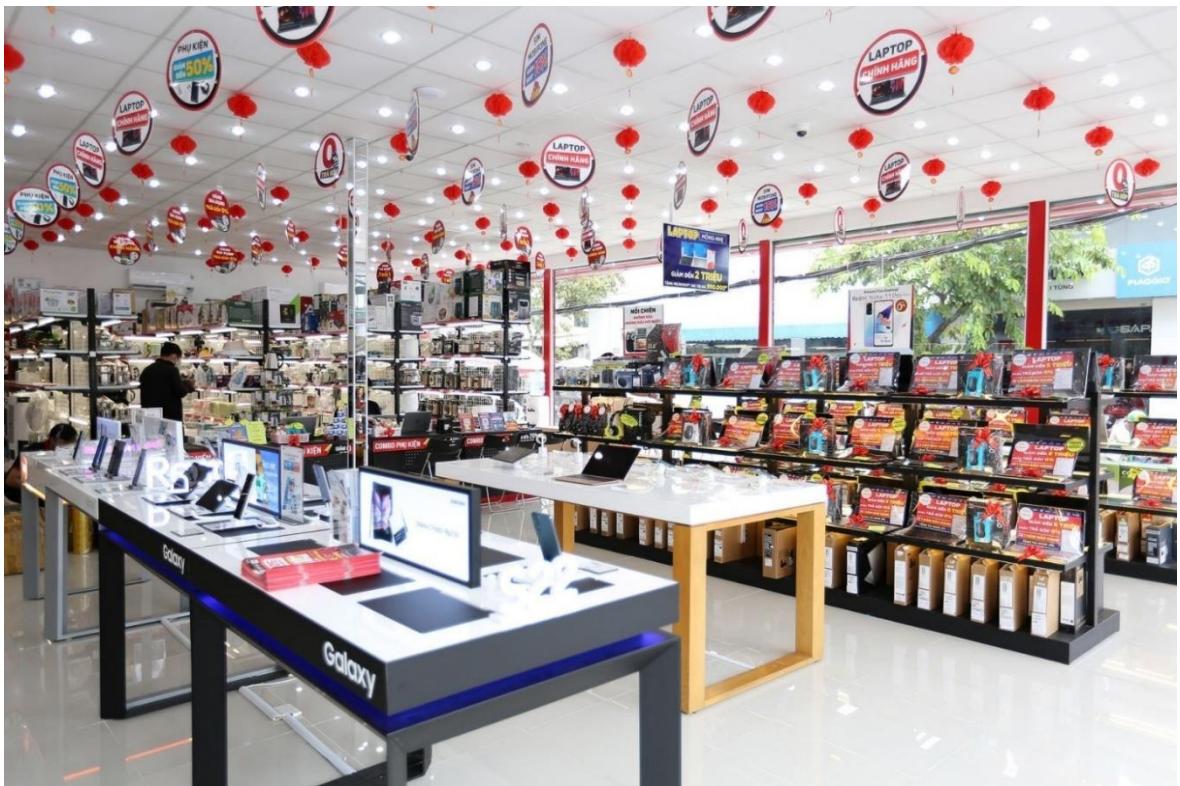


Hình 3. 12. Voicebot CSAT

### 3.1.5.3. Chiến lược mở rộng danh mục sản phẩm linh hoạt:

FPT Retail cho thấy sự linh hoạt và nhạy bén trong chiến lược mở rộng danh mục sản phẩm. Doanh nghiệp đã tung ra chuỗi FPT Shop Điện Máy, một mô hình tích hợp các sản phẩm ICT và điện gia dụng hiện đại, nhằm đón đầu xu hướng mua sắm tại các điểm bán tích hợp.

Mặc dù đây vẫn là một mô hình thử nghiệm, bước đi này cho thấy rằng FPT Retail không tự giới hạn mình trong lĩnh vực điện thoại và máy tính xách tay truyền thống. Thay vào đó, doanh nghiệp đang tích cực mở rộng sang các ngành hàng có biên lợi nhuận tốt hơn và ít bị ảnh hưởng bởi sự bão hòa của thị trường.



Hình 3. 13. Cửa hàng FPT Shop

#### 3.1.5.4. Lợi thế từ hệ sinh thái Tập đoàn FPT

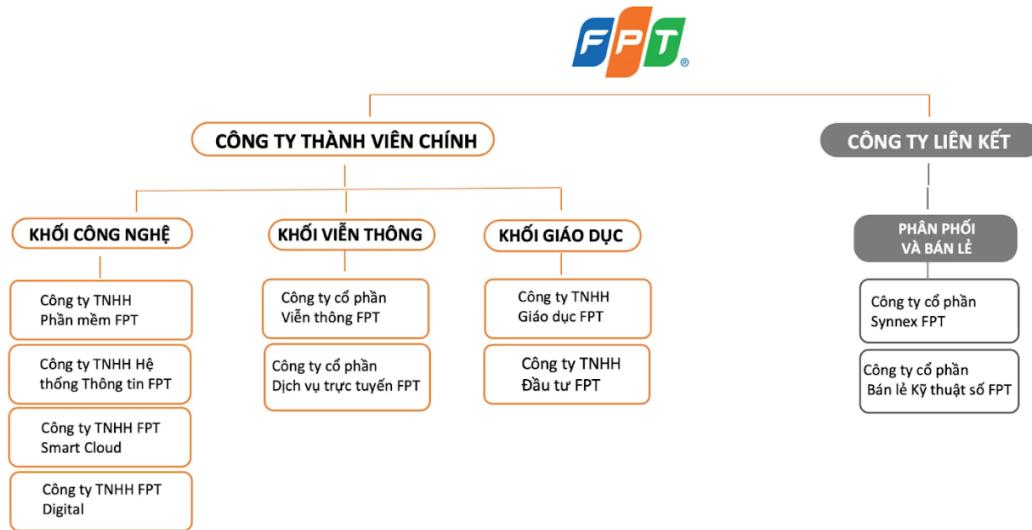
FPT Retail tận dụng một cách hiệu quả hệ sinh thái nội bộ đa dạng của Tập đoàn FPT. Điều này bao gồm khả năng tiếp cận các nguồn lực và chuyên môn từ các đơn vị thành viên khác nhau trong tập đoàn:

Năng lực công nghệ từ FPT Software và FPT Smart Cloud

Khả năng truyền thông và quảng cáo từ FPT Play và FPT Telecom

Các giải pháp hậu cần số từ Base.vn và Akabot

Việc tận dụng hệ sinh thái này cho phép FPT Retail giảm chi phí đầu tư ban đầu, tiếp cận các công nghệ mới một cách nhanh chóng và đầy nhanh quá trình đổi mới.



Hình 3. 14. Hệ sinh thái tập đoàn FPT

### 3.1.5.5. Chất lượng nhân sự và dịch vụ khách hàng

FPT Retail có một đội ngũ nhân viên chất lượng cao, đặc biệt là lực lượng bán hàng, được đào tạo bài bản theo các tiêu chuẩn kỹ thuật của các hãng sản xuất lớn như Apple và Samsung. Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và am hiểu sản phẩm là một yếu tố quan trọng giúp FPT Retail cung cấp dịch vụ khách hàng xuất sắc và xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Ngoài ra, FPT Retail còn chú trọng đến việc cung cấp các dịch vụ hậu mãi chu đáo để nâng cao trải nghiệm mua sắm và xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Các dịch vụ này bao gồm chính sách đổi trả hàng trong 15 ngày, các gói bảo hành mở rộng, dịch vụ giao hàng tận nơi và các tùy chọn thanh toán linh hoạt.

Những lợi thế về hệ thống phân phối chất lượng cao, các chứng nhận ủy quyền từ các thương hiệu lớn, dịch vụ hậu mãi xuất sắc, năng lực công nghệ nội tại và tầm nhìn chiến lược linh hoạt đã tạo ra một nền tảng cạnh tranh vững chắc cho FPT Retail trong bối cảnh thị trường bán lẻ đang trải qua những thay đổi sâu sắc.

### 3.1.6. Chiến lược thị trường

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ công nghệ Việt Nam đang bước vào giai đoạn bão hòa, FPT Retail (FRT) đặc biệt là FPT Shop trong thị trường ICT/CE không còn lựa chọn nào khác ngoài việc tái cấu trúc toàn diện mô hình kinh doanh. Tâm điểm

của sự chuyển dịch này chính là chiến lược phát triển thương mại điện tử – không chỉ là một kênh phân phối mới, mà là trụ cột chiến lược mang tính sống còn trong hành trình thích ứng và bứt phá của doanh nghiệp.

Là một mắt xích quan trọng trong hệ sinh thái phân phối ICT/CE (công nghệ thông tin và điện tử tiêu dùng), FPT Retail từng tạo dấu ấn mạnh mẽ với hệ thống FPT Shop. Tuy nhiên, khi hành vi người tiêu dùng thay đổi chóng mặt sau đại dịch Covid-19, và các thế hệ như Millennials hay Gen Z ngày càng có xu hướng chi tiêu trực tuyến, mô hình truyền thống dựa trên chuỗi cửa hàng vật lý đã bắt đầu bộc lộ hạn chế. Mặc dù doanh thu từ các cửa hàng vẫn duy trì ổn định, nhưng biên lợi nhuận ngày càng bị thu hẹp do chi phí vận hành cao và áp lực cạnh tranh gay gắt. Trong giai đoạn 2023–2024, FRT đã buộc phải đóng cửa hàng chục cửa hàng có hiệu suất thấp để tái phân bổ nguồn lực cho thương mại điện tử – một động thái cho thấy sự linh hoạt và quyết liệt trong chiến lược thị trường của họ.

Chiến lược thương mại điện tử của FRT không chỉ dừng lại ở việc thiết lập kinh bán hàng online độc lập, mà còn mở rộng sang mô hình đa nền tảng (omni-channel), tích hợp chặt chẽ với các mạng xã hội phổ biến như TikTok, Facebook và Zalo và mở rộng sang các nền tảng thương mại điện tử khác như là shopee, lazada. Việc ra mắt cửa hàng trên TikTok Shop là một minh chứng rõ nét cho việc FPT Retail không chỉ theo kịp mà còn chủ động dẫn dắt xu thế mua sắm của thế hệ trẻ. Khách hàng không còn phải tìm đến cửa hàng – thay vào đó, thương hiệu FPT Shop xuất hiện ngay trong các đoạn video ngắn trên mạng xã hội, nơi họ dành phần lớn thời gian mỗi ngày. Đây chính là một bước chuyển đổi từ tư duy “bán hàng” sang “trải nghiệm tiêu dùng”, nơi nội dung và sản phẩm gắn bó chặt chẽ trong hành trình ra quyết định của khách hàng. Đáng chú ý, FPT Retail đã đặt mục tiêu cụ thể: đến năm 2025, kinh thương mại điện tử sẽ đóng góp ít nhất 30% vào tổng doanh thu, đồng thời mảng hàng gia dụng online cũng sẽ tăng trưởng gấp đôi và chiếm 10% cơ cấu doanh thu. Đây không chỉ là con số tham vọng mà còn là tín hiệu về một tầm nhìn chiến lược được hoạch định rõ ràng, có định hướng đầu tư công nghệ bài bản và đội ngũ vận hành chuyên sâu.

Thành công trong thương mại điện tử không thể đến từ kênh bán hàng đơn lẻ, mà là kết quả của toàn bộ hệ sinh thái số được xây dựng đồng bộ. FPT Retail đã đầu tư mạnh vào nền tảng dữ liệu khách hàng (CDP), hệ thống quản lý đơn hàng thông minh (OMS), và mạng lưới logistics tích hợp với các đối tác lớn như Giao Hàng Nhanh, J&T Express. Việc kết hợp giữa hậu cần hiện đại và hiểu biết sâu sắc về hành vi tiêu dùng đã giúp FPT Shop có thể cung cấp dịch vụ giao hàng nhanh, linh hoạt đổi trả và hỗ trợ khách hàng trực tuyến 24/7 – những yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh rõ rệt so với các đối thủ thuần thương mại điện tử hay thuần offline. Đây cũng thỏa mãn giá trị cốt lõi được lập ra từ đầu của FPT Retail là đặt khách hàng làm trung tâm và tối ưu hóa trải nghiệm của họ. Trong cuộc chơi này, FPT Retail cần vượt lên bằng chiến lược khác biệt hóa thay vì cạnh tranh giá thuần túy – đó là gia tăng chất lượng dịch vụ hậu mãi, không ngừng nâng cao trải nghiệm khách hàng, và khả năng tùy biến sản phẩm phù hợp từng phân khúc cũng như là việc cá nhân hóa hành trình của từng khách hàng.

*“Chúng tôi kiên định theo đuổi mục tiêu lấy khách hàng làm trọng tâm, không ngừng nâng cao trải nghiệm mua sắm, gia tăng chất lượng dịch vụ hậu mãi và đặc biệt chú trọng đến việc cá nhân hóa hành trình của từng khách hàng.” – Thông điệp của bà Nguyễn Bạch Diệp (chủ tịch hội đồng quản trị FPT Retail).*

Một trong những bước đi chiến lược rõ ràng nhất của FPT Shop là khai thác nền tảng TikTok – mạng xã hội video ngắn phổ biến nhất trong giới trẻ Việt Nam (khách hàng mục tiêu của họ). Thay vì quảng cáo truyền thống, FPT Shop tạo nội dung mang tính giải trí – từ video đánh giá sản phẩm, “unbox” điện thoại mới, mèo công nghệ, cho đến livestream tư vấn bán hàng. Việc sử dụng KOLs, influencers công nghệ trẻ trung, am hiểu thị trường giúp thương hiệu len lỏi vào đời sống thường ngày của nhóm khách hàng mục tiêu – những người từ 18–35 tuổi, sống ở thành phố lớn và thường xuyên mua sắm trực tuyến.

Trên TikTok, FPT không bán sản phẩm, mà bán niềm tin và cảm xúc. Các video thường bắt đầu từ nỗi đau người dùng (sạc chậm, máy lag, không biết chọn điện thoại nào phù hợp), sau đó dẫn dắt tự nhiên đến lời khuyên và gợi ý sản phẩm, cuối cùng

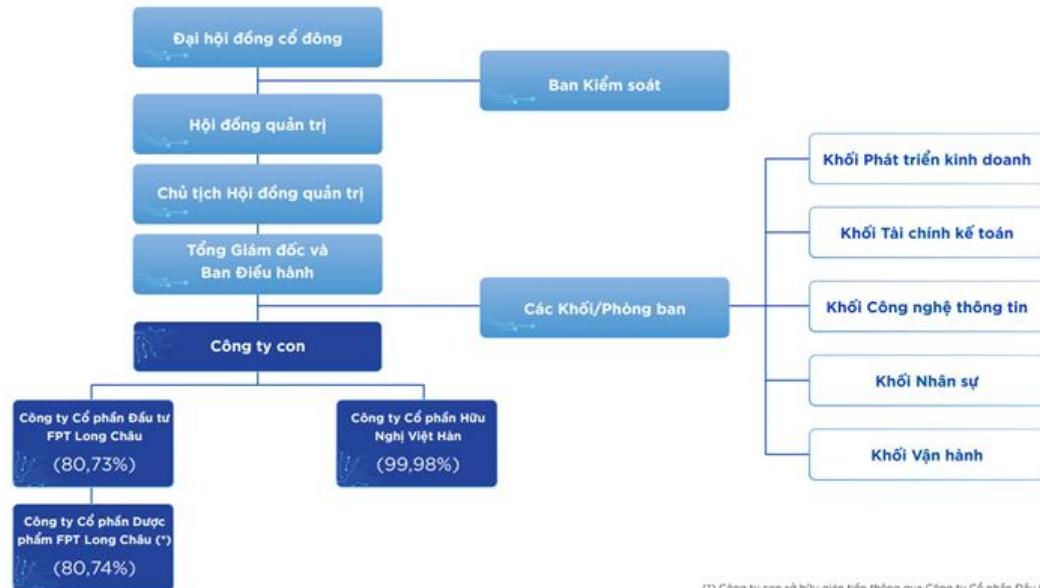
chốt đơn ngay trên nền tảng TikTok Shop. Ngoài ra, công ty còn thường xuyên livestream bán hàng sales vào các sự kiện trên nền tảng này để thu hút khách hàng. Chiến lược này làm rút ngắn vòng đời tiêu dùng: từ nhận biết đến cân nhắc và hành động chỉ còn vài giây.

### **3.1.7. Phát triển tổ chức**

Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT/ FPT Digital Retail Joint Stock Company lựa chọn loại hình cấu trúc công ty cổ phần để thực hiện kế hoạch kinh doanh. Một trong những lý do quan trọng nhất khiến FRT lựa chọn mô hình công ty cổ phần là khả năng huy động vốn lớn và linh hoạt. Theo khoản 3 Điều 111 Luật Doanh nghiệp 2020, công ty cổ phần được phát hành cổ phần, trái phiếu và các loại chứng khoán khác của công ty, hoạt động theo mô hình này giúp cho FPT Retail thu hút nhiều nguồn lực tài chính từ công chúng và các nhà đầu tư. Kể từ khi thành lập vào năm 2012, đến năm 2018 công ty đã được niêm yết trên sàn chứng khoán phố Hồ Chí Minh với mã cổ phiếu FPT Retail, đến nay FPT Retail đã liên tục mở rộng mạng lưới kinh doanh của mình, hiện đã có 1.943 nhà thuốc FPT Long Châu có mặt trên toàn bộ lãnh thổ Việt Nam 63/63 tỉnh thành, 126 trung tâm tiêm chủng FPT Long Châu có mặt trên 54/63 tỉnh thành và 634 cửa hàng FPT Shop trên 63/63 tỉnh thành (Báo cáo thường niên 2024, FRT). Quy mô hoạt động của công ty ngày càng mở rộng, đồng nghĩa với việc sẽ càng đòi hỏi nguồn vốn rất lớn và bền vững, hoạt động theo loại hình công ty cổ phần có thể giúp FRT giải quyết được vấn đề này.

Mô hình quản trị công ty cổ phần cũng yêu cầu rất cao về tổ chức bộ máy quản trị, bắt buộc phải rất chặt chẽ và minh bạch. Cơ chế hoạt động này giúp cho FRT hoạt động hiệu quả và còn chứng minh được độ uy tín cho các nhà đầu tư, đối tác. FPT Retail hoạt động theo mô hình quản trị doanh nghiệp được quy định tại Điều 137 của Luật Doanh nghiệp, với cơ cấu gồm Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát và Tổng Giám đốc. Mô hình này được thiết kế nhằm đảm bảo hiệu quả quản lý, tính minh bạch trong vận hành và khả năng kiểm soát rủi ro trong mọi hoạt động của công ty. Tính đến ngày 31/12/2024, FPT Retail quản lý mô hình hoạt động

gồm hai công ty con trực tiếp và một công ty con sở hữu gián tiếp thông qua Công ty Cổ phần Đầu tư FPT Long Châu.



Hình 3. 15. Tóm tắt mô hình quản trị của FRT (Theo Báo cáo thường niên FPT Retail 2024)

Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCD) là cơ quan quyền lực tối cao, nơi hội tụ và thể hiện ý chí của các cổ đông – những chủ sở hữu thực sự của doanh nghiệp. Khoản 2 Điều 138 Luật Doanh nghiệp 2020 đã xác lập một cách toàn diện các quyền và nghĩa vụ của ĐHĐCD, phản ánh nguyên tắc minh bạch, dân chủ và kiểm soát trong mô hình công ty cổ phần hiện đại. ĐHĐCD có vai trò chiến lược trong việc thông qua định hướng phát triển của công ty. Đây là quyền năng nền tảng, giúp cổ đông định hình tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược dài hạn, đảm bảo rằng doanh nghiệp phát triển đúng hướng, phù hợp với lợi ích chung của các bên liên quan. ĐHĐCD có thẩm quyền quyết định về cấu trúc vốn của công ty, bao gồm loại cổ phần, số lượng cổ phần từng loại được chào bán, cũng như mức cổ tức hàng năm. Đây là công cụ kiểm soát quan trọng, giúp cổ đông theo dõi và đánh giá hiệu quả sử dụng vốn, đồng thời bảo vệ quyền lợi tài chính của mình. Một trong những quyền lực nổi bật của ĐHĐCD là quyền bầu, miễn nhiệm và bãi nhiệm thành viên Hội đồng quản trị (HDQT) và Kiểm soát viên (BKS). Thể hiện tính dân chủ trong quản trị doanh nghiệp, cho phép cổ đông kiểm soát chất lượng và đạo đức nghề nghiệp của ban lãnh đạo công ty.

Trong cơ cấu tổ chức quản trị của FPT Retail, Ban Kiểm soát giữ một vai trò độc lập và trọng yếu nhằm đảm bảo sự minh bạch, tuân thủ và hiệu quả trong hoạt động điều hành của công ty. Đây là cơ quan giám sát trực thuộc Đại hội đồng cổ đông, có chức năng kiểm tra và đánh giá hoạt động quản lý, điều hành của Hội đồng quản trị và Ban Giám đốc theo đúng quy định tại Luật Doanh nghiệp hiện hành. Tại FPT Retail, Ban Kiểm soát được tổ chức với 3 thành viên cho nhiệm kỳ 2022 – 2027, Ban Kiểm soát thực hiện giám sát toàn diện đối với Hội đồng quản trị, Giám đốc hoặc Tổng Giám đốc trong việc quản lý và điều hành công ty. Một trong những nhiệm vụ cốt lõi là kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, trung thực và cẩn trọng trong mọi quyết định và hoạt động kinh doanh của ban điều hành. Ban cũng chịu trách nhiệm thẩm định tính đầy đủ và minh bạch của các báo cáo tài chính định kỳ – bao gồm báo cáo tài chính 06 tháng và báo cáo tài chính hàng năm – cũng như các báo cáo đánh giá công tác quản trị của Hội đồng quản trị trước khi trình lên Đại hội đồng cổ đông. Ban Kiểm soát còn được giao nhiệm vụ đánh giá hiệu quả và hiệu lực của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro và cơ chế cảnh báo sớm trong toàn doanh nghiệp.

Hội đồng quản trị của FPT Retail nhiệm kỳ 2022 – 2027 bao gồm 05 thành viên, trong số đó, có 2 thành viên độc lập, nhằm đảm bảo sự khách quan trong quá trình ra quyết định và kiểm soát nội bộ. Chủ tịch HĐQT hiện nay là bà Nguyễn Bạch Đieme – người đã gắn bó và dẫn dắt FPT Retail hơn một thập kỷ hình thành và phát triển. Hiện tại, HĐQT của FPT Retail chưa thành lập các tiểu ban trực thuộc. Thay vào đó, các thành viên trong HĐQT trực tiếp đảm nhận và thực hiện các nhiệm vụ theo sự phân công cụ thể. HĐQT là cơ quan quản lý cao nhất đóng vai trò trung tâm trong việc hoạch định chiến lược, giám sát điều hành và bảo vệ lợi ích của cổ đông, đại diện cho các cổ đông trong việc điều hành và định hướng hoạt động của công ty, chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông về hiệu quả quản lý và kết quả kinh doanh.

Dưới sự giám sát của Hội đồng quản trị, Ban Điều hành chính là lực lượng trực tiếp hiện thực hóa các chiến lược phát triển, kế hoạch tài chính và mục tiêu kinh doanh đã được thông qua, đồng thời đảm bảo tính liên tục, linh hoạt và hiệu quả trong toàn

bộ hệ thống vận hành của doanh nghiệp. Tại FPT Retail, Tổng Giám đốc hiện nay là ông Hoàng Trung Kiên, một nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm và có thời gian dài gắn bó với Tập đoàn FPT. Tổng Giám đốc là người điều hành công việc kinh doanh hàng ngày, chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị. Đồng thời, ông cũng có quyền quyết định các vấn đề chuyên môn thuộc phạm vi hoạt động thường nhật, đề xuất phương án cơ cấu tổ chức, bổ nhiệm nhân sự cấp dưới, quyết định các chính sách về lương thưởng và quyền lợi của người lao động, cũng như kiến nghị các phương án xử lý rủi ro tài chính hoặc phân phối lợi nhuận. Trong khuôn khổ đó, Tổng Giám đốc chính là đầu mối tổ chức thực hiện toàn diện các hoạt động sản xuất – kinh doanh và phát triển nguồn lực doanh nghiệp. Hỗ trợ và phối hợp chặt chẽ với Tổng Giám đốc là Ban Điều hành, bao gồm các Phó Tổng Giám đốc và Giám đốc chuyên môn phụ trách từng lĩnh vực cụ thể như kinh doanh, tài chính, nhân sự, công nghệ và chuyển đổi số. Ban Điều hành FPT Retail hiện có 07 thành viên, mỗi người đảm nhiệm một vai trò cốt lõi trong vận hành doanh nghiệp. Trong đó, ông Nguyễn Việt Anh và bà Nguyễn Đỗ Quyên là hai Phó Tổng Giám đốc giữ vị trí trọng yếu, lần lượt điều phối các mảng kinh doanh và chiến lược hợp tác. Bên cạnh đó, các Giám đốc chuyên môn như Giám đốc Nhân sự, Giám đốc Tài chính, Giám đốc Chuyển đổi số, Giám đốc Công nghệ điều hành trực tiếp các khối như: Khối phát triển kinh doanh, khối tài chính kế toán, khối công nghệ thông tin, khối nhân sự và khối vận hành.

### **3.1.8. Đội ngũ quản lý**

Trung tâm quyền lực trong hệ thống quản trị của FPT Retail là Hội đồng Quản trị, với 5 thành viên nhiệm kỳ 2022 – 2027. HĐQT không chỉ có sự kết hợp giữa các nhân sự chủ chốt nội bộ mà còn bao gồm hai thành viên độc lập, giúp tăng cường tính khách quan, minh bạch và đa dạng trong góc nhìn chiến lược. Nổi bật trong HĐQT là bà Nguyễn Bạch Đieme, Chủ tịch HĐQT, người đã đồng hành cùng FPT Retail từ những ngày đầu thành lập và góp công lớn trong việc xây dựng thương hiệu FPT Shop và phát triển FPT Long Châu thành chuỗi nhà thuốc lớn nhất Việt Nam. Bà

được cộng đồng doanh nhân trong nước và quốc tế ghi nhận là một trong những nữ doanh nhân quyền lực và ảnh hưởng nhất khu vực châu Á.

Bên cạnh đó, sự hiện diện của ông Hoàng Trung Kiên – Thành viên HĐQT kiêm Tổng Giám đốc – đảm bảo sự kết nối chặt chẽ giữa cấp hoạch định chiến lược và cấp vận hành. Ông Kiên có nền tảng học vấn bài bản từ châu Âu và nhiều năm kinh nghiệm trong hệ thống FPT. Sự năng động, bản lĩnh và quyết đoán của ông đã giúp FPT Retail vững vàng vượt qua giai đoạn khủng hoảng do dịch bệnh Covid-19 và tiếp tục bứt phá trong giai đoạn hậu đại dịch.

Cũng trong HĐQT, bà Trịnh Hoa Giang – một trong những người đầu tiên đặt nền móng cho FPT Retail, hiện là Phó Tổng Giám đốc Sen Đỏ – mang đến góc nhìn sắc sảo về thị trường và công nghệ số. Trong khi đó, hai thành viên độc lập là ông Nguyễn Đức Việt Dũng và ông Lê Hồng Việt đều là những nhà lãnh đạo dày dạn kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ, chuyển đổi số và khởi nghiệp sáng tạo. Họ không chỉ mang đến tư duy đổi mới mà còn đóng vai trò quan trọng trong quá trình số hóa toàn diện tại FPT Retail, đặc biệt trong bối cảnh công ty đẩy mạnh hoạt động trên các nền tảng số.

Dưới sự giám sát của HĐQT, Ban Điều hành của FPT Retail là lực lượng chủ chốt thực thi các kế hoạch kinh doanh, tài chính và vận hành hệ thống chuỗi bán lẻ. Tổng Giám đốc Hoàng Trung Kiên đứng đầu Ban Điều hành, cùng với 2 Phó Tổng Giám đốc là ông Nguyễn Việt Anh và bà Nguyễn Đỗ Quyên. Cả ba đều là những nhà quản trị có tầm nhìn chiến lược, giàu kinh nghiệm thực tiễn và có khả năng ứng biến linh hoạt với thị trường. Trong đó, bà Quyên – người phụ trách vận hành chuỗi FPT Shop và xây dựng mối quan hệ chiến lược với các nhà cung cấp dược phẩm – đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong sự thành công của hệ thống FPT Long Châu.

Ngoài các vị trí điều hành cấp cao, đội ngũ giám đốc chức năng cũng được tuyển chọn kỹ lưỡng và sở hữu chuyên môn vững vàng. Ông Hoàng Cao Chung – Giám đốc Nhân sự, đại diện cho thế hệ lãnh đạo trẻ với tinh thần đổi mới và kiến tạo môi trường làm việc tích cực. Ông Phạm Đăng Khôi – Giám đốc Công nghệ, đã có nhiều năm kinh nghiệm tại FPT Software và đóng góp nổi bật trong việc triển khai hệ thống

vận hành kỹ thuật số cho chuỗi nhà thuốc. Cùng với đó, ông Võ Đặng Phát – Giám đốc Chuyên đổi số và ông Phạm Duy Hoàng Nam – Giám đốc Tài chính, là những nhân tố trọng yếu trong việc tối ưu vận hành, kiểm soát tài chính và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Một phần không thể thiếu trong hệ thống quản trị của FPT Retail là Ban Kiểm soát, gồm 3 thành viên với nhiệm kỳ 5 năm. BKS đóng vai trò giám sát tính tuân thủ trong các hoạt động tài chính và quản trị, đảm bảo sự minh bạch và ổn định cho toàn bộ hệ thống. Đầu tiên là ông Nguyễn Đình Hùng, người có học vị Tiến sĩ Kế toán và từng giữ vai trò Kế toán trưởng FPT Hồ Chí Minh. Hai thành viên còn lại là bà Ngô Thị Minh Huệ và ông Trần Khương, đều là những chuyên gia kỳ cựu trong lĩnh vực kiểm toán, tài chính doanh nghiệp và kế toán quản trị.

### **3.2. Chiến lược Marketing của FPT Shop**

#### **3.2.1. Tổng quan chiến lược marketing**

FPT Shop xác định vị thế của mình là một hệ thống bán lẻ các sản phẩm công nghệ cao cấp và uy tín, hướng đến đối tượng khách hàng hiện đại, bao gồm học sinh, sinh viên, nhân viên văn phòng và người dùng chuyên nghiệp. Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của ngành bán lẻ ICT (Công nghệ Thông tin và Truyền thông), chiến lược marketing của FPT Shop không chỉ đơn thuần là quảng bá thương hiệu mà còn tập trung vào việc xây dựng trải nghiệm khách hàng liền mạch trên nhiều kênh, tích hợp cả trực tuyến (online) và trực tiếp (offline), nhằm tạo dựng lòng trung thành và thúc đẩy hành vi mua sắm theo xu hướng số hóa.

Chiến lược marketing hiện tại của FPT Shop được xây dựng dựa trên ba trụ cột chính. Thứ nhất, FPT Shop không ngừng đa dạng hóa danh mục sản phẩm để đáp ứng nhu cầu ngày càng phong phú của khách hàng, đồng thời triển khai phân khúc hóa thị trường một cách hiệu quả để thực hiện các chiến dịch marketing phù hợp với từng nhóm đối tượng cụ thể. Thứ hai, FPT Shop chú trọng tăng cường sự hiện diện trên các nền tảng truyền thông số và tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm trực tuyến, nhằm cung cấp cho khách hàng một hành trình mua sắm tiện lợi và hấp dẫn. Thứ ba, FPT Shop tập trung vào việc cung cấp giá trị gia tăng và dịch vụ hậu mãi vượt trội, đồng

thời xây dựng mối quan hệ gắn kết lâu dài với khách hàng thông qua các công cụ quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và chương trình khách hàng thân thiết (Loyalty).

### 3.2.2. Marketing mix (4P)

Sản phẩm (Product):

FPT Shop cung cấp một danh mục sản phẩm đa dạng, bao gồm điện thoại, máy tính xách tay, máy tính bảng, đồng hồ thông minh, phụ kiện và thiết bị điện tử gia dụng. Trong năm 2024, hệ thống đã thực hiện một bước đi chiến lược quan trọng là mở rộng mô hình FPT Shop Điện Máy, bổ sung thêm các sản phẩm như tivi, tủ lạnh và máy giặt. Động thái này không chỉ giúp FPT Shop gia tăng giá trị đơn hàng trung bình mà còn đáp ứng nhu cầu mua sắm ngày càng đa dạng của khách hàng, đặc biệt là những người có xu hướng mua sắm các sản phẩm công nghệ và điện gia dụng cùng nhau.



Hình 3. 16. Chương trình giảm giá của FPT Shop

Song song với việc mở rộng danh mục sản phẩm, FPT Shop còn đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược với các thương hiệu công nghệ hàng đầu thế giới. Việc trở thành đại lý ủy quyền cao cấp của các thương hiệu như Apple, Samsung và Xiaomi không chỉ mang lại cho FPT Shop lợi thế trong việc phân phối các sản phẩm chính hãng một cách ưu tiên mà còn có tác động tích cực đến

độ tin cậy và vị thế thương hiệu của FPT Shop trong phân khúc khách hàng cao cấp. Những khách hàng này thường có yêu cầu rất cao về tính chính hãng và chất lượng sản phẩm, và việc FPT Shop có thể đáp ứng được những yêu cầu đó giúp củng cố lòng tin và sự trung thành của họ đối với thương hiệu.

Ngoài ra, FPT Shop cũng triển khai các mô hình "cửa hàng trong cửa hàng" (Shop-in-Shop) độc đáo như Garmin Store và Samsung S.Studio by FPT. Đây là một chiến lược quan trọng cho phép FPT Shop tạo ra những trải nghiệm sản phẩm trực tiếp và độc đáo cho khách hàng ngay tại các điểm bán. Thay vì chỉ đơn thuần là trưng bày sản phẩm, các cửa hàng này được thiết kế để khách hàng có thể tương tác, trải nghiệm và khám phá các tính năng của sản phẩm một cách sâu sắc hơn. Điều này không chỉ tăng cường sự gắn kết của khách hàng với thương hiệu mà còn góp phần thúc đẩy quyết định mua hàng của họ.

Bên cạnh việc cung cấp danh mục sản phẩm công nghệ đa dạng và liên tục cập nhật, FPT Shop còn đặc biệt chú trọng vào dịch vụ hậu mãi và giá trị gia tăng sau bán hàng, xem đây là yếu tố cốt lõi để giữ chân khách hàng và nâng cao trải nghiệm tổng thể. Điển hình là việc triển khai chính sách bảo hành vàng, cho phép khách hàng đổi mới thiết bị trong thời gian quy định với điều kiện thuận lợi, cùng với đó là các trung tâm bảo hành ủy quyền Apple (F.Care by FPT) – góp phần nâng cao uy tín thương hiệu trong mắt khách hàng sử dụng sản phẩm cao cấp.

Không chỉ dừng ở bảo hành, dịch vụ hỗ trợ tài chính là một thế mạnh chiến lược của FPT Shop. Hệ thống cung cấp hàng loạt các giải pháp vay online, trả góp 0%, hợp tác với nhiều ngân hàng và tổ chức tài chính như FE Credit, Shinhan Finance,... giúp khách hàng dễ dàng sở hữu sản phẩm dù chưa có sẵn tài chính đầy đủ. Thủ tục được số hóa hoàn toàn, cho phép duyệt khoản vay ngay trên nền tảng online, tạo sự tiện lợi và thúc đẩy tỷ lệ chuyển đổi mua hàng.

Đặc biệt, trong định hướng phát triển, FPT Shop không đơn thuần bán thiết bị mà đang dịch chuyển thành một nhà cung cấp giải pháp dịch vụ toàn diện, tập trung vào trải nghiệm và sự an tâm của khách hàng sau khi mua sắm. Từ khâu tư vấn ban đầu, hỗ trợ kỹ thuật, bảo trì, đến giao hàng tận nơi và hỗ trợ đổi trả, tất cả đều được

tối ưu hóa để tạo ra hành trình mua hàng liền mạch, nhất quán giữa các kênh online và offline.

#### Giá cả (Price):

FPT Shop áp dụng một chiến lược giá linh hoạt, được điều chỉnh phù hợp với từng nhóm sản phẩm và đối tượng khách hàng khác nhau. Nhằm tạo điều kiện thuận lợi nhất cho khách hàng trong việc sở hữu các sản phẩm công nghệ mong muốn, FPT Shop cung cấp một loạt các lựa chọn thanh toán linh hoạt. Các tùy chọn này bao gồm chương trình trả góp với lãi suất 0%, các chương trình ưu đãi đặc biệt từ các đối tác ngân hàng, và các giải pháp mua trước trả sau. Những chính sách này đặc biệt có ý nghĩa trong việc mở rộng khả năng tiếp cận sản phẩm đến những khách hàng có khả năng chi trả một lần còn hạn chế, giúp họ có thể sở hữu các sản phẩm công nghệ mới nhất mà không gặp áp lực tài chính quá lớn.

Bên cạnh đó, FPT Shop duy trì chính sách giá niêm yết minh bạch, đảm bảo rằng khách hàng luôn được tiếp cận với thông tin giá cả rõ ràng và nhất quán. Đồng thời, FPT Shop cũng thường xuyên triển khai các chương trình khuyến mãi hấp dẫn vào các dịp lễ và sự kiện đặc biệt như "Back to School", "Black Friday" và "Sale Tết". Những chương trình khuyến mãi này không chỉ mang lại lợi ích thiết thực cho khách hàng mà còn giúp FPT Shop cạnh tranh hiệu quả với các sàn thương mại điện tử, vốn nổi tiếng với các chương trình khuyến mãi lớn và đa dạng.

#### Kênh phân phối (Place):

FPT Shop đã xây dựng được một mạng lưới phân phối rộng khắp trên toàn quốc, bao gồm 634 cửa hàng tại 63 tỉnh thành (tính đến cuối năm 2024). Mạng lưới này đóng vai trò then chốt trong việc đưa sản phẩm và dịch vụ của FPT Shop đến gần hơn

với khách hàng trên khắp cả nước, đồng thời tạo ra sự thuận tiện cho khách hàng trong quá trình mua sắm và bảo hành sản phẩm.



Hình 3. 17. Cửa hàng FPT Shop

Song song với việc phát triển mạng lưới cửa hàng vật lý, FPT Shop cũng chú trọng đến việc vận hành hiệu quả kênh thương mại điện tử thông qua trang web fptshop.com.vn. Trang web này cung cấp cho khách hàng một nền tảng mua sắm trực tuyến tiện lợi, cho phép họ dễ dàng tìm kiếm, so sánh và mua các sản phẩm công nghệ mong muốn.

Ngoài ra, FPT Shop đã chủ động mở rộng sự hiện diện của mình trên các nền tảng thương mại điện tử phổ biến như TikTok Shop và Shopee Mall, cũng như thông qua ứng dụng di động FPT Shop. Bước đi này cho phép FPT Shop tiếp cận một lượng lớn khách hàng tiềm năng mới, đặc biệt là những người thường xuyên mua sắm trực tuyến. Đồng thời, nó cũng giúp FPT Shop phát triển mô hình bán lẻ đa kênh (omnichannel) một cách hiệu quả, mang đến cho khách hàng trải nghiệm mua sắm

liền mạch và nhất quán trên cả kênh trực tuyến và trực tiếp. Việc đồng bộ hóa thông tin đơn hàng, bảo hành và khuyến mãi trên các nền tảng khác nhau đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao trải nghiệm mua sắm cá nhân hóa cho từng khách hàng, giúp họ cảm thấy được quan tâm và chăm sóc một cách tốt nhất.

#### Chiêu thị (Promotion):

FPT Shop triển khai các chiến dịch truyền thông tích hợp mạnh mẽ, kết hợp một loạt các kênh và công cụ khác nhau để tiếp cận và tương tác với khách hàng một cách hiệu quả. Các hoạt động chiêu thị của FPT Shop bao gồm:

Quảng cáo trên các mạng xã hội phổ biến như Facebook, YouTube, TikTok và Instagram. FPT Shop tận dụng sức mạnh của các nền tảng này để xây dựng nhận thức về thương hiệu, giới thiệu sản phẩm mới và tương tác trực tiếp với khách hàng thông qua các nội dung hấp dẫn và sáng tạo.

Hợp tác với những người có ảnh hưởng (KOL) và những người tiêu dùng có ảnh hưởng (KOC) trong lĩnh vực công nghệ để thực hiện các bài đánh giá sản phẩm chi tiết và các buổi livestream bán hàng trực tiếp tại cửa hàng. Hình thức này giúp tăng cường độ tin cậy và sự hấp dẫn của các thông điệp truyền thông, đồng thời tạo ra hiệu ứng lan tỏa mạnh mẽ trên mạng xã hội.

Tổ chức các chương trình tri ân khách hàng thân thiết, chương trình đổi cũ lấy mới với mức giá ưu đãi, và cung cấp các gói bảo hành đặc biệt như "bảo hành vàng". Những hoạt động này không chỉ mang lại lợi ích thiết thực cho khách hàng mà còn góp phần xây dựng lòng trung thành và sự gắn bó của họ với thương hiệu FPT Shop.

Triển khai các chương trình ưu đãi và đặc quyền riêng cho khách hàng của các thương hiệu đối tác chiến lược như Apple, Samsung và Xiaomi. Bằng cách tạo ra những ưu đãi độc quyền dành cho khách hàng của từng thương hiệu, FPT Shop tăng cường sự hấp dẫn của các sản phẩm này và tạo ra sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh.

Những hoạt động chiêu thị này không chỉ giúp FPT Shop gia tăng sự trung thành của khách hàng và tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh mà còn đóng vai trò

quan trọng trong việc thúc đẩy doanh số bán hàng và đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

### **3.2.3. Kênh marketing và công cụ triển khai**

FPT Shop sử dụng một loạt các công cụ marketing số hiện đại để tiếp cận và tương tác với khách hàng:

Social Media Marketing: FPT Shop tăng cường sự hiện diện trên các nền tảng mạng xã hội phổ biến như Facebook, YouTube, TikTok và Instagram. Doanh nghiệp tạo ra các nội dung hấp dẫn như các trò chơi tương tác (mini-game), các video "mở hộp" sản phẩm mới, và các bài đánh giá sản phẩm chi tiết. Ngoài ra, FPT Shop cũng hợp tác với những người có ảnh hưởng (KOL) và những người tiêu dùng có ảnh hưởng (KOC) trong lĩnh vực công nghệ để tăng cường tương tác và độ tin cậy của các chiến dịch truyền thông.

SEO - SEM - Ads: FPT Shop đầu tư vào việc tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) và quảng cáo trên công cụ tìm kiếm (SEM), đặc biệt là Google Ads, để tăng khả năng hiển thị của trang web fptshop.com.vn trong các kết quả tìm kiếm liên quan đến sản phẩm. Ngoài ra, FPT Shop cũng triển khai các chiến dịch quảng cáo trên Facebook (Facebook Ads) để tiếp cận đúng đối tượng khách hàng mục tiêu dựa trên hành vi và sở thích của họ.

TikTok Shop & Livestream Commerce: FPT Shop coi TikTok Shop và hình thức bán hàng trực tiếp (livestream commerce) là một kênh tăng trưởng quan trọng trong năm 2024. Kênh này đặc biệt hiệu quả trong việc thúc đẩy doanh số bán hàng của các sản phẩm phụ kiện và điện thoại thông minh tầm trung. FPT Shop tổ chức

các sự kiện bán hàng trực tiếp trên TikTok với các ưu đãi hấp dẫn và mức giảm giá sâu, thu hút một lượng lớn người xem và đạt tỷ lệ chuyển đổi cao.



Hình 3. 18. Chương trình sale ngày đôi

CRM & Loyalty: FPT Shop triển khai chương trình khách hàng thân thiết FPT Loyalty để xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Chương trình này cho phép FPT Shop phân loại khách hàng thành các cấp độ khác nhau, tích điểm khi mua hàng và đổi điểm để nhận quà hoặc các ưu đãi đặc biệt. Ngoài ra, FPT Shop cũng sử dụng các công cụ CRM để cá nhân hóa các chương trình khuyến mãi và gửi thông tin đến khách hàng qua email và tin nhắn SMS.

Voicebot CSAT & Khảo sát sau bán: FPT Shop sử dụng trợ lý ảo (voicebot) để gọi điện cho khách hàng sau khi mua hàng, thu thập phản hồi về trải nghiệm mua sắm của họ và đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng (CSAT). Thông tin này giúp FPT Shop cải thiện chất lượng dịch vụ và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

#### **3.2.4. Các chiến dịch tiêu biểu**

FPT Shop đã triển khai nhiều chiến dịch marketing thành công, tạo được tiếng vang lớn và góp phần vào sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Dưới đây là một số chiến dịch tiêu biểu:

**Khai trương Samsung S.Studio by FPT:** Chiến dịch này tập trung vào việc định vị FPT Shop là một nhà bán lẻ cao cấp, mang đến cho khách hàng trải nghiệm mua sắm các sản phẩm Samsung flagship độc đáo và sang trọng tại Thành phố Hồ Chí Minh. FPT Shop kết hợp các hoạt động quà tặng hấp dẫn, chương trình trả góp linh hoạt và sự kiện đặt trước các sản phẩm Galaxy Z mới nhất để thu hút sự chú ý của khách hàng.

**FPT Shop x Apple:** Chiến dịch này nhấn mạnh vào trải nghiệm mua sắm các sản phẩm Apple chính hãng một cách toàn diện tại FPT Shop. FPT Shop cung cấp các dịch vụ đặc biệt như bảo hành 2 năm và chính sách đổi trả linh hoạt, nhằm tăng tỷ lệ giữ chân khách hàng trong phân khúc cao cấp.

**Xiaomi 14T Pro độc quyền:** FPT Shop đã trở thành hệ thống bán lẻ đầu tiên tại Việt Nam phân phối phiên bản bộ nhớ 1TB của điện thoại Xiaomi 14T Pro. Đây là một chiến dịch quan trọng đánh dấu sự hợp tác chiến lược giữa FPT Retail và Xiaomi, đồng thời tạo ra sự khác biệt cho FPT Shop so với các đối thủ cạnh tranh.

**Flash Sale TikTok Shop:** FPT Shop tổ chức các sự kiện bán hàng trực tiếp (flash sale) trên nền tảng TikTok Shop với các ưu đãi hấp dẫn và mức giảm giá đặc biệt. Các sự kiện này thu hút một lượng lớn người xem và tạo ra tỷ lệ chuyển đổi cao, đóng góp đáng kể vào doanh số bán hàng của FPT Shop.

Điểm nổi bật trong chiến lược marketing của FPT Shop là sự nhất quán trong việc đặt khách hàng làm trung tâm, sự tích hợp hiệu quả giữa mô hình bán lẻ truyền thống và số hóa, và sự đầu tư mạnh mẽ vào các yếu tố như công nghệ, trải nghiệm và

dịch vụ. Chính những yếu tố này đã giúp thương hiệu FPT Shop giữ vững vị thế là một trong hai nhà bán lẻ hàng đầu trên thị trường ICT Việt Nam và tạo ra một nền tảng vững chắc cho sự tăng trưởng bền vững trong tương lai.

### 3.2.5. Phân tích hành trình trải nghiệm của khách hàng



Hình 3. 19. Bảng hành trình trải nghiệm khách hàng của FPT Shop

Hành trình trải nghiệm khách hàng của FPT Shop được thiết kế nhát quát và khéo léo, dẫn dắt khách hàng từ nhận biết đến trung thành một cách liền mạch. Từ việc tạo độ phủ mạnh qua quảng cáo số và KOL, đến hỗ trợ ra quyết định bằng blog, so sánh sản phẩm và chatbot, FPT Shop không chỉ bán hàng mà còn xây dựng niềm tin. Trải nghiệm mua sắm đa kênh, giao hàng nhanh, hỗ trợ trả góp và hậu mãi tận tâm giúp khách quay lại dễ dàng. Cuối cùng, các chương trình loyalty, quà tặng và cá nhân hóa khiến khách trở thành người ủng hộ thực sự, không chỉ quay lại mà còn lan tỏa.

## 4. Mô hình thương mại điện tử

### 4.1. Mô hình B2C của FPT Shop

Mô hình kinh doanh B2C (Business-to-Consumer) là hình thức thương mại trong đó doanh nghiệp bán hàng hóa hoặc dịch vụ trực tiếp đến người tiêu dùng cuối cùng mà không cần qua các trung gian phân phối. Trong bối cảnh chuyển đổi số và

sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử, mô hình B2C trực tuyến ngày càng trở nên phổ biến, đóng vai trò là “cầu nối” giữa nhà cung cấp và khách hàng thông qua các nền tảng kỹ thuật số. Đây có thể xem là phiên bản trực tuyến của mô hình bán lẻ truyền thống, mang lại sự thuận tiện tối đa cho người tiêu dùng hiện đại.

Một trong những đặc điểm nổi bật của mô hình B2C trực tuyến là tính chất giao dịch trực tiếp. Người tiêu dùng có thể lựa chọn và đặt mua sản phẩm ngay từ chính nhà sản xuất hoặc nhà cung cấp dịch vụ, mà không cần thông qua nhà phân phối hay đại lý (Manufacturer-direct). Quá trình giao dịch chủ yếu diễn ra trên các nền tảng trực tuyến do doanh nghiệp quản lý, chẳng hạn như trang web chính thức, các nền tảng thương mại điện tử phổ biến, hoặc ứng dụng di động. Các nền tảng như Shopify, WooCommerce hay Magento cho phép doanh nghiệp xây dựng cửa hàng trực tuyến một cách linh hoạt và tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm.

Với mục tiêu mở rộng thị phần và tăng cường nhận diện thương hiệu, nhiều doanh nghiệp truyền thống đã mở rộng sự hiện diện của mình trên không gian số. Việc kết hợp giữa cửa hàng vật lý và cửa hàng trực tuyến, hay còn gọi là mô hình “bricks-and-clicks”, cho phép doanh nghiệp tận dụng ưu thế của cả hai kênh: tính trực quan và tin cậy từ trải nghiệm thực tế, cùng với sự tiện lợi, linh hoạt của nền tảng trực tuyến. Trong khi đó, các doanh nghiệp không có cửa hàng vật lý lại tập trung hoàn toàn vào phát triển các cửa hàng ảo (virtual merchants), đầu tư vào giao diện người dùng, tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và tích hợp công nghệ để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Mô hình B2C trực tuyến có thể triển khai dưới nhiều hình thức khác nhau. Các doanh nghiệp sản xuất có thể bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng thông qua nền tảng số, giảm thiểu chi phí phân phối và kiểm soát tốt hơn trải nghiệm thương hiệu. Một số mô hình đặc trưng khác bao gồm cửa hàng bán hàng qua danh mục (catalog merchants), nơi khách hàng mua sắm thông qua các bộ sưu tập sản phẩm được trình bày trên website hoặc ứng dụng, đi kèm với thông tin chi tiết và hình ảnh trực quan. Mỗi hình thức đều phản ánh một chiến lược khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng và tận dụng thế mạnh của môi trường trực tuyến.

Bên cạnh đó, mô hình B2C trực tuyến còn nổi bật bởi tính tiện ích và linh hoạt. Người tiêu dùng có thể truy cập, tìm kiếm, so sánh và mua sản phẩm bất cứ lúc nào, từ bất kỳ đâu chỉ với thiết bị kết nối internet. Điều này không chỉ giúp nâng cao trải nghiệm mua sắm mà còn mở ra cơ hội tiếp cận thị trường rộng lớn cho doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Việc quản lý kho hàng, đơn hàng, chăm sóc khách hàng cũng trở nên hiệu quả hơn nhờ vào các công cụ tự động hóa và dữ liệu thời gian thực.

Để cạnh tranh hiệu quả trong môi trường B2C trực tuyến, doanh nghiệp cần đầu tư mạnh vào các chiến lược tiếp thị kỹ thuật số. Các công cụ như quảng cáo trực tuyến (Google Ads, Facebook Ads), tiếp thị qua email, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO), và truyền thông mạng xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút người tiêu dùng, tăng tỷ lệ chuyển đổi và xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Đồng thời, phân tích hành vi người dùng và cá nhân hóa trải nghiệm cũng đang trở thành xu hướng quan trọng trong việc giữ chân khách hàng và tối ưu doanh thu.

#### **4.1.1. Mô hình B2C của FPT Shop**

Trong bối cảnh chuyển đổi số và sự phát triển nhanh chóng của thương mại điện tử tại Việt Nam, mô hình kinh doanh B2C (Business-to-Consumer) đã trở thành lựa chọn chiến lược của nhiều doanh nghiệp bán lẻ, trong đó có FPT Shop – một thương hiệu thuộc Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT (FPT Retail). FPT Shop đã triển khai mô hình bricks-and-clicks nhằm kết hợp hiệu quả giữa hệ thống bán lẻ truyền thống với nền tảng thương mại điện tử, từ đó tận dụng đồng thời lợi thế của cả hai kênh phân phối trong việc tiếp cận người tiêu dùng và mở rộng doanh thu.

Một trong những lý do chính khiến FPT Shop lựa chọn mô hình này là nhằm đáp ứng xu hướng tiêu dùng đa kênh (omni-channel) ngày càng rõ rệt tại thị trường Việt Nam. Tỷ lệ người tiêu dùng sử dụng đồng thời cả kênh online và offline trong hành trình mua sắm ngày càng gia tăng, đặc biệt trong lĩnh vực thiết bị điện tử và công nghệ – lĩnh vực mà FPT Shop đang hoạt động. Việc cung cấp trải nghiệm liền mạch giữa các nền tảng giúp doanh nghiệp giữ chân khách hàng hiệu quả và tăng tỷ lệ chuyển đổi mua hàng. Bên cạnh đó, mô hình bricks-and-clicks cho phép FPT Shop

phát huy thế mạnh sẵn có từ mạng lưới hơn 800 cửa hàng vật lý phủ khắp toàn quốc, đồng thời mở rộng quy mô kinh doanh, tệp khách hàng nhờ nền tảng bán hàng trực tuyến được đầu tư bài bản. Trang web và ứng dụng di động của FPT Shop được thiết kế tối ưu hóa cho người dùng, tích hợp tính năng kiểm tra tồn kho theo địa điểm, chính sách thanh toán online, bảo hành, đặt giữ hàng tại cửa hàng và giao hàng tận nơi bên cạnh việc cung cấp các thông số chi tiết về sản phẩm. Điều này cho phép khách hàng linh hoạt chuyển đổi giữa trải nghiệm trực tuyến và trực tiếp, từ đó nâng cao mức độ hài lòng và tăng cường khả năng tiếp cận thị trường. Một yếu tố quan trọng khác là đóng góp ngày càng lớn của doanh thu từ kênh trực tuyến trong tổng doanh thu toàn hệ thống. Theo báo cáo tài chính FPT Retail, tính đến năm 2024, doanh thu từ kênh online đạt hơn 7.000 tỷ đồng, tăng khoảng 23% so với cùng kỳ năm trước, cũng một phần dựa vào thói quen tiêu dùng đã thay đổi, chuyển dịch từ mua hàng trực tiếp sang mua hàng trực tuyến kể từ sau đại dịch COVID-19.

Việc triển khai mô hình B2C trực tuyến cũng tạo điều kiện thuận lợi để FPT Shop áp dụng các giải pháp công nghệ và dữ liệu lớn nhằm tối ưu hóa hoạt động tiếp thị, chăm sóc khách hàng và quản lý vận hành. Dữ liệu hành vi người tiêu dùng được thu thập từ nền tảng online được sử dụng để triển khai các chiến dịch tiếp thị cá nhân hóa, chương trình khách hàng thân thiết, cũng như dự báo nhu cầu tiêu dùng theo thời gian thực. Theo báo cáo Chuyển đổi số của FPT Digital (2023), việc tích hợp AI và dữ liệu lớn đã giúp FPT Shop giảm thời gian luân chuyển hàng tồn kho và tăng hiệu quả trong chuỗi cung ứng nội bộ từ đó góp phần tối ưu nguồn lực, tránh những chi phí không cần thiết. (FPT Digital Transformation Report, 2023).

Ngoài ra, mô hình bricks-and-clicks giúp FPT Shop củng cố lợi thế cạnh tranh so với các sàn thương mại điện tử thuần túy như Shopee hay Lazada. Cụ thể, việc sở hữu hệ thống cửa hàng vật lý cho phép doanh nghiệp cung cấp dịch vụ hậu mãi chất lượng cao – bao gồm bảo hành, đổi trả, và tư vấn kỹ thuật – điều mà nhiều nền tảng TMĐT chưa thực hiện tốt trong lĩnh vực sản phẩm công nghệ, khi tỷ lệ lỗi do nhà sản xuất là vẫn có. Khách hàng khi mua hàng online từ FPT Shop có thể an tâm với quy trình xử lý sau bán hàng rõ ràng và được hỗ trợ từ đội ngũ kỹ thuật viên chuyên nghiệp

tại bất kỳ cửa hàng nào tiện lợi trên toàn quốc. Bên cạnh đó, việc sở hữu riêng trang website thương mại điện tử giúp cho FPT Shop tối ưu được giao diện dựa trên những phản hồi từ khách hàng, tạo một môi trường tương tác thân thiện, giúp khách hàng dễ dàng đánh giá, so sánh các sản phẩm.

Cuối cùng, mô hình B2C trực tuyến phù hợp với định hướng chuyển đổi số toàn diện của FPT Retail, đồng thời phát huy lợi thế công nghệ vốn là nền tảng cốt lõi của Tập đoàn FPT. Việc chủ động phát triển nền tảng bán hàng riêng, ứng dụng các công cụ phân tích dữ liệu và hệ thống quản trị tích hợp không chỉ giúp FPT Shop tăng cường hiệu quả vận hành mà còn cung cấp năng lực cạnh tranh trong dài hạn. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt của ngành bán lẻ kỹ thuật số và xu hướng thương mại điện tử xuyên biên giới, đây là bước đi chiến lược mang tính định vị và bền vững.

#### **4.1.2. Tầm quan trọng của mô hình B2C trong ngành bán lẻ ICT/CE**

Trong ngành bán lẻ ICT/CE, nơi đặc trưng bởi vòng đời sản phẩm ngắn, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh và nhu cầu trải nghiệm sản phẩm trực tiếp cao, mô hình kinh doanh B2C kết hợp cửa hàng vật lý (bricks-and-clicks) nổi lên như một giải pháp tối ưu, đáp ứng hiệu quả nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng hiện đại. FPT Shop – đơn vị bán lẻ trực thuộc FPT Retail – đã lựa chọn mô hình này như một chiến lược trung tâm trong phát triển hệ thống bán lẻ, thể hiện qua việc duy trì đồng thời một mạng lưới hơn 800 cửa hàng vật lý trên toàn quốc cùng nền tảng thương mại điện tử hiện đại, tích hợp đa thiết bị.

So với mô hình D2C – trong đó nhà sản xuất bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng qua các kênh trực tuyến – mô hình B2C bricks-and-clicks sở hữu lợi thế nổi bật về mặt quy mô thị trường, trải nghiệm người dùng và tính linh hoạt vận hành. Trong ngành ICT/CE, nơi người tiêu dùng có xu hướng cân nhắc kỹ lưỡng trước khi đưa ra quyết định mua hàng, đặc biệt với các sản phẩm giá trị cao như điện thoại, laptop, hoặc thiết bị gia dụng thông minh, việc được trải nghiệm sản phẩm tại cửa hàng, nghe tư vấn trực tiếp, và kiểm tra sản phẩm thực tế là yếu tố quan trọng thúc đẩy hành vi mua. Mô hình D2C thuận tiện, vốn chủ yếu dựa trên giao diện trực tuyến, thường gặp hạn chế trong việc cung cấp trải nghiệm sản phẩm trực tiếp này. Đồng thời, D2C yêu

cầu nhà sản xuất xây dựng toàn bộ hạ tầng logistics, marketing và chăm sóc khách hàng – điều này tối kém và ít hiệu quả hơn đối với sản phẩm công nghệ có biên độ lợi nhuận không cao (Chaffey, 2019).

Về phía mô hình B2B, đây là mô hình vẫn có sự tham gia của FPT Shop nhưng không đóng vai trò chủ chốt, mặc dù phù hợp với các doanh nghiệp phân phối thiết bị ICT cho các đối tác, đại lý hoặc tổ chức (như giải pháp CNTT cho doanh nghiệp, thiết bị mạng, máy chủ...), thì mô hình này lại thiếu khả năng tiếp cận trực tiếp với người tiêu dùng cuối, từ đó hạn chế trong việc xây dựng thương hiệu và thu thập dữ liệu hành vi tiêu dùng – yếu tố sống còn trong ngành bán lẻ hiện đại. FPT Shop, khi hoạt động theo mô hình B2C, tận dụng được lợi thế tương tác trực tiếp với người dùng, thu thập dữ liệu về thói quen mua sắm, hành vi tìm kiếm sản phẩm và mức độ trung thành, từ đó triển khai các chiến dịch tiếp thị cá nhân hóa, cải tiến danh mục sản phẩm và tối ưu hóa dịch vụ hậu mãi.

Đặc biệt, mô hình bricks-and-clicks giúp FPT Shop phát huy ưu thế vượt trội trong khả năng phân phối nhanh chóng và dịch vụ hậu mãi hiệu quả. Với hệ thống kho vận phủ rộng và cửa hàng vật lý hoạt động như điểm trung chuyển, khách hàng có thể lựa chọn nhiều hình thức nhận hàng: mua tại cửa hàng, đặt online nhận tại nhà, hoặc đặt online nhận tại cửa hàng. Điều này vượt trội hơn so với D2C khi đơn vị bán hàng trực tiếp thường bị giới hạn về hạ tầng vận chuyển, và hơn B2B khi mô hình này không phục vụ nhu cầu phân phối lẻ đến từng người tiêu dùng cuối. Đồng thời, các sản phẩm công nghệ thường đòi hỏi chế độ bảo hành, cài đặt hoặc tư vấn kỹ thuật sau mua – và đây là điểm mạnh truyền thống của FPT Shop thông qua hệ thống nhân viên tư vấn và kỹ thuật viên trực tiếp tại các điểm bán.

Một điểm đáng chú ý nữa là tính linh hoạt trong quản trị tồn kho và danh mục sản phẩm. Mô hình bricks-and-clicks cho phép FPT Shop kết hợp dữ liệu tiêu dùng online và offline để dự báo nhu cầu theo khu vực, từ đó tối ưu vận hành chuỗi cung ứng theo thời gian thực. Trong khi đó, mô hình D2C thường chỉ dựa trên dữ liệu online, dễ gây ra tình trạng lệch cung – cầu cục bộ; còn mô hình B2B thì thường chỉ

phản ánh nhu cầu theo lô hàng lớn, chậm thay đổi và thiếu chi tiết ở cấp độ tiêu dùng cá nhân (Kotler & Keller, 2016).

Cuối cùng, từ góc nhìn chiến lược, mô hình B2C bricks-and-clicks giúp FPT Shop duy trì tính cạnh tranh bền vững trong một thị trường năng động, nơi sự thay đổi nhanh về công nghệ và hành vi tiêu dùng đòi hỏi doanh nghiệp phải vừa có sự hiện diện vật lý đáng tin cậy, vừa có năng lực công nghệ mạnh mẽ để đáp ứng nhu cầu mua sắm số. Sự kết hợp này cũng cho phép FPT Shop đổi phô hiệu quả với cạnh tranh từ các nền tảng thương mại điện tử xuyên biên giới vốn thiên về giá rẻ nhưng thiếu yếu tố hậu mãi và trải nghiệm khách hàng nội địa.

Tóm lại, trong khi mô hình D2C và B2B thuận túy trực tuyến có thể phù hợp với ngành thời trang, mỹ phẩm, hoặc FMCG, thì trong ngành bán lẻ ICT/CE – nơi sản phẩm phức tạp, cần tương tác cao và dịch vụ hậu mãi là thiết yếu – mô hình bricks-and-clicks mang lại giá trị vượt trội. Việc FPT Shop lựa chọn mô hình này không chỉ dựa trên xu hướng tiêu dùng thực tiễn mà còn là bước đi chiến lược nhằm giữ vững thị phần và nâng cao trải nghiệm khách hàng trong một ngành hàng có độ cạnh tranh cao và tốc độ thay đổi nhanh. Kết quả là việc cả thị phần và doanh thu của FPT Shop đều luôn trụ vững ở vị trí dẫn đầu sau hơn một thập kỷ hoạt động mặc dù rất nhiều nhà bán lẻ mới nổi khác với các chính sách ưu đãi về giá tốt.

## 4.2. Quy trình vận hành tổng thể TMĐT của FPT Shop



Hình 4. 1. Bảng quy trình vận hành tổng thể của FPT Shop

Trong thời đại số hóa, khi mà thói quen tiêu dùng đang ngày một chuyển dịch sang môi trường trực tuyến, các doanh nghiệp bán lẻ đặc biệt trong ngành ICT/CE không thể đứng ngoài cuộc đua chuyển đổi số. FPT Shop – một trong những nhà bán lẻ ICT/CE hàng đầu Việt Nam – đã xây dựng một quy trình thương mại điện tử bài bản, chuyên nghiệp và phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận chức năng.

Quy trình bắt đầu từ bộ phận Marketing, nơi khởi nguồn cho mọi hoạt động thương mại điện tử. Tại đây, đội ngũ chuyên trách tiến hành nghiên cứu thị trường, phân tích nhu cầu khách hàng và xu hướng tiêu dùng. Đây không đơn thuần là bước thu thập dữ liệu, mà còn là quá trình chắt lọc những tín hiệu thị trường, từ đó định hình hướng đi cho toàn bộ chiến lược bán hàng trực tuyến. Tiếp nối bước nghiên cứu, bộ phận Marketing và Truyền thông đảm nhiệm vai trò quảng bá sản phẩm, cập nhật các chương trình khuyến mãi và hậu mãi mới nhất lên hệ thống. Thông tin sản phẩm được cập nhật thường xuyên và hệ thống hóa trên các nền tảng số như website, sàn thương mại điện tử, mạng xã hội. Những chiến dịch quảng cáo, sự kiện giới thiệu sản phẩm được tổ chức nhằm lan tỏa thương hiệu và khơi gợi nhu cầu mua sắm trong tâm

trí người tiêu dùng. Đây chính là mắt xích quan trọng tạo ra dòng chảy khách hàng tiềm năng vào hệ thống.

Khi khách hàng bắt đầu quan tâm đến sản phẩm, nhân viên bán hàng trở thành điểm chạm trực tiếp với người mua. Họ thực hiện nhiệm vụ tư vấn, giải đáp các thắc mắc liên quan đến tính năng sản phẩm, giá cả, cũng như chính sách bảo hành thông qua hệ thống chat trên website và các nền tảng thương mại điện tử. Mỗi quan hệ tương tác này không chỉ giúp khách hàng ra quyết định mua sắm dễ dàng hơn mà còn là cơ hội để xây dựng lòng tin, tạo dựng mối quan hệ dài hạn với thương hiệu.

Sau khi khách hàng quyết định mua hàng – bước chuyển đổi quan trọng trong hành trình mua sắm – Bộ phận Chăm sóc khách hàng tiếp nhận thông tin đơn hàng. Họ tiến hành kiểm tra, xác nhận lại thông tin với khách, bảo đảm không có sai sót và đồng thời chuẩn bị cho khâu hậu mãi. Song hành cùng đó là bộ phận Tài chính, phụ trách hỗ trợ thanh toán, đảm bảo giao dịch diễn ra thuận lợi, an toàn và minh bạch.

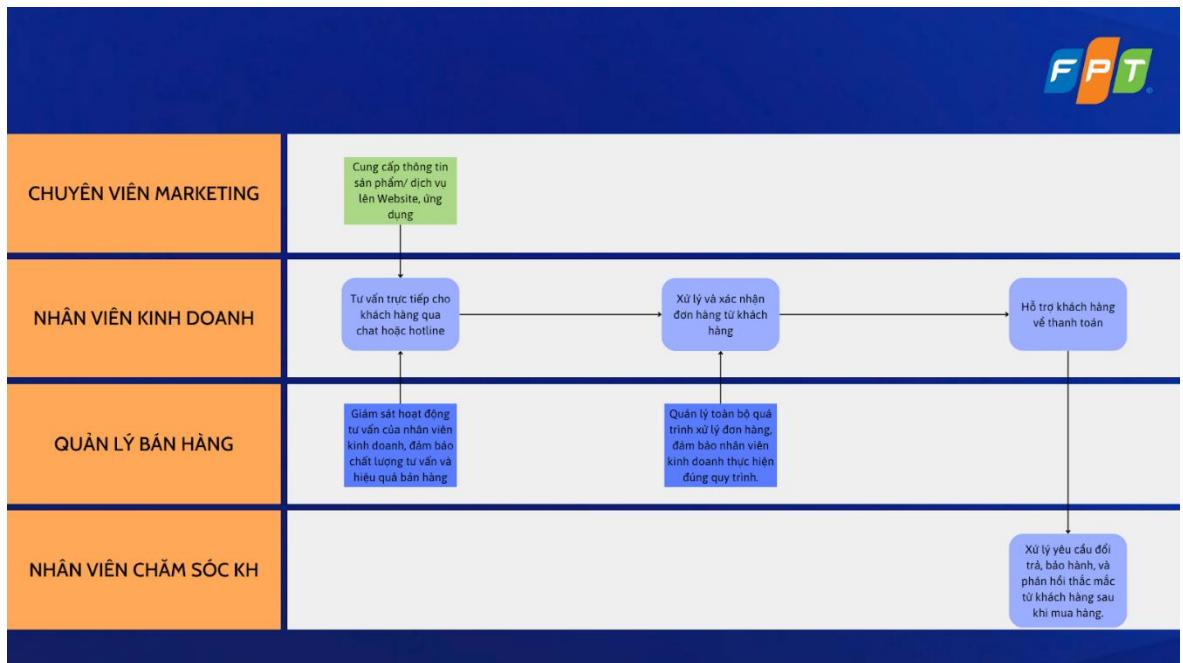
Đơn hàng sau khi được xác nhận sẽ được chuyển đến Bộ phận Kho, nơi chuẩn bị sản phẩm, đóng gói theo tiêu chuẩn để duy trì chất lượng tối ưu trong quá trình vận chuyển. Sản phẩm sau đó được chuyển giao cho bộ phận Giao hàng, thực hiện nhiệm vụ vận chuyển đến tay khách hàng. Bước này không chỉ đòi hỏi tốc độ và sự chính xác mà còn là thử thách về dịch vụ khách hàng, bởi đó là điểm chạm cuối cùng quyết định trải nghiệm tổng thể của người tiêu dùng.

Không dừng lại ở việc giao hàng, quy trình còn cho phép khách hàng phản hồi, đổi trả hoặc yêu cầu bảo hành thông qua Bộ phận Chăm sóc khách hàng, đóng vai trò như một cầu nối hậu mãi nhằm duy trì sự hài lòng và trung thành của khách hàng.

Toàn bộ quy trình thương mại điện tử tại FPT Shop cho thấy sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng ban, không chỉ nhằm tối ưu hóa doanh thu mà còn đặt khách hàng làm trung tâm trong mọi hoạt động. Chính mô hình vận hành chặt chẽ này là nền tảng giúp FPT Shop duy trì vị thế hàng đầu trong thị trường bán lẻ ICT/CE tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh thương mại điện tử ngày càng phát triển mạnh mẽ. Đây chỉ là cầu nối cơ bản để hiểu hơn về quy trình thương mại điện tử của FPT Shop. Sau đây

nhóm sẽ chi tiết đi vào các quy trình thương mại điện tử bên trong đó nữa và thuận tiện của FPT Shop (bán hàng, tồn kho và thanh toán).

#### 4.2.1. Quy trình bán hàng



Hình 4. 2. Quy trình bán hàng của FPT Shop (Nguồn: tự tổng hợp)

##### 4.2.1.1. Cung cấp thông tin sản phẩm và dịch vụ trên website/ứng dụng

Giai đoạn đầu tiên trong quy trình bán hàng TMĐT của FPT Shop là cung cấp thông tin sản phẩm và dịch vụ trên các nền tảng trực tuyến, bao gồm website ([fptshop.com.vn](http://fptshop.com.vn)) và các trang thương mại điện tử khác như Tik Tok Shop, Shopee Mall. Đây là bước quan trọng để thu hút khách hàng và tạo ấn tượng ban đầu. Chuyên viên marketing đóng vai trò chủ đạo trong giai đoạn này, chịu trách nhiệm xây dựng nội dung sản phẩm bao gồm hình ảnh chất lượng cao, mô tả chi tiết, giá cả cạnh tranh, và các chương trình khuyến mãi hấp dẫn. Họ cũng thực hiện nghiên cứu thị trường và phân tích đối thủ cạnh tranh (như CellphoneS, Thế Giới Di Động) để đảm bảo FPT Shop luôn nổi bật.

##### 4.2.1.2. Tư vấn trực tiếp qua chat hoặc hotline

Sau khi khách hàng tiếp cận thông tin và liên hệ với FPT Shop để cần tư vấn, bước tiếp theo là tư vấn trực tiếp để thuyết phục họ mua hàng. Nhân viên kinh doanh chịu trách nhiệm chính trong giai đoạn này, sử dụng các công cụ chat trực tuyến trên

website hoặc hotline để hỗ trợ khách hàng. Quản lý bán hàng sẽ giám sát hoạt động của nhân viên kinh doanh, đảm bảo chất lượng tư vấn đạt tiêu chuẩn và nhân viên đạt chỉ tiêu bán hàng. Quản lý cũng tổ chức các buổi đào tạo kỹ năng tư vấn và phân tích dữ liệu khách hàng, giúp nhân viên kinh doanh nâng cao hiệu quả. Ngoài ra, quản lý bán hàng theo dõi tỷ lệ chuyển đổi từ tư vấn sang mua hàng, từ đó điều chỉnh chiến lược nếu cần.

#### **4.2.1.3. Gửi thông báo xác nhận đơn hàng**

Sau khi đơn hàng được xác nhận, FPT Shop gửi thông báo xác nhận đến khách hàng qua email hoặc SMS. Nhân viên kinh doanh chịu trách nhiệm chuẩn bị và gửi thông báo, đảm bảo nội dung chính xác (sản phẩm, số lượng, địa chỉ). Có thể gọi điện hoặc nhắn tin để xác nhận thêm nếu thông tin không rõ ràng, ví dụ: địa chỉ giao hàng thiếu chi tiết. Quản lý bán hàng theo dõi toàn bộ quá trình, đảm bảo nhân viên thực hiện đúng quy trình

#### **4.2.1.4. Hỗ trợ thanh toán và xử lý lỗi giao dịch**

Giai đoạn hỗ trợ thanh toán là một phần quan trọng, đảm bảo khách hàng hoàn tất giao dịch một cách suôn sẻ. Nhân viên kinh doanh hỗ trợ khách hàng qua cổng thanh toán trực tuyến (thẻ tín dụng, ví điện tử như Momo, ZaloPay) hoặc chuẩn bị thông tin cho thanh toán COD. Nếu khách hàng gặp lỗi giao dịch (ví dụ: thanh toán thất bại), nhân viên kinh doanh hướng dẫn qua chat hoặc hotline, giúp khách hàng khắc phục nhanh chóng.

#### **4.2.1.5. Cung cấp hỗ trợ sau bán hàng và chăm sóc khách hàng dài hạn**

Cuối cùng, FPT Shop tập trung vào hỗ trợ sau bán hàng để xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Chuyên viên dịch vụ khách hàng chịu trách nhiệm chính, tiếp nhận và xử lý các yêu cầu đổi trả, bảo hành, hoặc giải đáp thắc mắc qua chat, email, hoặc hotline. Họ thu thập phản hồi từ khách hàng để cải thiện dịch vụ, đồng thời xây dựng chương trình khách hàng thân thiết (như: tích điểm, ưu đãi đặc biệt) nhằm giữ chân khách hàng.

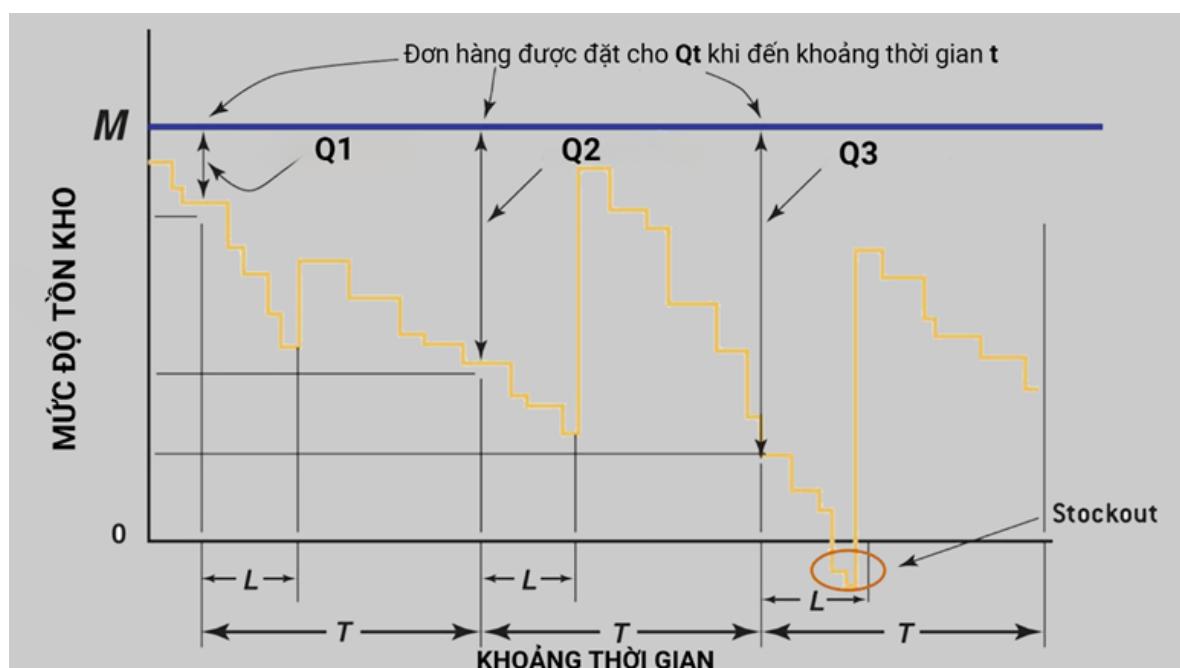
#### 4.2.2. Quy trình tồn kho – ecommerce của FPT Shop

##### 4.2.2.1. Hệ thống ERP của FPT Shop giúp dự báo và đặt hàng theo thời gian thực (cố định)

Trong bối cảnh thị trường bán lẻ ngày càng cạnh tranh và biến động, việc quản trị hàng tồn kho hiệu quả là yếu tố sống còn để duy trì lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng. Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) được FPT Shop ứng dụng như một công cụ chiến lược nhằm tối ưu hóa quy trình vận hành, đặc biệt trong việc dự báo nhu cầu thị trường và xác định mức tồn kho an toàn. Nhờ vào khả năng tích hợp và xử lý dữ liệu thời gian thực, ERP giúp các nhà quản trị tại FPT Shop không chỉ theo dõi chính xác tình hình tiêu thụ mà còn nhanh chóng phát hiện xu hướng biến động trong hành vi mua sắm của người tiêu dùng.

Hệ thống ERP khi được triển khai bài bản trong chuỗi bán lẻ như FPT Shop đã góp phần giảm thiểu tỷ lệ thiếu hụt hàng hóa lên đến 30% và đồng thời giúp doanh nghiệp kiểm soát tồn kho linh hoạt hơn trong mùa cao điểm. Nhờ vậy, FPT Shop có thể chủ động điều chỉnh lượng hàng dự trữ, cân đối cung – cầu một cách thông minh, từ đó hạn chế tình trạng dư thừa hay thiếu hụt sản phẩm.

Hệ thống hoạt động như sau:



Hình 4. 3. Hệ thống ERP

M: Mức tồn trữ an toàn

L: thời gian giao hàng

T: Khoảng thời gian đặt hàng

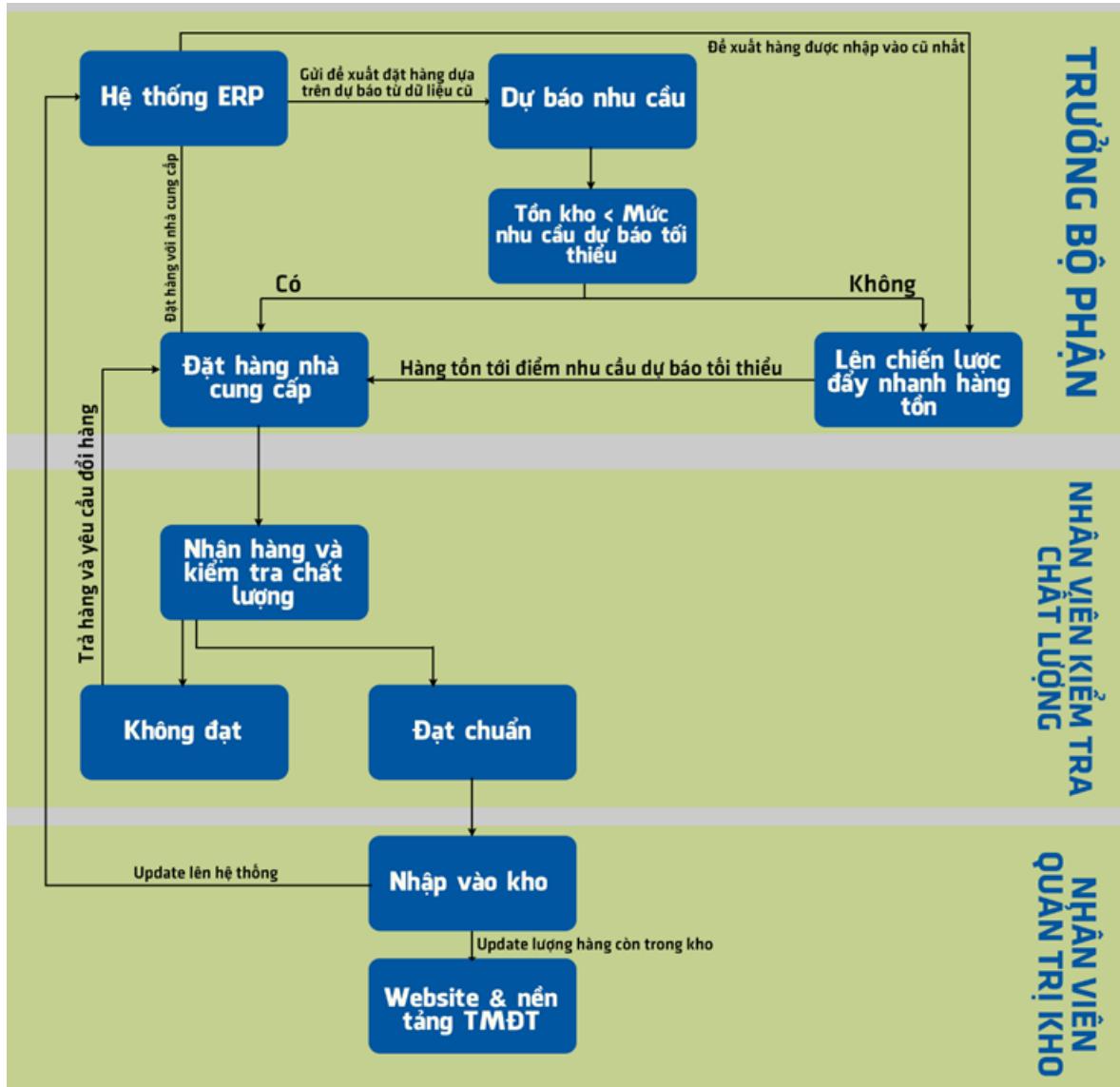
Qt: Lượng hàng được hệ thống tự động đặt – bù đắp phần thiếu hụt của mức tồn trữ an toàn

Bảng hoạch định tồn kho của FPT Shop cho thấy một chu trình quản lý tồn kho liên tục, nơi mức tồn kho được duy trì quanh một mốc an toàn M. Tại mỗi khoảng thời gian cố định T, khi lượng tồn kho giảm xuống dưới ngưỡng cho phép, hệ thống ERP sẽ tự động kích hoạt một đơn đặt hàng mới với số lượng Qt. Điều đặc biệt nằm ở khả năng theo dõi nhu cầu theo thời gian thực của ERP, giúp FPT Shop không cần đặt hàng theo định kỳ cứng nhắc mà có thể linh hoạt điều chỉnh theo sát nhu cầu thực tế từ thị trường.

Khoảng thời gian L – chính là lead time, tức thời gian từ lúc đặt hàng đến khi nhận được hàng – được FPT Shop chủ động cải thiện thông qua việc tăng cường hợp tác với các đối tác Logistics. Nhờ đó, khoảng trễ giữa đặt hàng và nhận hàng được rút ngắn, từ đó giảm thiểu nguy cơ hết hàng (stockout) như được minh họa trong biểu đồ, nơi mà một phần nhu cầu không được đáp ứng do hàng về trễ so với tốc độ tiêu thụ.

Hệ thống này cũng cho thấy sự phối hợp giữa ba yếu tố cốt lõi trong quản trị tồn kho của FPT Shop trong thương mại điện tử: dự báo chính xác nhu cầu, xác định đúng mức tồn kho an toàn, và tối ưu hóa tần suất và khôi lượng đặt hàng. Khi mức tồn kho đến khoảng thời gian T, đơn hàng tiếp theo được đặt đúng lúc, và sau một khoảng L, hàng đến và tiếp tục bổ sung vào hệ thống – tạo ra một dòng chảy nhịp nhàng và trơn tru trong chuỗi cung ứng.

#### 4.2.2.2. Quy trình tồn kho thương mại điện tử của FPT Shop



Hình 4. 4. Quy trình tồn kho thương mại điện tử của FPT Shop

Khi hệ thống phát hiện lượng tồn kho thực tế đã chạm mức nhu cầu dự báo tối thiểu, một chuỗi hành động sẽ được kích hoạt. ERP sẽ gửi đề xuất đặt hàng đến nhà cung cấp. Với tính năng hoạt động theo thời gian thực, ERP không yêu cầu việc đặt hàng theo chu kỳ cứng nhắc, mà linh hoạt theo diễn biến của thị trường.

Đối với việc phải bồi đắp hàng tồn cho bằng với mức tồn trữ an toàn, sau khi đặt hàng, quy trình tiếp nhận và kiểm tra chất lượng hàng hóa được thực hiện bởi bộ phận chuyên trách. Đây là khâu “bảo vệ cửa ngõ” kho hàng – nơi mà bất kỳ sự cố nào cũng có thể làm ảnh hưởng đến toàn bộ hệ thống phân phối phía sau. Nếu

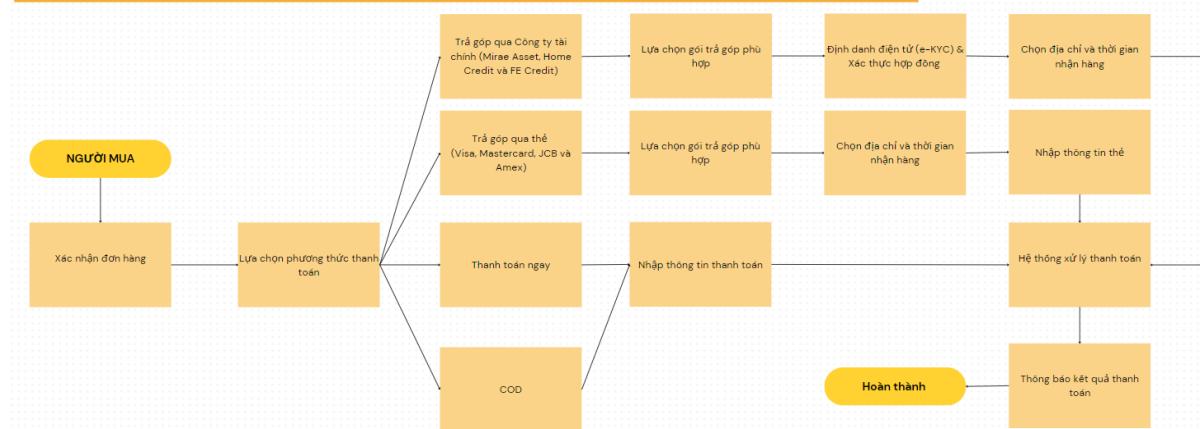
hàng hóa không đạt chất lượng, quy trình trả hàng và đổi chiểu sẽ được thực hiện ngay, cập nhật trở lại vào hệ thống để không xảy ra sai lệch dữ liệu. Ngược lại, khi hàng hóa đạt chuẩn, chúng được nhập kho, và hệ thống cập nhật tức thì vào website của công ty và nền tảng thương mại điện tử, giúp đội ngũ bán hàng online luôn có thông tin chính xác để tư vấn khách hàng.

Trưởng bộ phận có nhiệm vụ giám sát toàn bộ quá trình, đặc biệt là trong các tình huống tồn kho không về mức tối thiểu theo dự báo – khi đó, họ sẽ chỉ đạo bộ phận liên quan xây dựng chiến lược đẩy nhanh hàng tồn tránh hao mòn hàng hóa vì đây là sản phẩm thuộc lĩnh vực công nghệ và điện tử. Chiến lược này thường bao gồm giảm giá, khuyến mãi hoặc các chiến dịch marketing đặc thù. Còn nhân viên kiểm tra chất lượng và quản trị kho hoạt động song song và phối hợp chặt chẽ để đảm bảo độ chính xác, tính minh bạch của toàn bộ dòng sản phẩm.

#### **4.3.3. Quy trình thanh toán**

Quy trình thanh toán là một hợp phần cụ thể nằm bên trong quy trình bán hàng, tập trung vào giai đoạn hoàn tất giao dịch tài chính giữa khách hàng và FPT Shop. Quy trình thanh toán trên nền tảng thương mại điện tử FPTShop.com.vn được kích hoạt sau khi khách hàng xác nhận gio hàng và tiến hành đặt mua. Giai đoạn này bao gồm các bước: xác nhận đơn hàng, lựa chọn phương thức thanh toán, nhập thông tin thanh toán, xác thực giao dịch qua cổng thanh toán điện tử, xử lý giao dịch tài chính, và xác nhận kết quả thanh toán đến hệ thống bán hàng. Các hình thức thanh toán phổ biến được hỗ trợ gồm: tiền mặt khi nhận hàng (COD), thẻ ngân hàng nội địa, thẻ tín dụng quốc tế, ví điện tử (MoMo, ZaloPay, VNPay), và trả góp qua tổ chức tài chính.

## Quy trình thanh toán của FPTShop.com.vn



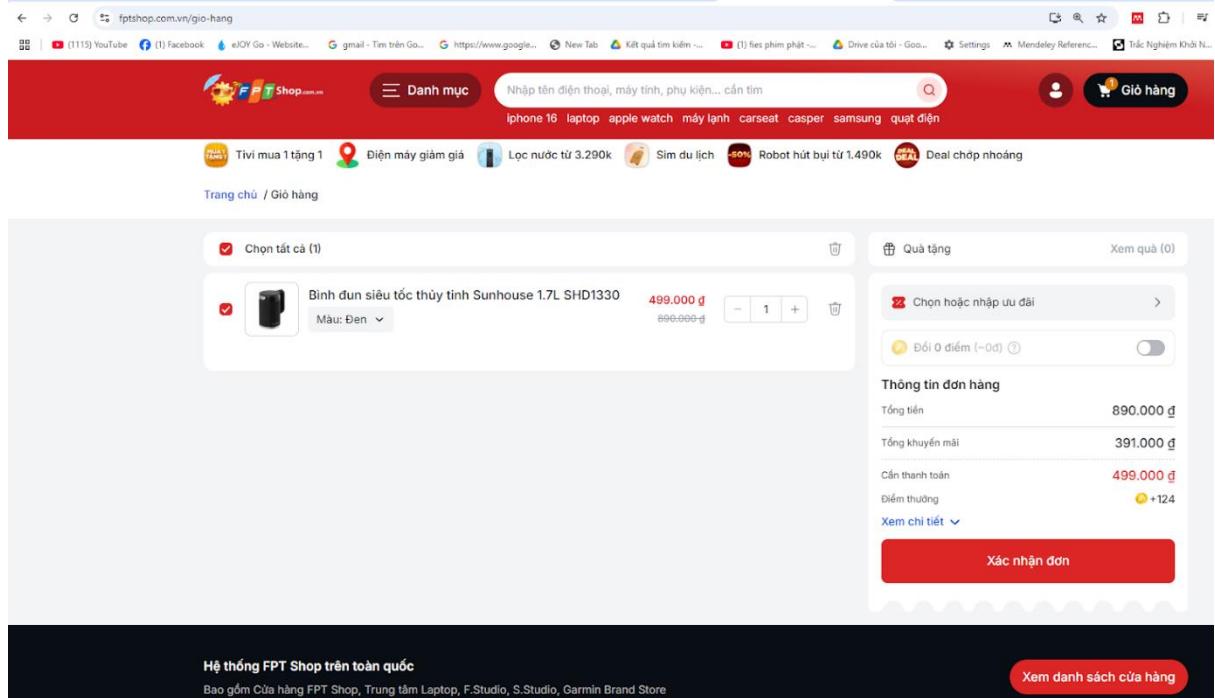
Hình 4. 5. Quy trình thanh toán tổng thể của FPTShop.com.vn

Các bước trong quy trình thanh toán trên sẽ được trình bày một cách chi tiết hơn qua các mô tả bên dưới.

### 4.3.3.1. Bước 1: Khách hàng xác nhận đơn hàng

Sau khi khách hàng đã lựa chọn sản phẩm, bổ sung vào giỏ hàng (được thể hiện cụ thể ở mục 4.3.1. Quy trình bán hàng) và tiến hành đặt hàng, hệ thống thương mại điện tử FPT Shop tiếp nhận thông tin đơn hàng. Tại bước này, người dùng có thể xem

lại chi tiết đơn hàng (sản phẩm, số lượng, tổng tiền, khuyến mãi, điểm thưởng... như trong hình) và chọn "Xác nhận đơn" để chuyển sang quy trình xử lý thanh toán.



Hình 4. 6. Giao diện khi khách hàng xác nhận đơn hàng

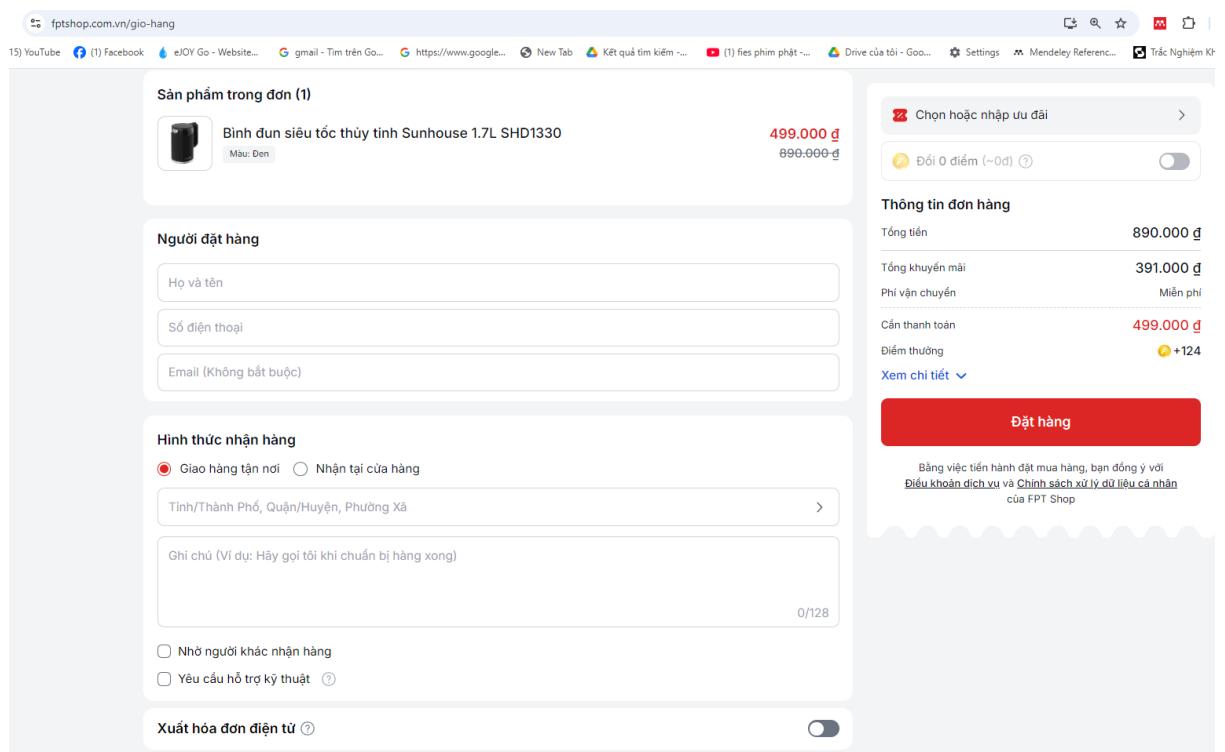
#### 4.3.3.2. Bước 2: Lựa chọn phương thức thanh toán

Sau khi khách hàng đã xác nhận đơn hàng, nếu khách hàng chưa tiến hành đăng nhập, khách hàng cần điền các thông tin như “Họ và tên”, “số điện thoại” hoặc “Email (không bắt buộc)”, trong trường hợp đã đăng nhập tài khoản thành viên của FPT Shop, các thông tin của bạn sẽ được tự điền bằng các thông tin bạn đã đăng ký cho tài khoản. Bên dưới, khách hàng được lựa chọn 2 hình thức: “Giao hàng tận nơi” hoặc “Nhận tại Cửa hàng”. Kế đến, khách hàng tiến hành điền các thông tin về địa chỉ giao hàng hoặc lựa chọn địa điểm nhận hàng như trong giao diện. Tiếp theo trong quy trình thanh toán là bước lựa chọn phương thức thanh toán – một bước quan trọng có tính quyết định đến sự thành công của giao dịch và trải nghiệm người dùng. Các lựa chọn đa dạng mà FPT Shop cung cấp gồm ba nhóm chính: (1) thanh toán trả ngay, (2) thanh toán trả góp, và (3) thanh toán qua ví điện tử hoặc cổng trung gian.

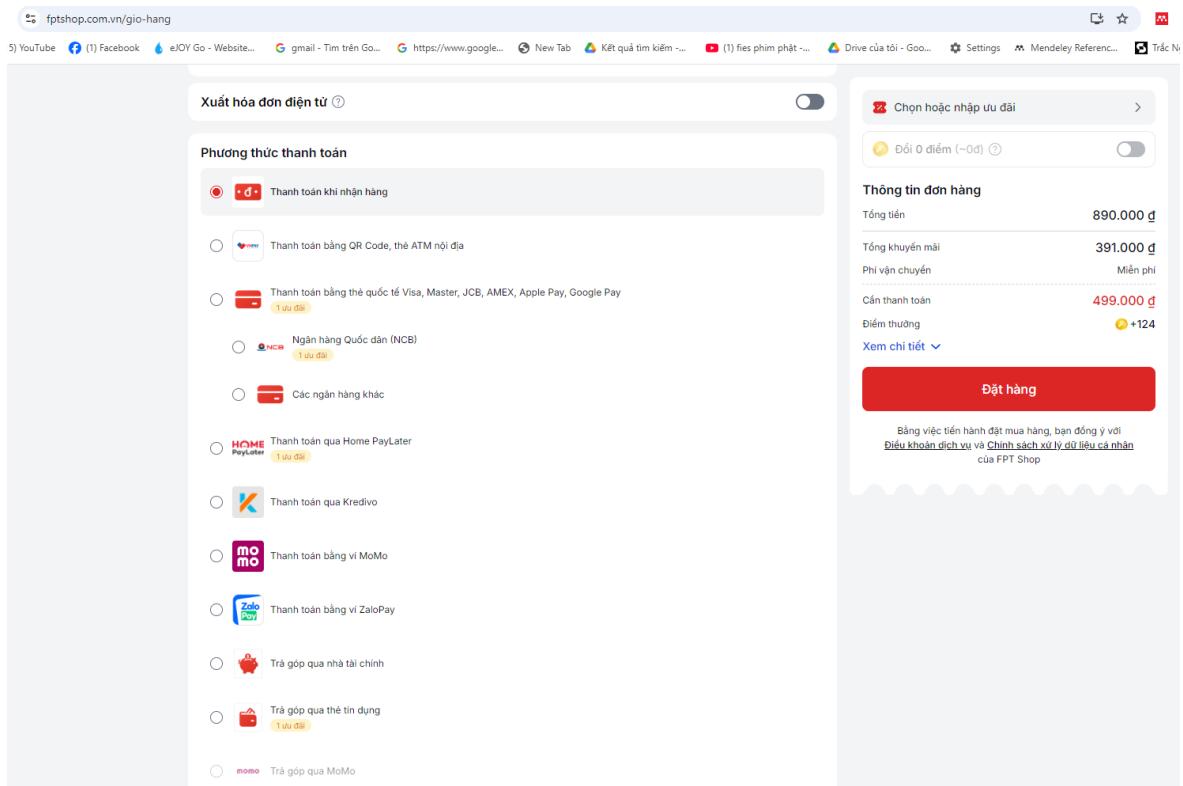
Trong trường hợp khách hàng chọn “Thanh toán ngay”, hệ thống yêu cầu nhập thông tin thanh toán – thường là thông tin thẻ hoặc liên kết ví điện tử – sau đó chuyển

sang giai đoạn xử lý thanh toán. Khách hàng có thể chọn phương thức thanh toán khi nhận hàng (COD) – phổ biến trong thị trường thương mại điện tử Việt Nam nhằm gia tăng niềm tin cho người tiêu dùng chưa quen với giao dịch online. Ngoài ra, các phương thức thanh toán hiện đại được tích hợp như quét mã QR (VNPAY), thẻ ATM nội địa, thẻ tín dụng quốc tế (Visa, MasterCard, JCB, AMEX) hoặc ví điện tử (MoMo, ZaloPay) đều được hệ thống hỗ trợ thông qua tích hợp API của các nhà cung cấp dịch vụ thanh toán – ví dụ như VNPay, MoMo SDK hoặc Stripe gateway – cho phép xử lý giao dịch nhanh chóng, an toàn với chuẩn PCI-DSS và 3D Secure Authentication (MoMo, 2016).

Điểm đáng chú ý là FPT Shop đã tích hợp thêm các giải pháp trả góp linh hoạt qua thẻ tín dụng hoặc các tổ chức tài chính (Home PayLater, Kredivo), cho phép chia nhỏ chi phí theo tháng mà vẫn hoàn tất đơn hàng ngay lập tức. Điều này phù hợp với xu hướng tiêu dùng công nghệ có giá trị cao trong ngành bán lẻ ICT/CE, nơi khách hàng thường chọn trả góp để giảm áp lực tài chính mà vẫn đảm bảo khả năng sở hữu thiết bị sớm (OECD, 2020).



Hình 4. 7. Giao diện trong bước lựa chọn phương thức thanh toán (1)



Hình 4. 8. Giao diện trong bước lựa chọn phương thức thanh toán (2)

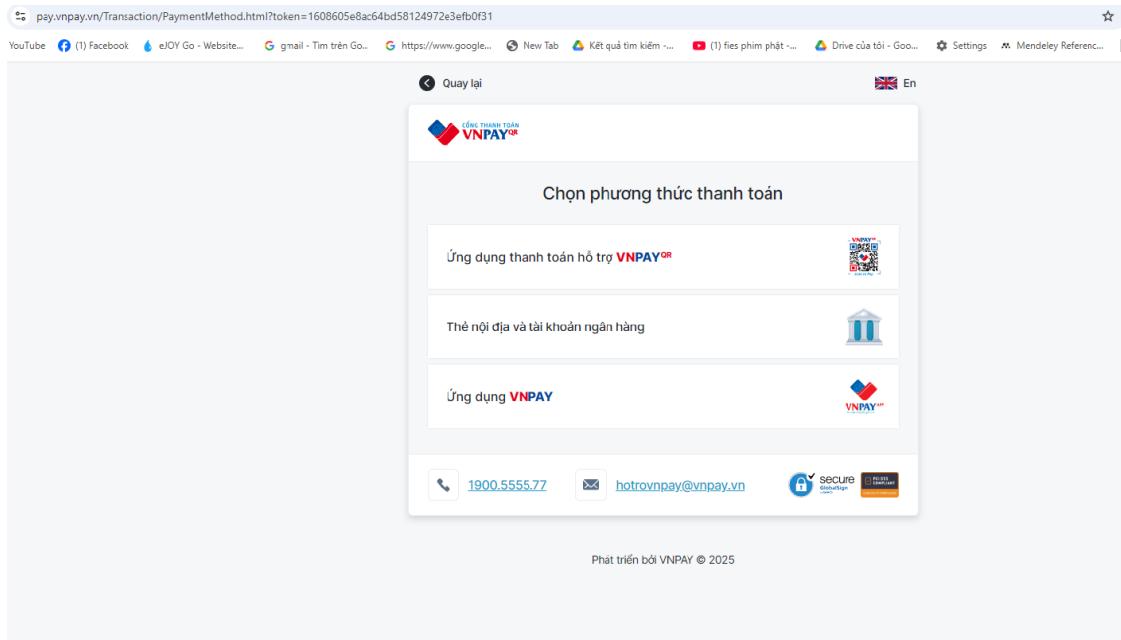
Ngoài ra, tại đây khách hàng còn có thể lựa chọn hình thức trả góp cho phép khách hàng góp tổng giá trị sản phẩm theo từng tháng nhỏ. Khách hàng có thể chọn một trong các đối tác tài chính (như Home PayLater, Momo, Kredivo) hoặc qua thẻ tín dụng (với số dư trong thẻ tín dụng hiện tại phải lớn hơn hoặc bằng giá trị của sản phẩm) hoặc ký hợp đồng trả góp với các công ty tài chính như: FE Credit, Home Credit, Shinhan Finace, HD SAISON hoặc MAFC. Tùy theo hình thức trả góp mà khách hàng lựa chọn mà thời gian trả góp có thể linh hoạt từ 3-24 tháng với các lãi suất khác nhau.

Nếu khách hàng chọn trả góp qua công ty tài chính (như Mirae Asset, FE Credit, hoặc Home Credit), hệ thống sẽ hướng dẫn họ lựa chọn gói trả góp phù hợp. Sau đó, người dùng thực hiện bước định danh điện tử (e-KYC) và xác thực hợp đồng điện tử (e-Signing) – toàn bộ quá trình này được số hóa hoàn toàn nhờ sự tích hợp công nghệ AI và Big Data. Nếu khách hàng chọn trả góp qua thẻ tín dụng (Visa, MasterCard, JCB, Amex), họ chỉ cần chọn gói trả góp phù hợp và nhập thông tin thẻ để tiếp tục. Sau khi hoàn tất bước lựa chọn và nhập thông tin tương ứng, hệ thống sẽ tiến hành

xử lý thanh toán, đồng thời cập nhật trạng thái giao dịch. Khách hàng nhận được thông báo kết quả thanh toán, và có thể lựa chọn đến nhận hàng tại cửa hàng FPT Shop gần nhất hoặc nhận hàng tại nhà.

#### 4.3.3.3. Bước 3: Nhập thông tin thanh toán

Đặt trường hợp, trong quy trình này, khách hàng chọn hình thức “COD” và Thanh toán ngay (thanh toán trực tuyến), còn đối với trường hợp trả góp, quy trình đã được tích hợp bên trên tại Bước 2. Ở bước 3: Nhập thông tin thanh toán, khách hàng cung cấp thông tin chi tiết tùy theo phương thức đã chọn: số thẻ, tên chủ thẻ, CVV, OTP, tài khoản ví điện tử... Tất cả dữ liệu này được chuyển đổi và mã hóa bằng chuẩn TLS 1.2/1.3, và xử lý qua giao thức RESTful API. Quá trình này thường diễn ra trong giao diện tách biệt (hosted page) hoặc embedded iframe từ đối tác thanh toán (Wikipedia, 2024).



Hình 4. 9. Giao diện embedded iframe từ đối tác VNPAY của FPTShop.com.vn

#### 4.3.3.4. Bước 4: Hệ thống xử lý thanh toán

Sau khi nhận được dữ liệu thanh toán, hệ thống của FPT Shop chuyển tiếp đến cổng thanh toán để xử lý giao dịch thực tế. Giao dịch được xử lý theo các giao thức an toàn như checksum, SHA-256 và webhook xác minh. Trong ngành ICT/CE, tính đồng bộ và thời gian xử lý nhanh là yếu tố then chốt giúp tránh tình trạng giở gian

hay hủy thanh toán đột ngột do timeout (TatvaSoft, 2024). Bộ phận IT & payment gateway provider đồng thời kiểm soát giao dịch theo batch (theo lô) - dùng cho bước tổng hợp và đối soát cuối ngày.

#### **4.3.3.5. Bước 5: Thông báo kết quả thanh toán**

Sau khi giao dịch thanh toán được xác nhận, hệ thống sẽ trả kết quả về frontend, thông báo email, và dashboard cá nhân. Thông tin thanh toán được gắn với ID đơn hàng để chuẩn bị giao hàng sau đó. Việc đồng bộ trạng thái giữa các hệ thống CRM, ERP, và giao diện người dùng có thể sử dụng Message Queue như Kafka hoặc RabbitMQ nhằm bảo đảm dữ liệu không bị mất hoặc sai lệch. Hiện tại, FPT Retail không công bố công khai liệu họ có dùng Kafka hay RabbitMQ. Tuy nhiên, FPT Smart Cloud—một công ty thành viên của Tập đoàn FPT—đã cung cấp dịch vụ FPT Kafka, cho phép khách hàng sử dụng Kafka để gửi và nhận thông điệp, áp dụng vào nhiều thành phần trong hệ thống như hàng đợi thông điệp và xử lý dữ liệu (*FPT Kafka - FPT Smart Cloud*, n.d.).

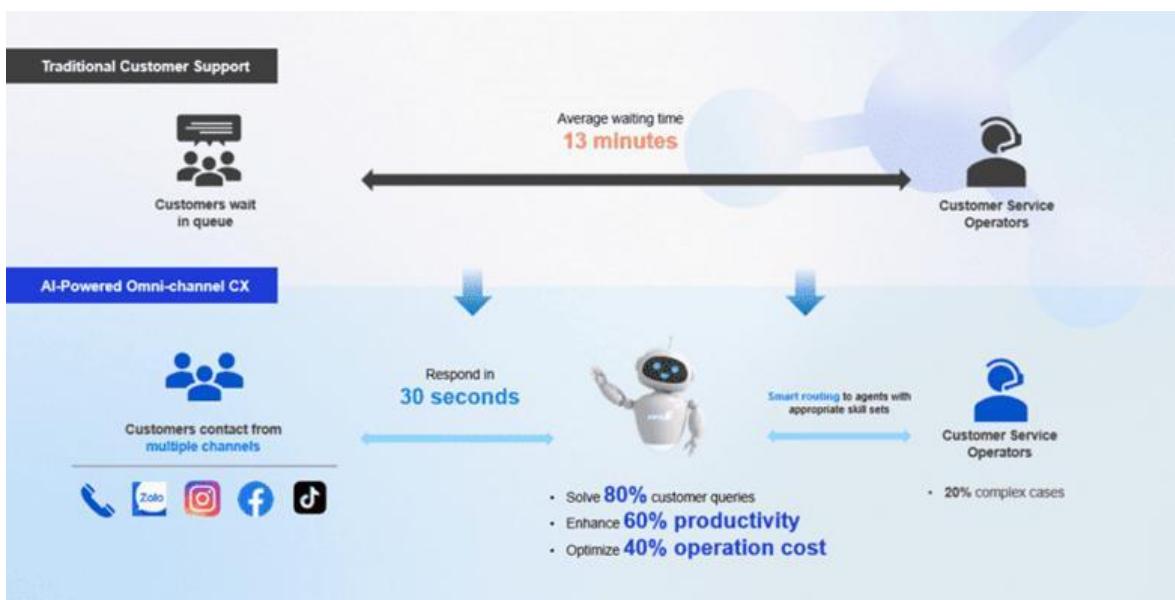
### **5. Công nghệ**

#### **5.1. CRM của FPT Shop**

##### **5.1.1. Ứng dụng trợ lý ảo tổng đài (voicebot CSAT) do FPT Smart Cloud phát triển**

Hợp tác với FPT Smart Cloud, FPT Shop đã triển khai giải pháp Voicebot CSAT – một trợ lý ảo tổng đài sử dụng công nghệ AI để thực hiện các cuộc gọi khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng. Voicebot này có khả năng thực hiện tới 800.000 cuộc gọi mỗi tháng, tương đương với công suất của 180 tổng đài viên làm việc toàn thời gian, giúp tiết kiệm đáng kể chi phí nhân sự và nâng cao hiệu quả công việc.

Voicebot CSAT không chỉ tự động hóa quy trình khảo sát mà còn sử dụng công nghệ chuyển giọng nói thành văn bản để phân tích phản hồi của khách hàng, từ đó đưa ra điểm số CSAT (Customer Satisfaction Score) trên thang điểm từ 1 đến 5 sao. Những phản hồi có điểm số thấp sẽ được nhân viên Trung tâm Trải nghiệm Khách hàng kiểm tra lại để đảm bảo chất lượng dịch vụ và kịp thời điều chỉnh khi cần thiết. (FPT.AI, 2025)



Hình 5. 1. Trợ lý ảo tổng đài

### 5.1.2. Tối ưu hóa tương tác đa kênh với Pancake

Trước khi áp dụng Pancake, FPT Shop đối mặt với thách thức lớn trong việc quản lý hàng nghìn tương tác khách hàng mỗi ngày từ các nền tảng như Facebook, Zalo, Instagram và website. Việc phân tán dữ liệu và thiếu sự đồng bộ khiến cho việc phản hồi khách hàng trở nên chậm trễ và kém hiệu quả. Pancake đã giải quyết triệt để vấn đề này bằng cách cung cấp một giao diện duy nhất để quản lý tất cả các cuộc trò chuyện, giúp đội ngũ chăm sóc khách hàng phản hồi nhanh chóng và chính xác hơn. Hệ thống còn hỗ trợ phân loại hội thoại thông minh và phân công nhân viên phù hợp, đảm bảo mỗi khách hàng đều nhận được sự hỗ trợ kịp thời và chuyên nghiệp.

Không chỉ dừng lại ở việc cải thiện tương tác khách hàng, Pancake còn cung cấp giải pháp quản lý hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua hệ thống CRM. Các chỉ số KPI được theo dõi và phân tích một cách chi tiết, giúp ban lãnh đạo dễ dàng đánh giá hiệu quả công việc và đưa ra các quyết định chiến lược. Nhờ đó, FPT Shop đã ghi nhận sự gia tăng 90% về tốc độ phản hồi khách hàng, 50% về mức độ hài lòng của khách hàng và cải thiện đáng kể hiệu suất làm việc của nhân viên.

*“Các giải pháp của Pancake thực sự đã thay đổi cách FPT Shop vận hành. Nhờ hệ thống chat đa kênh, chúng tôi xử lý hàng nghìn tin nhắn mỗi ngày một cách nhanh chóng và hiệu. Đồng thời, việc quản lý KPI nhân viên cũng trở nên đơn giản và rõ*

*ràng, giúp đội ngũ làm việc hiệu quả hơn bao giờ hết. Pancake không chỉ là công cụ hỗ trợ mà còn là giải pháp chiến lược giúp chúng tôi nâng tầm dịch vụ và giữ vững vị thế dẫn đầu trên thị trường.” – Anh Hoàng Trung Kiên (Thành viên HDQT kiêm Tổng Giám đốc)*

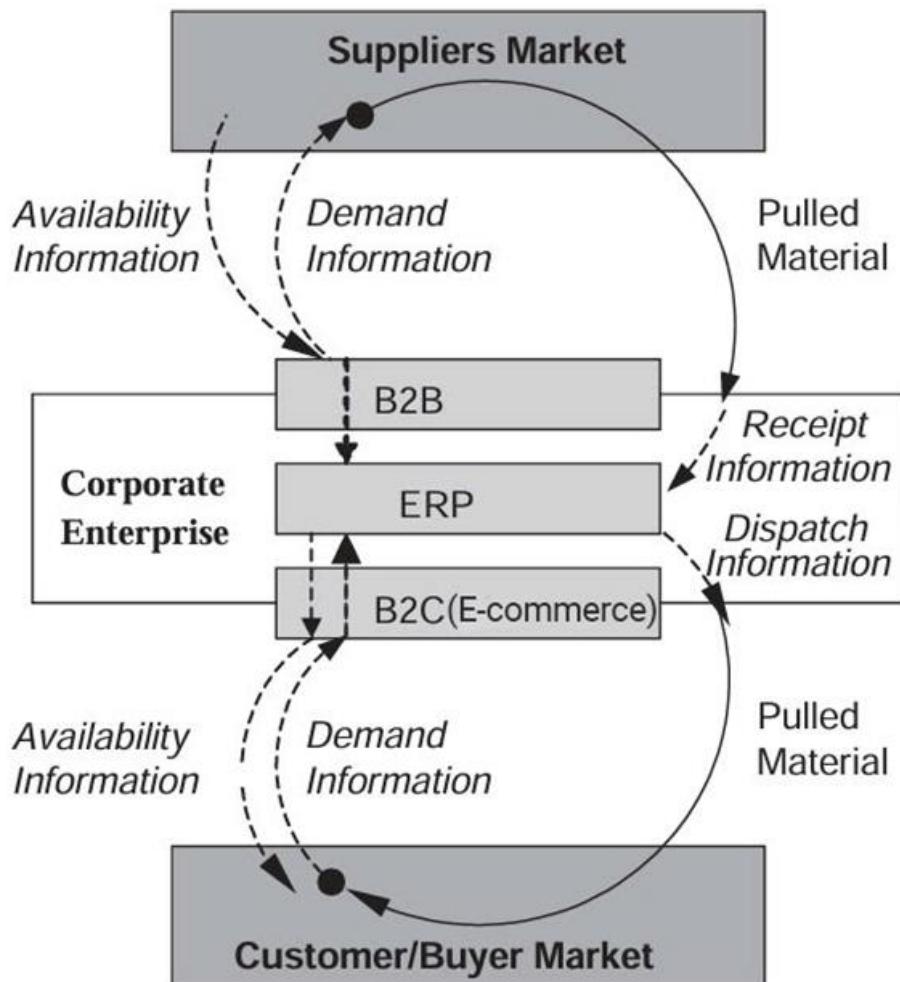
### **5.1.3. Trí tuệ nhân tạo (AI) – Phân tích dữ liệu bán hàng & khách hàng**

Trong hành trình chuyển đổi số toàn diện, FPT Shop thể hiện vai trò tiên phong khi ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) nhằm tối ưu hóa không chỉ quy trình vận hành mà còn toàn bộ trải nghiệm khách hàng (báo cáo thường niên FPT Retail, 2024). AI được triển khai không đơn thuần là một công cụ tự động hóa, mà là cánh tay chiến lược giúp doanh nghiệp nắm bắt sâu sắc từng hành vi tiêu dùng, phân tích dữ liệu bán hàng theo thời gian thực, từ đó đưa ra các quyết định chính xác và linh hoạt hơn bao giờ hết.

Công nghệ này cho phép cá nhân hóa dịch vụ một cách tinh vi — từ khâu tư vấn, gợi ý sản phẩm đến các chương trình ưu đãi đều được “may đo” riêng cho từng khách hàng, nhờ vào khả năng học hỏi và dự đoán nhu cầu dựa trên hành vi mua sắm trước đó. Tất cả trải nghiệm, dù là trực tuyến hay tại cửa hàng, đều được thiết kế để tạo cảm giác liền mạch và thuận tiện tối đa. Chính sự kết hợp giữa phân tích dữ liệu sâu rộng và năng lực phản hồi nhanh chóng đã giúp FPT Shop kiến tạo nên một dịch vụ khác biệt — nơi khách hàng không chỉ được phục vụ, mà còn được thấu hiểu và đồng hành trọn vẹn trên từng điểm chạm của hành trình mua sắm.

## 5.2. FPT Shop ứng dụng ERP vào quy trình tồn kho thương mại điện tử

### 5.2.1. Tầm quan trọng của ERP trong quản trị tồn kho thương mại điện tử



Hình 5. 2. Mô hình luồng thông tin và vật tư qua ERP (Bendoly, E., & Kaefer, F., 2004)

Dựa trên nghiên cứu của Bendoly, E., & Kaefer, F. (2004) về mô hình liên kết toàn diện giữa doanh nghiệp và các thị trường bên ngoài thông qua hệ thống công nghệ doanh nghiệp hiện đại. Từ thị trường khách hàng, thông tin về nhu cầu tiêu dùng được truyền dẫn vào doanh nghiệp thông qua các nền tảng thương mại điện tử B2C. Dữ liệu này nhanh chóng được xử lý bởi hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP - Enterprise Resource Planning), nơi thực hiện các chức năng phân tích, dự báo và lập kế hoạch sản xuất – phân phối một cách tối ưu. ERP sau đó chuyển tiếp các

chỉ đạo cần thiết đến hệ thống B2B để phối hợp với thị trường nhà cung cấp, từ đó đảm bảo nguồn hàng được cung ứng kịp thời và phù hợp với nhu cầu thực tế.

Ngược lại, từ phía nhà cung cấp, thông tin về khả năng cung ứng và tồn kho cũng được đẩy vào hệ thống B2B, đi qua ERP để giúp doanh nghiệp kịp thời điều chỉnh kế hoạch sản xuất, tồn kho và phân phối. Chu trình này không chỉ là sự trao đổi dữ liệu một chiều, mà là dòng thông tin hai chiều liên tục, phản ánh chính xác trạng thái thị trường theo thời gian thực.

Bên cạnh luồng thông tin, sơ đồ cũng thể hiện rõ luồng vật liệu được kéo về từ nhà cung cấp và từ doanh nghiệp đến tay người tiêu dùng, dưới dạng các dòng nguyên vật liệu (pulled material). Quá trình này được hỗ trợ bởi các dòng thông tin xử lý như thông tin nhận hàng (receipt information) và thông tin phân phối (dispatch information), đảm bảo sự đồng bộ và chính xác trong từng khâu vận hành.

Việc tích hợp hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) với nền tảng thương mại điện tử mang lại hàng loạt lợi ích thiết thực. Trước hết, sự tích hợp này giúp cải thiện đáng kể khả năng quản lý tồn kho khi cho phép doanh nghiệp theo dõi số lượng hàng hóa theo thời gian thực. Những sản phẩm được cập nhật trong hệ thống ERP sẽ tự động hiển thị trên website thương mại điện tử, giúp doanh nghiệp duy trì mức tồn kho tối ưu, tránh lãng phí và thiếu hụt. Bên cạnh đó, chức năng tự phục vụ được nâng cao thông qua việc cung cấp dữ liệu kịp thời về hàng tồn, trạng thái đơn hàng và vận chuyển, qua đó khách hàng có thể chủ động tra cứu thông tin mà không cần liên hệ với doanh nghiệp.

Một điểm nổi bật khác là khả năng cập nhật nhanh chóng. Mỗi giao dịch mua – bán trên hệ thống đều được đồng bộ giữa hai nền tảng, tạo điều kiện cho nhà quản lý ra quyết định kịp thời, sửa chữa sai sót hiệu quả. Đồng thời, doanh nghiệp cũng giảm được sự can thiệp thủ công trong quy trình nhập liệu khi mọi dữ liệu được tự động đồng bộ hai chiều, giúp tiết kiệm thời gian và giảm thiểu sai sót do con người gây ra. Từ đó, năng suất nội bộ được nâng cao, quy trình xử lý đơn hàng trở nên trơn tru hơn nhờ vào luồng thông tin giữa bộ phận bán hàng trực tuyến và bộ phận hậu cần văn phòng ERP. (Nayak, V., & Jain, N., 2014)

Một lợi ích không thể không kể đến là khả năng giảm thiểu sự tham gia của con người, hạn chế dữ liệu dư thừa và sai sót trong quá trình xử lý đơn hàng. Thông tin khách hàng, đơn hàng, thanh toán và vận chuyển từ website được chuyển thẳng vào hệ thống ERP, trong khi dữ liệu hàng hóa và tồn kho cũng được tự động cập nhật từ ERP lên nền tảng thương mại điện tử. Nhờ vậy, nguy cơ nhập liệu lặp lại được loại bỏ, tăng độ chính xác trong xử lý dữ liệu và lập hóa đơn.

### 5.2.2. ERP được ứng dụng vào FPT Shop và hiệu quả thực tế



Hình 5. 3. Số ngày tồn kho, khoản phải thu, phải trả (Báo cáo thường niên FRT, 2024)

FPT Shop áp dụng hàng loạt giải pháp tiên tiến để kiểm soát vận hành và tồn kho hiệu quả. Họ đã tối ưu hóa hệ thống kho bãi và logistics thông qua công nghệ AI và Big Data. Điều này giúp giảm thiểu tối đa sai sót trong quá trình vận chuyển, giao nhận và kiểm kê, đồng thời nâng cao hiệu suất vận hành tổng thể. Mỗi đơn hàng đều được theo dõi theo thời gian thực, cho phép điều phối nguồn lực linh hoạt và phản hồi nhanh chóng trước các biến động thị trường.

Không chỉ dừng lại ở đó, quy trình bảo quản hàng hóa – đặc biệt là các sản phẩm công nghệ và thiết bị điện tử – được FPT Shop triển khai theo tiêu chuẩn GSP (Good Storage Practice). Nhờ đó, các thiết bị luôn được bảo đảm trong điều kiện nhiệt độ và độ ẩm lý tưởng, hạn chế tối đa hư hỏng trong quá trình lưu kho và bảo quản.

Điểm sáng đặc biệt trong hệ thống này chính là việc áp dụng ERP vào toàn bộ quy trình chuỗi cung ứng (được đề cập cụ thể ở quy trình tồn kho thương mại điện tử của FPT Shop). Nhờ hệ thống ERP, mọi bộ phận – từ kho bãi, vận chuyển, bán hàng đến kiểm soát chất lượng – đều được đồng bộ và kết nối dữ liệu chặt chẽ. Điều này không chỉ nâng cao tính minh bạch, mà còn giúp FPT Shop ra quyết định nhanh chóng, kiểm soát chất lượng hàng tồn kho sát sao và tối ưu hóa chi phí vận hành.

Kết quả là, trong năm 2024, FPT Shop đã góp phần giúp FPT Retail đã duy trì hiệu quả tồn kho ở mức rất tối ưu với vòng quay hàng tồn kho đạt 3,8 lần, cho thấy khả năng luân chuyển hàng hóa linh hoạt và tốc độ bán hàng được giữ vững bất chấp bối cảnh tiêu dùng có nhiều biến động. Điều này cho thấy sự chính xác trong hoạch định nhu cầu, kết hợp cùng khả năng phân phối nhanh và đồng bộ hóa thông tin nhờ nền tảng ERP hiện đại.

So với năm 2023, FPT Retail tiếp tục chứng minh bản lĩnh khi giữ số ngày hàng tồn kho ở mức 95 ngày – con số tăng nhẹ nhưng nằm trong chủ đích chiến lược, nhằm đảm bảo an toàn cung ứng giữa những bất định từ thị trường và tâm lý tiêu dùng thắt chặt. Đây là sự cân đối khéo léo giữa nhu cầu tối ưu hóa dòng vốn lưu động và nghĩa vụ giữ hàng hóa sẵn sàng phục vụ thị trường. Chỉ số khoản phải thu duy trì ở mức thấp – chỉ 1,3 ngày – cho thấy quy trình thu hồi công nợ của doanh nghiệp vô cùng hiệu quả, giúp kiểm soát rủi ro tín dụng và duy trì dòng tiền vận hành liên tục. Đồng thời, việc giữ số ngày khoản phải trả ở mức 32 ngày phản ánh sự linh hoạt và vị thế đàm phán tốt của FPT Retail với các nhà cung cấp, tận dụng các điều khoản thanh toán có lợi để tối ưu vốn hoạt động.

### **5.3. Hệ thống quản lý thiết bị & dịch vụ Apple (DEP, MDM)**

Với vai trò là đại lý ủy quyền cao cấp nhất của Apple tại Việt Nam, FPT Shop không chỉ cung cấp các sản phẩm chính hãng mà còn mang đến những giải pháp công nghệ toàn diện như DEP (Device Enrollment Program) và MDM (Mobile Device Management). Những công cụ này cho phép các tổ chức dễ dàng quản lý và triển khai thiết bị trong môi trường làm việc và học tập từ xa, đảm bảo hiệu suất và bảo mật tối

ưu. Đồng thời, dịch vụ Apple Care được tích hợp nhằm kéo dài thời gian bảo hành và nâng cao trải nghiệm người dùng.

#### **5.4. Chuyển đổi số trong hỗ trợ tài chính**

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang định hình lại ngành bán lẻ và tài chính tiêu dùng, FPT Shop đã tiên phong hợp tác cùng Mirae Asset Finance Việt Nam (MAFC) để triển khai một giải pháp hỗ trợ tài chính trực tuyến toàn diện, đánh dấu bước ngoặt quan trọng trong việc nâng cao trải nghiệm khách hàng và tối ưu hóa quy trình mua sắm. (HuyenBTM, 2022)

Trước đây, quy trình mua hàng trả góp thường yêu cầu khách hàng đến trực tiếp cửa hàng, hoàn tất nhiều thủ tục giấy tờ và chờ đợi sự xét duyệt từ nhân viên tài chính. Giờ đây, với sự kết hợp giữa trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), định danh khách hàng điện tử (e-KYC), hợp đồng điện tử (e-Contract) và chữ ký điện tử (e-Signing), toàn bộ quy trình này đã được số hóa hoàn toàn. Khách hàng chỉ cần truy cập vào website của FPT Shop, lựa chọn sản phẩm và gói vay phù hợp, chụp ảnh CMND/CCCD cùng ảnh chân dung, và cung cấp một số thông tin cơ bản. Hệ thống sẽ tự động xử lý và xét duyệt hồ sơ trong vòng 15 phút, giúp khách hàng nhanh chóng sở hữu sản phẩm mà không cần đến cửa hàng.

Đặc biệt, sự tích hợp phần mềm Knock Guard từ Samsung trong mô hình hợp tác ba bên giữa FPT Shop, MAFC và Samsung đã nâng cao tính bảo mật và trách nhiệm trong việc thanh toán (cafebiz, 2019). Phần mềm này sẽ nhắc nhở khách hàng khi đến hạn thanh toán và có thẻ khóa thiết bị nếu khách hàng chậm trễ, đảm bảo sự tuân thủ trong quá trình trả góp.

Công nghệ tài chính này không chỉ mang lại lợi ích thiết thực cho khách hàng mà còn thể hiện cam kết của FPT Shop và MAFC trong việc đổi mới và ứng dụng công nghệ để phục vụ người tiêu dùng một cách hiệu quả và tiện lợi nhất.

Trong bối cảnh thương mại điện tử (TMĐT) ngày càng trở thành trụ cột tăng trưởng cốt lõi tại FPT Shop, việc tổ chức bộ máy chuyên trách cho các mảng vận hành thiết yếu là yếu tố tiên quyết để đảm bảo hiệu quả kinh doanh, kiểm soát rủi ro

và tối ưu trải nghiệm khách hàng. Do đó, cơ cấu nhân sự sẽ tập trung giới thiệu vào phần TMĐT của FPT Shop.

## 6. Nhân lực – Tổ chức

### 6.1. Sơ đồ phân quyền mảng thương mại điện tử của FPT Shop



Hình 6. 1. Sơ đồ phân quyền mảng thương mại điện tử của FPT Shop

Trong quá trình chuyển đổi số và mở rộng hoạt động kinh doanh trực tuyến, FPT Shop đã xây dựng một mô hình tổ chức thương mại điện tử tinh gọn, hiệu quả và phân nhiệm rõ ràng giữa các chức danh. Mô hình này được thiết kế nhằm đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận vận hành, tài chính và kinh doanh, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát, đo lường và tối ưu hóa hiệu suất của toàn hệ thống.

Trung tâm của hệ thống là Giám đốc điều hành (Chief Executive Officer) – người trực tiếp phụ trách quản lý các hoạt động TMĐT, chịu trách nhiệm báo cáo lên CEO và triển khai chiến lược thương mại điện tử của công ty. Dưới quyền giám đốc

điều hành là ba vị trí chuyên môn then chốt: Chuyên viên ghi nhận doanh thu và chi phí, Chuyên viên quản lý tồn kho, và Chuyên viên bán hàng. Mỗi vị trí đảm nhận một mảng nghiệp vụ đặc thù, vừa độc lập chuyên sâu, vừa liên kết chặt chẽ để đảm bảo hệ thống thương mại điện tử của FPT Shop được vận hành trơn tru và linh hoạt theo thị trường.

## 6.2. Vai trò các vị trí

### 6.2.1. Giám đốc điều hành mảng thương mại điện tử

Vai trò tổng thể: Điều phối toàn bộ hoạt động thương mại điện tử của FPT Shop, từ bán hàng, quản lý kho đến kiểm kê tài chính. Là cầu nối giữa chiến lược kinh doanh cấp cao của CEO và hoạt động thực thi của các phòng ban.

Nhiệm vụ cụ thể:

- Lập kế hoạch vận hành trung và dài hạn cho mảng TMĐT.
- Phối hợp các phòng chức năng để đảm bảo tiến độ, hiệu quả và chi phí tối ưu.
- Theo dõi các chỉ số vận hành: tốc độ xử lý đơn, tỷ lệ giao hàng thành công, hiệu quả nhân sự.
- Báo cáo trực tiếp cho CEO và đề xuất cải tiến hệ thống, quy trình, công nghệ.

### 6.2.2. Trưởng phòng bán hàng

Vai trò tổng thể: Phụ trách chiến lược bán hàng TMĐT trên các nền tảng (sàn TMĐT, website, mạng xã hội), điều phối các chiến dịch thúc đẩy doanh thu và tăng trưởng thị phần.

Nhiệm vụ cụ thể:

- Xây dựng kế hoạch bán hàng, khuyến mãi, chiến dịch theo mùa vụ và dịp đặc biệt.
- Phân tích dữ liệu bán hàng và hành vi khách hàng để đề xuất cải tiến danh mục sản phẩm.
- Phối hợp chặt với phòng Marketing, chăm sóc khách hàng, kho vận để đảm bảo hành trình mua sắm liền mạch.
- Giám sát hiệu quả các kênh bán, tối ưu biên lợi nhuận, tránh tồn kho chậm luân chuyển.

### **6.2.3. Nhân viên/Chuyên viên thuộc phòng bán hàng**

- Chuyên viên Marketing TMĐT
  - Quản lý nội dung sản phẩm (mô tả, hình ảnh, giá, chương trình khuyến mãi).
  - Triển khai các chiến dịch quảng cáo online (Google Ads, Meta Ads, Zalo...).
  - Viết nội dung hấp dẫn, chuẩn SEO để tăng tỷ lệ chuyển đổi.
- Nhân viên chăm sóc khách hàng
  - Tư vấn, hỗ trợ khách hàng qua chatbox, hotline, email.
  - Theo dõi và xử lý khiếu nại, yêu cầu đổi/trả hàng.
  - Duy trì tương tác sau bán, khuyến khích quay lại mua hàng.
  - Quản lý bán hàng sàn TMĐT
  - Quản lý gian hàng trên Shopee, Tiki, Lazada, TikTok Shop.
  - Tối ưu sản phẩm hiển thị, điểm vận hành, xếp hạng gian hàng.
  - Theo dõi và xử lý các cảnh báo, phạt từ sàn.
- Chuyên viên kinh doanh
  - Phân tích số liệu bán hàng, đưa ra dự báo xu hướng tiêu dùng.
  - Tư vấn điều chỉnh danh mục sản phẩm, nhập hàng hoặc ngừng bán các SKU không hiệu quả.
  - Đề xuất chính sách giá, combo, flash sale phù hợp từng sàn.
  - Tư vấn các gói trả góp cho khách hàng khi cần.

### **6.2.4. Trưởng phòng tồn kho**

Vai trò tổng thể: Thiết lập và giám sát hoạt động vận hành kho hàng phục vụ TMĐT, đảm bảo hàng hóa được lưu trữ, soạn xuất, luân chuyển đúng tiêu chuẩn và nhanh chóng.

Nhiệm vụ cụ thể:

- Thiết kế quy trình nhập – lưu – xuất – hoàn hàng tối ưu cho thương mại điện tử.

- Quản lý tồn kho theo thời gian thực, ngăn ngừa thất thoát và hàng chậm luân chuyển.
- Phối hợp phòng kiểm kê và bán hàng để cung cấp số liệu kịp thời, chính xác.
- Đè xuất đầu tư thiết bị, công nghệ (barcode, WMS...) tăng hiệu suất kho.
- Hoạch định các chiến lược đẩy nhanh tồn kho cũ để nhập tồn kho mới.

#### **6.2.5. Nhân viên/Chuyên viên thuộc phòng tồn kho**

- Nhân viên kiểm tra chất lượng (QC)
  - Kiểm tra chất lượng hàng hóa đầu vào và sau hoàn trả.
  - Xác định hàng hư hỏng, phân loại theo mức độ xử lý.
  - Ghi nhận các lỗi lặp lại để báo cáo điều chỉnh quy trình.
- Nhân viên kiểm tra kho
  - Kiểm đếm, đối chiếu số liệu tồn kho thực tế và hệ thống ERP. Theo dõi luân chuyển nội bộ giữa các kho (trung tâm – cửa hàng – sàn thương mại điện tử).
  - Hỗ trợ việc kiểm kê định kỳ, đột xuất theo yêu cầu của cấp trên.
  - Cập nhật tình trạng số lượng hàng tồn kho lên hệ thống thương mại điện tử.

#### **6.2.6. Trưởng phòng kiểm kê**

Vai trò tổng thể: Giám sát toàn bộ hoạt động kế toán, đối soát và tài chính liên quan đến TMĐT. Đảm bảo mọi giao dịch mua bán, hoàn trả, công nợ được ghi nhận đúng quy trình và đúng luật.

Nhiệm vụ cụ thể:

- Tổ chức quy trình ghi nhận doanh thu, chi phí, lợi nhuận từ TMĐT minh bạch, chính xác.
- Theo dõi và phân tích dòng tiền từ các nền tảng (COD, ví điện tử, đối tác logistics).
- Làm việc với bộ phận tài chính/kế toán tổng để hợp nhất số liệu, chuẩn bị báo cáo định kỳ.

- Xây dựng hệ thống cảnh báo rủi ro tài chính, gian lận hoặc thất thoát trong TMĐT.

#### **6.2.7. Nhân viên/Chuyên viên thuộc phòng kiểm kê**

- Nhân viên xử lý hóa đơn
  - Xuất, kiểm tra và gửi hóa đơn VAT đúng thời gian và quy định.
  - Hỗ trợ điều chỉnh thông tin hóa đơn khi có sai lệch hoặc yêu cầu từ khách hàng.
  - Lưu trữ hồ sơ hóa đơn điện tử đầy đủ, đúng định dạng pháp lý.
- Nhân viên theo dõi công nợ
  - Đổi soát thanh toán với các sàn TMĐT và đơn vị vận chuyển.
  - Theo dõi khoản hoàn trả, chiết khấu, thanh toán trễ.
  - Báo cáo tình trạng công nợ theo tuần, tháng cho trưởng phòng và kế toán tổng.

### **7. Vấn đề và hướng giải quyết**

#### **7.1. Ứng dụng di động của FPT Shop chưa phát triển cho bán lẻ ICT/CE**

##### **7.1.1. Vấn đề**

Ứng dụng di động của FPT Shop hiện chủ yếu cung cấp thông tin về mạng, sim, và tin tức công nghệ, nhưng thiếu các chức năng cốt lõi để bán lẻ sản phẩm ICT/CE, chẳng hạn như mua sắm trực tuyến, thanh toán, theo dõi đơn hàng, và hậu mãi.

FPT Shop có lợi thế về năng lực công nghệ từ Tập đoàn FPT, mạng lưới bán lẻ rộng khắp, và quan hệ đối tác với các hãng công nghệ nhưng hệ sinh thái thương mại điện tử lại chưa tối ưu, cụ thể ở ứng dụng bán hàng. Trong khi đó, Thế Giới Di Động đã phát triển ứng dụng bán lẻ tích hợp đầy đủ các tính năng, từ danh mục sản phẩm đa dạng, gợi ý cá nhân hóa, đến tích điểm hội viên và hỗ trợ hậu mãi, giúp họ thu hút khách hàng trẻ và tăng doanh thu online vượt trội.

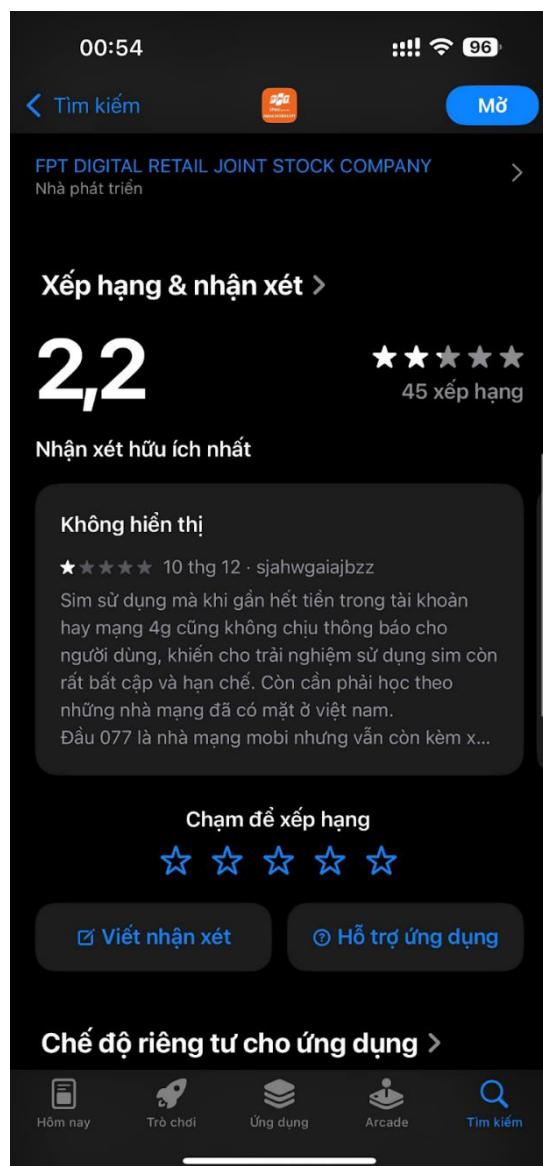


Hình 7. 1. Ứng dụng của MWG

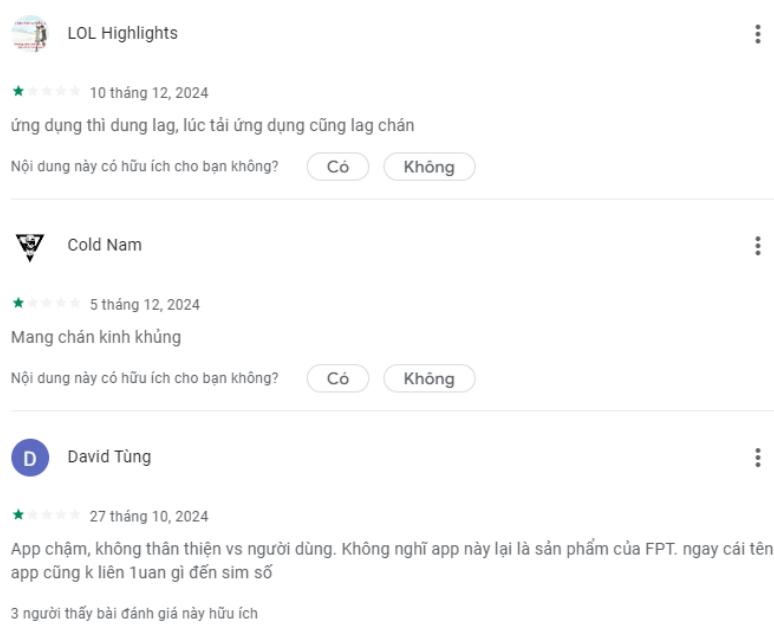


Hình 7. 2. Ứng dụng của FPT

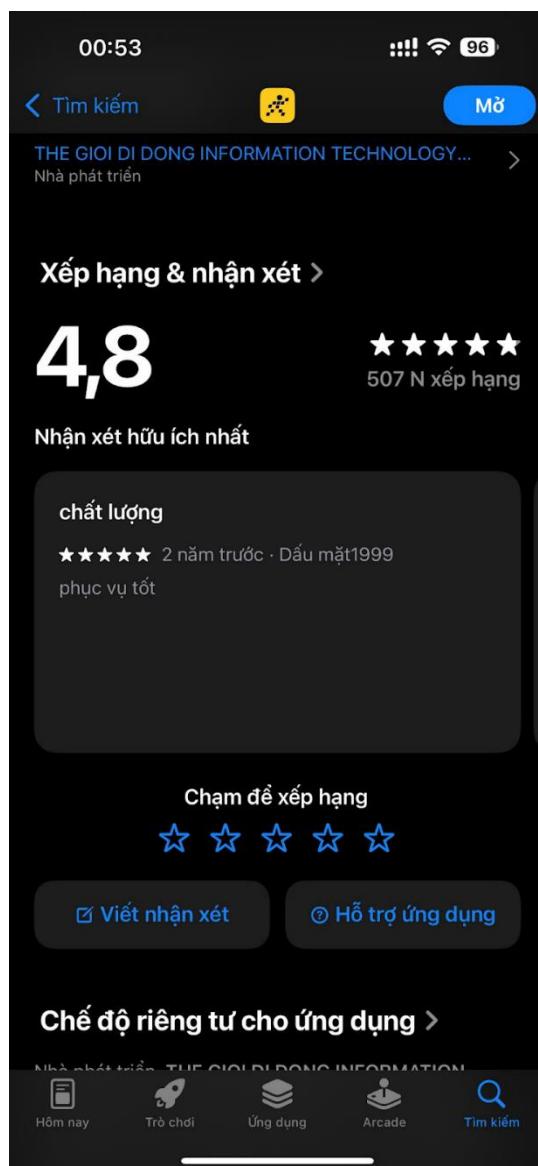
Các đánh giá từ người dùng trên các nền tảng như Google Play và App Store chỉ ra rằng ứng dụng FPT Shop thiếu giao diện thân thiện, không có danh mục sản phẩm rõ ràng, và không hỗ trợ thanh toán trực tuyến, trong khi ứng dụng của Thế Giới Di Động được khen ngợi vì dễ sử dụng và tích hợp các tính năng hiện đại.



Hình 7. 3. Đánh giá của App FFP Shop trên nền tảng App Store



Hình 7. 4. Đánh giá của App FPT Shop trên nền tảng CH Play



Hình 7. 5. Đánh giá App của MWG

Ta có thể thấy app của FPT Shop được người dùng đánh giá rất thấp 2.2/5 sao, trong khi đó ứng dụng của Thé Giới Di Động được đánh giá rất cao 4.8/5 sao. Vấn đề này gây ra nhiều hệ quả nghiêm trọng đối với chiến lược TMĐT của FPT Shop, Sự thiếu hụt một ứng dụng bán lẻ mạnh khiến FPT Shop không thể cạnh tranh với Thé Giới Di Động. Các đối thủ như Thé Giới Di Động sử dụng ứng dụng để cá nhân hóa trải nghiệm, tích hợp chương trình hội viên, và đẩy mạnh bán chéo, trong khi các sàn TMĐT như Shopee và Lazada cung cấp ứng dụng với các tính năng tương tự, làm giảm sức hút của kênh online FPT Shop. Hơn nữa, việc thiếu ứng dụng bán lẻ

làm tăng phụ thuộc vào cửa hàng vật lý, nơi chi phí vận hành như mặt bằng và nhân sự cao hơn đáng kể so với kênh online.

### 7.1.2. Giải pháp đề xuất

Để giải quyết vấn đề này, FPT Shop cần phát triển một ứng dụng di động mới hoặc nâng cấp ứng dụng hiện tại thành một nền tảng TMĐT toàn diện, tập trung vào bán lẻ ICT/CE, tích hợp công nghệ hiện đại để nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng doanh thu online. Giải pháp này tận dụng thế mạnh công nghệ của Tập đoàn FPT, mạng lưới bán lẻ, và quan hệ đối tác để cạnh tranh với Thế Giới Di Động và các sàn TMĐT lớn.

FPT Shop sẽ thiết kế ứng dụng với giao diện thân thiện, tích hợp danh mục sản phẩm ICT/CE rõ ràng, bao gồm điện thoại, laptop, phụ kiện, và thiết bị điện máy, đồng bộ với website FPTShop.com.vn. Ứng dụng sẽ hỗ trợ thanh toán an toàn qua QR code, ví điện tử, và trả góp, cùng với tính năng theo dõi đơn hàng và quản lý lịch sử mua sắm. Để tăng tính tiện lợi, ứng dụng sẽ kết nối với 634 cửa hàng vật lý, cho phép khách hàng đặt hàng online và nhận tại cửa hàng hoặc đổi trả linh hoạt. Công nghệ AI sẽ được tích hợp để cá nhân hóa trải nghiệm, sử dụng thuật toán học máy để gợi ý sản phẩm dựa trên lịch sử mua sắm, tìm kiếm, hoặc xu hướng công nghệ, chẳng hạn đề xuất tai nghe khi khách hàng xem iPhone 16. Một chatbot AI, tương tự voicebot CSAT đã áp dụng tại FPT Retail, sẽ được triển khai để hỗ trợ tư vấn 24/7 về sản phẩm, chính sách bảo hành, hoặc xử lý khiếu nại, sử dụng xử lý ngôn ngữ tự nhiên để trả lời tự nhiên và chính xác. Dữ liệu khách hàng sẽ được phân tích qua Big Data để cá nhân hóa ưu đãi, như giảm giá cho khách hàng thường xuyên mua phụ kiện.

Giải pháp này mang lại nhiều lợi ích chiến lược. Ứng dụng bán lẻ toàn diện sẽ thu hút khách hàng trẻ, tăng tỷ lệ chuyển đổi, và đẩy tỷ trọng doanh thu online. Cá nhân hóa trải nghiệm nâng chỉ số hài lòng khách hàng, cạnh tranh trực tiếp với Thế Giới Di Động. Ứng dụng mạnh mẽ sẽ giảm phụ thuộc vào cửa hàng vật lý, tiết kiệm chi phí mặt bằng và nhân sự, đồng thời củng cố vị thế của FPT Shop trong thị trường

TMĐT. Cải thiện doanh thu FPT Shop, và tận dụng thế mạnh công nghệ và mạng lưới bán lẻ.

## **7.2. Giải quyết bất tiện giao hàng vùng ngoại thành - giải pháp kệ nhận hàng thông minh cho FPT Shop**

### **7.2.1. Vấn đề**

FPT Retail đã đóng cửa nhiều cửa hàng offline để tập trung nguồn lực vào kênh FPT Shop online, nhằm giảm chi phí vận hành và tăng doanh thu trực tuyến, phù hợp với xu hướng TMĐT ngày càng phát triển, nhưng đồng thời tạo ra điểm yếu khi giảm sự hiện diện vật lý tại các khu vực ngoại thành, nơi khách hàng vẫn phụ thuộc vào cửa hàng để nhận hàng hoặc đổi trả. Trước đây, mạng lưới cửa hàng vật lý của FPT Shop cho phép khách hàng tại ngoại thành nhận hàng trực tiếp hoặc sử dụng dịch vụ click-and-collect, nhưng với việc đóng cửa, các đơn hàng tại khu vực này giờ đây phải giao qua bên thứ ba như Giao Hàng Nhanh hoặc J&T Express. Điều này gây bất tiện lớn cho khách hàng.

Trong khi đó, Shopee đã chính thức triển khai giải pháp nhận hàng qua tủ thông minh từ ngày 12/5/2025, hợp tác với VTPost để vận hành hơn 500 tủ trên toàn quốc, tập trung tại các khu dân cư đông, trường đại học, tòa nhà văn phòng, và trung tâm thương mại. Tủ thông minh của VTPost cho phép khách hàng nhận hàng bất kỳ lúc nào trong ngày bằng mã PIN cá nhân, đặc biệt phù hợp với nhân viên văn phòng, người trẻ, và cư dân đô thị – những nhóm thường xuyên mua sắm online nhưng không thể nhận hàng tại nhà vào giờ hành chính. Theo kế hoạch, VTPost sẽ mở rộng lên hơn 1.000 tủ vào cuối năm 2025 và hướng tới phủ sóng toàn quốc vào năm 2027, tích hợp thêm các tiện ích như gửi hàng cá nhân, đổi trả tự động, thanh toán điện tử, và hỗ trợ logistics ngược. Shopee cho biết giải pháp này giúp nâng cao tỷ lệ giao hàng thành công và tối ưu chi phí vận chuyển, đồng thời đáp ứng xu hướng logistics đô thị hiện đại với khả năng tự động hóa và chú trọng vào trải nghiệm cá nhân hóa. Sự tiên phong của Shopee đặt áp lực lớn lên FPT Shop, vốn chưa có giải pháp tương tự để giải quyết vấn đề giao nhận tại vùng ngoại thành, làm nổi bật hơn nữa hạn chế trong chiến lược logistics của họ.

Vấn đề này gây ra nhiều hệ quả nghiêm trọng đối với chiến lược TMĐT của FPT Shop. Trước hết, trải nghiệm khách hàng bị ảnh hưởng tiêu cực, đặc biệt tại vùng ngoại thành, nơi cơ sở hạ tầng logistics chưa phát triển mạnh và khách hàng thường phải chờ giao hàng nhiều lần nếu không có mặt. Có thể khiến FPT Shop mất khách hàng vào tay các đối thủ như Thế Giới Di Động, vốn duy trì mạng lưới cửa hàng rộng hơn tại ngoại thành. Doanh thu online cũng bị tác động, vì tỷ lệ trả hàng tăng làm giảm doanh thu thực tế, trong khi chi phí giao hàng qua bên thứ ba. Hơn nữa, việc giao hàng便捷 làm giảm khả năng cạnh tranh của FPT Shop so với các sàn TMĐT như Shopee và Lazada, vốn đã triển khai các giải pháp giao nhận linh hoạt như tủ khóa thông minh (smart box) tại các khu vực đông dân cư.

### 7.2.2. Giải pháp đề xuất

Để khắc phục vấn đề, FPT Shop cần hợp tác với một bên thứ ba chuyên về logistics và công nghệ để thiết kế và triển khai hệ thống kệ nhận hàng thông minh tại các khu vực ngoại thành, giúp khách hàng nhận hàng linh hoạt theo thời gian của họ. Giải pháp này tận dụng thế mạnh công nghệ của Tập đoàn FPT và mạng lưới bán lẻ còn lại để nâng cao trải nghiệm khách hàng và tối ưu hóa logistics.

FPT Shop sẽ hợp tác với một công ty logistics công nghệ, để thiết kế kệ nhận hàng thông minh đặt tại các khu vực ngoại thành, chặng hàn trung tâm huyện, khu công nghiệp, hoặc khu dân cư đông đúc. Kệ nhận hàng sẽ được trang bị công nghệ IoT, bao gồm khóa điện tử kết nối với ứng dụng di động của FPT Shop, cho phép khách hàng nhận hàng 24/7 bằng mã QR hoặc mã OTP được gửi qua tin nhắn. Mỗi kệ sẽ có nhiều ngăn với kích thước khác nhau để chứa các sản phẩm ICT/CE như điện thoại, laptop, hoặc phụ kiện, đảm bảo an toàn và tiện lợi. Tăng khả năng cạnh tranh với Thế Giới Di Động và các sàn TMĐT như Shopee, Lazada, vốn đã áp dụng các giải pháp giao nhận hiện đại, cải thiện doanh thu và tối ưu hóa hệ thống, đồng thời tận dụng thế mạnh công nghệ và quan hệ đối tác của FPT Retail.

### **7.3. Vấn đề và giải pháp về tích hợp kênh bán hàng đa nền tảng (omnichannel)**

#### **7.3.1. Vấn đề**

FPT Shop hiện đã phát triển mô hình bán lẻ đa kênh (omnichannel), bao gồm cửa hàng vật lý, website chính thức, app di động và các nền tảng TMĐT như Shopee, TikTok Shop. Tuy nhiên, theo báo cáo của RongViet Securities (2024), mô hình này vẫn còn tồn tại những điểm thiếu đồng bộ trong trải nghiệm người dùng, đặc biệt là trong khâu đồng bộ tồn kho, đơn hàng và dịch vụ hậu mãi giữa các kênh.

Cụ thể, người dùng mua hàng qua kênh online thường gặp tình trạng không kiểm tra được tồn kho tại cửa hàng gần nhất hoặc không thể thực hiện đổi trả trực tiếp tại điểm bán offline. Ngoài ra, hệ thống loyalty (tích điểm, ưu đãi) và bảo hành cũng chưa được kết nối thống nhất giữa các nền tảng, khiến người tiêu dùng gặp bất tiện và giảm lòng tin khi chuyển đổi giữa các kênh. Trong khi đó, các đối thủ như MWG đã triển khai mô hình “one-stop omnichannel” khá hiệu quả, cho phép người dùng kiểm tra tồn kho theo khu vực, nhận hàng tại cửa hàng, đổi trả linh hoạt và tích điểm hội viên dù mua qua bất kỳ kênh nào.

Vấn đề này cũng ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành nội bộ, vì hệ thống quản lý đơn hàng chưa đồng nhất khiến chi phí xử lý, vận chuyển và chăm sóc khách hàng bị phân mảnh, làm tăng áp lực vận hành so với các sàn TMĐT vốn có quy trình tối ưu hóa logistics theo thời gian thực.

#### **7.3.2. Giải pháp đề xuất**

Để khắc phục tình trạng thiếu đồng bộ trong hệ thống bán hàng đa nền tảng, FPT Shop cần triển khai mạnh mẽ chiến lược omnichannel thực thụ – lấy khách hàng làm trung tâm và tối ưu toàn bộ hành trình mua sắm.

Trước tiên, cần đầu tư nâng cấp hệ thống quản lý đơn hàng tập trung (Unified Order Management System – UOMS) cho phép đồng bộ thông tin tồn kho, vận chuyển, bảo hành và tích điểm giữa tất cả các kênh bán hàng. Ví dụ, khách hàng đặt mua laptop qua TikTok Shop có thể nhận hàng tại cửa hàng gần nhất, đổi trả tại bất kỳ điểm FPT Shop nào, và điểm thưởng sẽ được cập nhật trên ứng dụng FPT Loyalty.

Thứ hai, cần đẩy mạnh ứng dụng công nghệ định vị thông minh và đồng bộ dữ liệu thời gian thực (real-time data integration) giữa hệ thống POS tại cửa hàng và nền tảng online. Việc này giúp khách hàng tra cứu hàng tồn theo khu vực, đặt giữ hàng trước hoặc chọn hình thức “click & collect” phù hợp với lịch trình di chuyển cá nhân – yếu tố đang được các nhà bán lẻ tại Thái Lan và Singapore áp dụng rất hiệu quả.

Bên cạnh đó, FPT Shop nên tích hợp hệ thống đánh giá sau giao dịch liên kêt (cross-channel CSAT feedback) để đo lường chất lượng dịch vụ toàn diện và cá nhân hóa nội dung chăm sóc khách hàng. Các công cụ như CRM kết hợp phân tích dữ liệu lớn (Big Data) sẽ hỗ trợ thiết kế các chương trình ưu đãi “cross-buy”, khuyến khích người dùng chuyển đổi linh hoạt giữa kênh online và offline.

Về dài hạn, việc hoàn thiện omnichannel không chỉ mang lại trải nghiệm khách hàng tốt hơn mà còn giúp FPT Shop tối ưu vận hành logistics, giảm chi phí trung gian và nâng cao khả năng giữ chân khách hàng trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt với các sàn TMĐT và các đối thủ như CellphoneS, Hoàng Hà Mobile – những đơn vị đang khai thác hiệu quả mô hình cửa hàng nhỏ kết hợp online hiệu suất cao.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. App Store. (23/04/2024). *FPT Shop*. <https://apps.apple.com/be/app/fpt-shop/id6475874688>
2. Báo Doanh nhân và Pháp luật. (27/03/2024). *FPT Retail (FRT) đặt mục tiêu lợi nhuận tăng 71% năm 2025, Long Châu tiếp tục mở rộng*. [FPT Retail \(FRT\) đặt mục tiêu lợi nhuận 2025 tăng 71%, dựa vào Long Châu và mảng điện máy](#) (Truy cập ngày 10 tháng 5 năm 2025)
3. Báo Doanh nhân và Pháp luật. (08/04/2025). *FPT Retail (FRT) tiên phong tích hợp viễn thông - dược phẩm - y tế số: Mở rộng hệ sinh thái, gia tăng giá trị cho người dùng*. [FPT Retail \(FRT\) tiên phong tích hợp viễn thông - dược phẩm - y tế số: Mở rộng hệ sinh thái, gia tăng giá trị cho người dùng](#) (Truy cập ngày 12 tháng 5 năm 2025)
4. Bendoly, E., & Kaefer, F. (2004). Business technology complementarities: Impacts of the presence and strategic timing of ERP on B2B e-commerce technology efficiencies. *Omega*, 32(5), 395–405. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.01.004>
5. Chaffey, D. (2019). *Digital business and e-commerce management* (7th ed.). Pearson Education.
6. Chaffey, D. (2023). *Digital marketing: Strategy, implementation & practice* (8th ed.). Pearson Education.
7. FPT Digital. (2023). *FPT Digital Transformation Report*. Tập đoàn FPT.
8. FPT Kafka – FPT Smart Cloud. (n.d.). *FPT Kafka*. <https://fptcloud.com/product/fpt-kafka/> (Truy cập ngày 15 tháng 5 năm 2025)
9. FPT Retail. (2024). *Báo cáo thường niên 2023*. [https://static2.vietstock.vn/data/HOSE/2023/BCTN/VN/FRT\\_Baocaothuongnien\\_2023.pdf](https://static2.vietstock.vn/data/HOSE/2023/BCTN/VN/FRT_Baocaothuongnien_2023.pdf) (Truy cập ngày 12 tháng 4 năm 2025)
10. FPT Retail. (2024). *Tài liệu họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2024*. <https://cafef1.mediacdvn/download/260324/frt-tai-lieu-hop-h-c-thuong-nien-nam-2024-0.pdf> (Truy cập ngày 14 tháng 4 năm 2025)

11. FPT Retail. (n.d.). *Giới thiệu về FPT Retail.* <https://frt.vn/gioi-thieu> (Truy cập ngày 10 tháng 5 năm 2025)
12. RongVietSecurites. (2024). *Heading to the future with health care platform.* [FRT Company Report Oct 2024 Eng New.pdf](#) (Truy cập ngày 15 tháng 5 năm 2025)
13. FPT Retail. (2024). FPT Retail đẩy mạnh triển khai mô hình kinh doanh đa nền tảng và tăng trải nghiệm khách hàng. [FPT Retail đẩy mạnh triển khai mô hình kinh doanh đa nền tảng và tăng trải nghiệm khách hàng - Doanh nghiệp & phát triển](#) (Truy cập ngày 10 tháng 5 năm 2025)
14. FPT Retail. (2023). *FPT Retail bắt tay FPT Smart Cloud đưa AI vào chăm sóc khách hàng.* [FPT Retail bắt tay FPT Smart Cloud đưa AI vào chăm sóc khách hàng](#) (Truy cập ngày 12 tháng 5 năm 2025)
15. FPT Retail. (2015). *FPT Retail hợp tác chiến lược với Intel Việt Nam.* [FPT Retail hợp tác chiến lược với Intel Việt Nam](#) (Truy cập ngày 14 tháng 5 năm 2025)
16. FPT Shop. (2017). *FPT Shop trở thành đối tác chiến lược của Vivo.* [FPT Shop trở thành đối tác chiến lược của Vivo](#) (Truy cập ngày 15 tháng 5 năm 2025)
17. FPT Shop. (2023). *FPT trở thành đối tác chiến lược toàn diện của Xiaomi.* [FPT trở thành đối tác chiến lược toàn diện của Xiaomi](#) (Truy cập ngày 16 tháng 5 năm 2025)
18. VietnamBiz. (2022). *FPT Retail bắt tay với đối tác Nhật Bản đầu tư nhà máy sản xuất thực phẩm bảo vệ sức khoẻ.* [FPT Retail bắt tay với đối tác Nhật Bản đầu tư nhà máy sản xuất thực phẩm bảo vệ sức khoẻ](#) (Truy cập ngày 17 tháng 5 năm 2025)
19. Shinhan Finance. (2022). *Shinhan Finance hợp tác chiến lược cùng Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT đa dạng giải pháp tài chính cho lĩnh vực bán lẻ.* [Shinhan Finance hợp tác chiến lược cùng Công ty Cổ phần Bán lẻ Kỹ thuật số FPT đa dạng giải pháp tài chính cho lĩnh vực bán lẻ](#) (Truy cập ngày 18 tháng 5 năm 2025)

20. Bussinesswire. (2014). *FPT Software partners with Blue Yonder to transform supply chain management across Southeast Asia.* [FPT Software Partners with Blue Yonder to Transform Supply Chain Management Across Southeast Asia](#) (Truy cập ngày 10 tháng 5 năm 2025)
21. Mai, B. (2024, July 30). Chuỗi nhà thuốc Long Châu mở rộng quy mô, FPT Shop đóng 100 cửa hàng. *Tuổi Trẻ Online.* <https://tuoitre.vn/chuoi-nha-thuoc-long-chau-mo-rong-quy-mo-fpt-shop-dong-100-cua-hang-20240730182631512.htm> (Truy cập ngày 12 tháng 5 năm 2025)
22. FPT Shop. (2024). *Mạng di động ảo FPT chính thức vận hành, dùng đầu số 0775.* <https://fptshop.com.vn/tin-tuc/tin-khuyen-mai/mang-di-dong-fpt-mvno-la-gi-go-i-cuoc-flex-co-gi-hay-175401> (Truy cập ngày 12 tháng 5 năm 2025)
23. MoMo. (2016, September 20). *MoMo đạt chứng nhận bảo mật quốc tế PCI DSS.* <https://www.momo.vn/tin-tuc/tin-tuc-su-kien/momo-dat-chung-nhan-bao-mat-quoc-te-pci-dss-282> (Truy cập ngày 15 tháng 5 năm 2025)
24. Nayak, V., & Jain, N. (2014). Integrating ERP with e-commerce: A new dimension toward growth for micro, small and medium-scale enterprises in India. In S. C. Satapathy et al. (Eds.), *Proceedings of SocProS 2012* (pp. 769–778). Springer India. [https://doi.org/10.1007/978-81-322-1602-5\\_69](https://doi.org/10.1007/978-81-322-1602-5_69)
25. OECD. (2020). *Consumer credit and the digital economy* (OECD Digital Economy Papers No. 293). <https://doi.org/10.1787/ebff6a38-en>
26. SMARTF. (2024, April 17). *FPT Retail tham vọng bao trọn vòng đời khách hàng.* <https://smartf.vn/fpt-retail-tham-vong-bao-tron-vong-doi-khach-hang> (Truy cập ngày 13 tháng 5 năm 2025)
27. TatvaSoft. (2024). *E-commerce payment processing: Step-by-step guide.* <https://www.tatvasoft.com/outsourcing/2024/02/e-commerce-payment-processing.html> (Truy cập ngày 14 tháng 5 năm 2025)
28. Nguyễn, T. H. (n.d.). *Slide bài giảng môn Thương mại điện tử* [Tài liệu bài giảng]. <https://drive.google.com/file/d/1gKBH->

[iwX1kYx0uNZfLnSnjQTnfA\\_6oXd/view?usp=sharing](#) (Truy cập ngày 15 tháng 5 năm 2025)