

**ĐẠI HỌC UEH
TRƯỜNG KINH DOANH
KHOA QUẢN TRỊ**



BÁO CÁO CUỐI KỲ

Môn học: Thương mại điện tử

**Chủ đề: PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA
PNJ**

Giảng viên hướng dẫn:

TS. Nguyễn Thành Huy

Mã lớp học phần:

25D1INF50901302

Nhóm sinh viên thực hiện:

Nguyễn Hoàng Bảo Long - 31221024014

Ngô Tuyết Nhi - 31221026885

Nguyễn Lư Kim Phụng - 31221021428

Phan Thị Việt Trinh - 31221025870

Nguyễn Ngọc Anh Thư - 31221023070

TP. Hồ Chí Minh, tháng 5 năm 2025

DANH SÁCH THÀNH VIÊN

STT	Họ tên	MSSV	Nhiệm vụ	Mức độ đóng góp
1	Nguyễn Hoàng Bảo Long	31221024014	1.6, 2.7, 2.8, Chương 3	100%
2	Ngô Tuyết Nhi	31221026885	1.5, 2.3, 2.4, Chương 3	100%
3	Nguyễn Lư Kim Phụng	31221021428	1.1, 1.2, 1.3, 2.1, Chương 3	100%
4	Phan Thị Việt Trinh	31221025870	1.3, 2.2, Chương 3	100%
5	Nguyễn Ngọc Anh Thư	31221023070	1.4, 2.5, 2.6, Chương 3	100%

MỤC LỤC

MỤC LỤC	i
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN DOANH NGHIỆP.....	2
1.1. Quá trình hình thành và phát triển	2
1.2. Giá trị doanh nghiệp	4
1.3. Mô hình kinh doanh (Canvas)	4
1.3.1. Phân khúc khách hàng	4
1.3.2. Giá trị độc đáo	5
1.3.3. Kênh	5
1.3.4. Quan hệ khách hàng	5
1.3.5. Dòng doanh thu	6
1.3.6. Những hoạt động chính	6
1.3.7. Nguồn lực chính	6
1.3.8. Đối tác chính	7
1.3.9. Cấu trúc chi phí	7
1.4. Mô hình SMART của PNJ	7
1.4.1. Tình hình hoạt động của công ty	7
1.4.2. Đề xuất mô hình SMART	8
1.5. Mô hình SWOT của PNJ	12
1.5.1. Điểm mạnh	13
1.5.2. Điểm yếu	15
1.5.3. Cơ hội	15
1.5.4. Thách thức	16
1.6. Mô hình 7 bước tự do tăng trưởng của PNJ	18
1.6.1. Bán sản phẩm hiện có cho khách hàng hiện tại.....	18
1.6.2. Thu hút khách hàng mới trong thị trường hiện tại	19
1.6.3. Tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới	19
1.6.4. Phát triển các phương thức phân phối giá trị mới	19
1.6.5. Mở rộng sang các khu vực địa lý mới	20
1.6.6. Tái cấu trúc ngành	20
1.6.7. Mở ra những lĩnh vực cạnh tranh mới.....	21
CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA PNJ	22
2.1. Luận cứ giá trị.....	22
2.2. Mô hình doanh thu.....	22
2.2.1. Mô hình B2C (Business - to - Consumer).....	24
2.2.2. Mô hình B2B (Business - to - Business)	25
2.3. Cơ hội thị trường	25

2.3.1. Phân khúc thị trường mục tiêu	25
2.3.2. Quy mô phân khúc thị trường	26
2.3.3. Cơ hội thị trường thực sự và doanh thu tiềm năng.....	26
2.4. Môi trường cạnh tranh	27
2.4.1. Về PNJ.....	27
2.4.2. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp.....	27
2.4.3. Đối thủ cạnh tranh gián tiếp	29
2.5. Lợi thế cạnh tranh.....	30
2.5.1. Thương hiệu uy tín và niềm tin khách hàng.....	30
2.5.2 Hệ thống phân phối phủ khắp	31
2.5.3 Năng lực sản xuất chủ động và công nghệ tiên tiến.....	32
2.6. Chiến lược thị trường (Market Strategy).....	32
2.6.1. Phân khúc khách hàng và thị trường mục tiêu	33
2.6.2. Chiến lược tiếp cận khách hàng	34
2.6.3. Chiến lược tiếp thị từ truyền thông xã hội và storytelling	35
2.6.4. Chiến lược chuyển đổi số	36
2.6.5. Chiến lược mở rộng thị trường và nâng cao trải nghiệm khách hàng.....	37
2.7. Phát triển tổ chức	38
2.8. Đội ngũ quản lý	41
CHƯƠNG 3. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA PNJ	
VÀ ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN.....	43
3.1 Ưu điểm	43
3.2. Nhược điểm	44
3.3. Đề xuất hoàn thiện.....	46
CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN	49
TÀI LIỆU THAM KHẢO	51

LỜI MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ, thương mại điện tử đã và đang trở thành một kênh phân phối đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của nhiều doanh nghiệp. Đặc biệt trong ngành bán lẻ trang sức – vốn là lĩnh vực đòi hỏi tính cá nhân hóa và trải nghiệm cao – việc chuyển đổi số và tận dụng hiệu quả các nền tảng trực tuyến không chỉ là xu hướng tất yếu mà còn là yếu tố then chốt để nâng cao năng lực cạnh tranh, tiếp cận thế hệ người tiêu dùng mới.

Là một trong những thương hiệu dẫn đầu trong ngành trang sức Việt Nam, Công ty Cổ phần Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận (PNJ) đã có nhiều bước tiến trong việc ứng dụng thương mại điện tử nhằm mở rộng thị trường và gia tăng giá trị thương hiệu. Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đạt được, PNJ vẫn đang đối mặt với không ít thách thức khi triển khai kênh bán hàng trực tuyến, đặc biệt là về trải nghiệm người dùng, tối ưu hóa nền tảng số và khả năng khai thác dữ liệu tiêu dùng hiệu quả.

Xuất phát từ thực tiễn đó, nhóm đã tiến hành thực hiện nghiên cứu đề tài: “Phân tích hoạt động thương mại điện tử của PNJ” nhằm đánh giá toàn diện tình hình hoạt động kinh doanh cũng như triển khai thương mại điện tử của doanh nghiệp, chỉ ra những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, từ đó đưa ra những đề xuất cải tiến mang tính thực tiễn và chiến lược. Bài tiểu luận là kết quả của quá trình tìm hiểu sâu sắc và tiếp cận đa chiều, với mong muốn đóng góp một góc nhìn cụ thể cho hoạt động số hóa trong lĩnh vực trang sức nói chung và PNJ nói riêng.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN DOANH NGHIỆP

1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Công ty cổ phần Vàng bạc đá quý Phú Nhuận (PNJ) là công ty cổ phần Việt Nam tiền thân là cửa hàng Kinh doanh Vàng bạc Phú Nhuận được ra đời vào ngày 28/04/1988. Công ty chuyên sản xuất và kinh doanh các trang sức bằng vàng, bạc, đá quý.

1988 - 1998: Hành trình tiên phong

Ngày 28/04/1988, cửa hàng Kinh doanh Vàng bạc Phú Nhuận ra đời trực thuộc UBND Quận Phú Nhuận.

Năm 1992, chính thức mang tên công ty Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận (PNJ) và xác định chiến lược phát triển trở thành nhà sản xuất kinh doanh trang sức chuyên nghiệp. Tại thời điểm này, PNJ còn mở rộng hoạt động bằng việc sáng lập ngân hàng Đông Á với tỷ lệ vốn góp 40%.

Năm 1994, phát triển mở rộng thị trường miền Bắc.

Năm 1995, đẩy mạnh hoạt động tiếp thị, xây dựng thương hiệu.

1999 - 2008: Không ngừng bứt phá

PNJ thành lập chi nhánh ở Hà Nội (1994), rồi sau đó lần lượt là các chi nhánh ở Đà Nẵng (1998) và Cần Thơ (1999). Chi nhánh ở Hà Nội là sự mở đầu cho chiến lược hệ thống trên toàn quốc. Nhanh chóng chỉ sau vài năm, PNJ đã tạo nên sự uy tín - một thương hiệu riêng được người tiêu dùng tin tưởng và ủng hộ, đạt được nhiều giải thưởng: chứng nhận danh hiệu “Hàng Việt Nam chất lượng cao”, và nhiều giải thưởng khác.

Năm 2001, cho ra đời nhãn hiệu PNJ Silver cùng với việc tiếp tục phát triển nhãn hàng trang sức PNJ và dưới sự bảo trợ của Hội đồng vàng thế giới.

Năm 2004, đẩy mạnh xây dựng thương hiệu và thực hiện cổ phần hóa và đón nhận Huân chương Lao động hạng nhất.

Ngày 2/1/2004, PNJ chính thức cổ phần hóa, chuyển đổi từ doanh nghiệp kinh tế Đảng thành Công ty Cổ phần Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận.

Năm 2005, nhãn hiệu trang sức cao cấp CAO Fine Jewellery ra đời.

Ngày 3/4/2008, nhân kỷ niệm 20 năm thành lập, PNJ đã thay đổi logo mới để định hình phát triển với hình ảnh chuyên nghiệp, xứng tầm cho chặng đường mới và vinh dự đón nhận Huân chương Độc lập Hạng Ba.

2009 – 2018: Tăng trưởng mạnh mẽ - Xác lập nền móng phát triển bền vững

Tháng 3/2009, PNJ chính thức niêm yết tại HOSE, tăng vốn điều lệ lên 400 tỷ đồng. Đây là doanh nghiệp kim hoàn đầu tiên và duy nhất trên sàn chứng khoán hiện nay.

Tháng 9/2009, PNJ thành lập công ty TNHH MTV Thời trang CAO.

Năm 2012 – 2017, tái cấu trúc để phát triển trường tồn, xây dựng sứ mệnh “Tôn vinh giá trị đích thực”. Trong khoảng thời gian này PNJ đã mở hàng loạt các chi nhánh trên toàn quốc, nâng tổng số cửa hàng bán lẻ trang sức lên đến gần 200 cửa hàng trên toàn quốc.

2018 – nay: Tỏa sáng trường tồn - Chiến lược F5 REFRESH kiến tạo kỳ tích mới

Năm 2018, PNJ đánh dấu mốc son 30 năm với nhiều hoạt động.

Năm 2019, trở thành nhà bán lẻ số một ngành kim hoàn Châu Á và hợp tác với Walt Disney mở ra cơ hội gia nhập thị trường quốc tế.

Năm 2021, đánh dấu nhiều thành công của PNJ trên con đường hoàn thiện hệ thống bán hàng đa kênh và tiến nhanh vào thị trường số hóa trên cơ sở phân tích tâm lý, hành vi tiêu dùng của dân cư số hóa.

Năm 2022, thời gian này PNJ được vinh danh với nhiều giải thưởng lớn và có giá trị.

Năm 2023, PNJ có hệ thống bán hàng với 400 cửa hàng, lợi nhuận sau thuế lên đến 1917 tỷ đồng.

Cho đến hiện nay, PNJ vẫn tiếp tục kiên định với các định hướng trong giai đoạn tăng trưởng mới.

1.2. Giá trị doanh nghiệp

Tâm nhìn: “Trở thành công ty hàng đầu Châu Á về chế tác trang sức và bán lẻ sản phẩm tôn vinh vẻ đẹp, vươn tầm thế giới.” Đây là mục tiêu dài hạn, thể hiện tham vọng và định hướng phát triển của PNJ trên thị trường quốc tế.

Sứ mệnh: “Không ngừng sáng tạo để mang lại những sản phẩm tinh tế với giá trị thật để tôn vinh vẻ đẹp cho con người và cuộc sống.” Sứ mệnh này nhấn mạnh vào chất lượng sản phẩm, sự tinh tế trong thiết kế và cam kết mang lại những sản phẩm có giá trị đích thực cho khách hàng.

Triết lý phát triển bền vững: “Đặt lợi ích khách hàng và lợi ích xã hội vào lợi ích của doanh nghiệp.” Điều này cho thấy PNJ không những tập trung vào lợi nhuận mà còn rất quan tâm đến vấn đề trách nhiệm xã hội, lợi ích cộng đồng và sự phát triển bền vững.

1.3. Mô hình kinh doanh (Canvas)

1.3.1. Phân khúc khách hàng

Nhóm khách hàng phụ nữ, độ tuổi từ 25 - 55 tuổi, có nền kinh tế ổn định, thu nhập trung bình - cao từ 15 đến 30 triệu đồng hoặc hơn. Họ là những người hiện đại, thành đạt và hơn hết là coi trọng đến việc thể hiện phong cách cá nhân qua trang sức. Đây là nhóm chiếm tỷ trọng lớn trong doanh thu

Nhóm khách hàng nam, trong độ tuổi từ 30 - 60 tuổi, có thu nhập trung bình - cao từ 15 đến 30 triệu đồng hoặc hơn. Họ thường quan tâm đến uy tín thương hiệu và chất lượng sản phẩm khi mua, họ thường mua sản phẩm của PNJ để làm quà tặng

Nhóm khách hàng trẻ tuổi, trong độ tuổi từ 18 - 24 tuổi, có thu nhập ổn định từ 7 đến 15 triệu đồng trở lên. Nhóm khách hàng này là những người năng động, cá tính, quan tâm đến xu hướng và muốn sở hữu những món trang sức độc đáo. PNJ cũng đang

hướng đến nhóm khách hàng trẻ tuổi này với những thiết kế mới mẻ, độc đáo nhưng giá cả phải chăng.

Nhóm khách hàng cao cấp, những người này có thu nhập cao thường là từ 50 triệu đồng trở lên, gu thẩm mỹ tinh tế, ưa thích sự sang trọng và đẳng cấp. Họ sẵn sàng chi trả cho những sản phẩm trang sức có chất lượng cao, thiết kế độc đáo và thương hiệu nổi tiếng.

1.3.2. Giá trị độc đáo

Giá trị độc đáo của PNJ là kết hợp những di sản văn hóa Việt Nam và sự đổi mới sáng tạo vào trong các thiết kế. Họ sử dụng nguồn nguyên liệu vàng và đá quý minh bạch, kết hợp với những công nghệ hiện đại đem đến cho khách hàng những sản phẩm độc nhất vô nhị và mang đậm dấu ấn văn hóa Việt. Sự kết hợp tinh tế giữa truyền thống và hiện đại, giữa bản sắc văn hóa dân tộc và yếu tố quốc tế tạo nên sự khác biệt và thu hút trong các sản phẩm của PNJ.

1.3.3. Kênh

PNJ tiếp cận khách hàng ở nhiều kênh khác nhau. Chiến lược này cho phép PNJ đáp ứng nhu cầu đa dạng và phong cách sống khác nhau của từng khách hàng.

Đầu tiên là hệ thống cửa hàng trực tiếp: PNJ sở hữu hơn 400 cửa hàng trên khắp cả nước, mang đến trải nghiệm mua sắm trực tiếp cho khách hàng và thể hiện sự phủ sóng của thương hiệu.

Thứ hai là nền tảng thương mại điện tử Shopee, Lazada,... và website chính thức của PNJ mang đến sự tiện lợi của khách hàng khi mua trực tuyến.

Thứ ba là PNJ còn tích cực tận dụng các trang mạng xã hội như PNJ Official Account (Zalo), PNJ Official Page (Facebook) hay PNJ Official (Tiktok), thông qua các hoạt động marketing, quảng cáo và tương tác với khách hàng trực tuyến. Điều này đã thúc đẩy thương hiệu PNJ ngày càng có độ nhận diện cao và tiếp cận được nhiều tệp khách hàng hơn.

1.3.4. Quan hệ khách hàng

PNJ áp dụng nhiều chính sách nhằm giữ chân khách hàng, mang lại trải nghiệm mua sắm và sử dụng sản phẩm tốt nhất.

Trước tiên, về chính sách hậu mãi và bảo hành, PNJ cam kết bảo hành từ 3 đến 6 tháng đối với các lỗi kỹ thuật và lỗi nước xi, đánh bóng, siêu âm miễn phí vô thời hạn. Ngoài ra, tùy từng dòng sản phẩm, PNJ còn áp dụng thêm các chính sách bảo hành riêng biệt nhằm đảm bảo quyền lợi tối ưu cho khách hàng.

Tiếp theo, về chính sách thu đổi sản phẩm, PNJ hỗ trợ thu lại trang sức tính công với mức giá 70% so với giá mua ban đầu. Đối với trang sức vàng, trọng lượng vàng được tính theo giá vàng bán ra tại thời điểm phát sinh yêu cầu đổi. Đặc biệt, với các dòng sản phẩm kim cương, PNJ có chính sách thu lại lên đến 95% giá trị ban đầu.

Cuối cùng, PNJ còn triển khai chương trình khách hàng thân thiết với nhiều ưu đãi hấp dẫn. Cụ thể, khách hàng có thể nhận được mức khuyến mãi lên đến 35% cho các dòng sản phẩm khác nhau tại hệ thống cửa hàng PNJ.

1.3.5. Dòng doanh thu

- Doanh thu từ các cửa hàng bán lẻ, website bán hàng trực tuyến.
- Doanh thu từ việc bán sản phẩm cho các đại lý, cửa hàng trang sức nhỏ lẻ trên cả nước
- Cung cấp các dịch vụ chế tác, sửa chữa trang sức, kiểm định đá quý.
- Doanh thu đến từ cổ phiếu.

1.3.6. Những hoạt động chính

- Chế tác và bán trang sức bằng vàng, bạc, đá quý, phụ kiện thời trang, quà lưu niệm. Kinh doanh đồng hồ và mua bán vàng miếng.
- Cung cấp dịch vụ kiểm định, đánh giá chất lượng đá quý và kim loại quý.

1.3.7. Nguồn lực chính

Về *tài chính*, PNJ sở hữu sức mạnh tài chính vững tốt do có sự hỗ trợ của các ngân hàng như ANZ, ACB, ...

Về *thương hiệu*, PNJ được biết đến là thương hiệu Trang sức và Kim cương hàng đầu, nổi bật với chất lượng cao cấp, thiết kế tinh xảo và sự đổi mới không ngừng.

Về *mạng lưới cửa hàng*, PNJ sở hữu hệ thống bán lẻ rộng khắp, với cửa hàng trải dài từ Bắc vào Nam, giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận sản phẩm và dịch vụ của thương hiệu trên toàn quốc.

Về *nguồn nhân lực*, PNJ có đội ngũ nhân sự hùng hậu với hơn 7.600 nhân viên, trong đó có hơn 1.000 thợ kim hoàn và nghệ nhân tay nghề cao. Họ có chuyên môn vững vàng và sở hữu khả năng sáng tạo phong phú, góp phần chế tác nên những sản phẩm trang sức tinh xảo, mang tính nghệ thuật cao.

Về *công nghệ*, PNJ chú trọng vào nghiên cứu và phát triển công nghệ thiết kế, cho phép tạo ra những mẫu trang sức độc quyền, phù hợp với xu hướng cá nhân hóa ngày càng phổ biến.

1.3.8. Đối tác chính

PNJ liên kết với các đối tác Tài chính, Sức khỏe - Làm đẹp, Sự kiện, Dịch vụ với nhiều ưu đãi giảm giá đặc biệt trên toàn lãnh thổ để mang lại cho các khách hàng thân thiết của PNJ những lợi ích thiết thực nhất. Một số đối tác của PNJ như đối tác tài chính (Ngân hàng ANZ, Ngân hàng ACB), đối tác thương hiệu Swarovski, thương hiệu giải trí toàn cầu The Walt Disney Company Southeast Asia, Các đối tác về cung ứng về các loại mặt hàng liên quan đến đá quý,..

1.3.9. Cấu trúc chi phí

Chi phí nguyên vật liệu, lương nhân công trực tiếp, chi phí marketing, chi phí R&D, chi phí quản lý và bán hàng, chi phí vận chuyển, chi phí tài sản cố định, chi phí tồn kho, bảo quản, chi phí duy trì khách hàng, chi phí xử lý đơn hàng và chi phí khác.

1.4. Mô hình SMART của PNJ

1.4.1. Tình hình hoạt động của công ty

Năm 2024, PNJ ghi dấu ấn mạnh mẽ với doanh thu và lợi nhuận đạt kỷ lục. Cụ thể, công ty đạt 37.823 tỷ đồng doanh thu thuần và 2.115 tỷ đồng lợi nhuận sau thuế, tăng

lần lượt 14,1% và 7,3% so với năm trước. Riêng quý IV/2024, doanh thu đạt 8.581 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế 733 tỷ đồng, với biên lợi nhuận gộp cải thiện lên 20,9%.

Trang sức tiếp tục là mũi nhọn khi chiếm 68,3% tổng doanh thu, trong đó 58,3% đến từ bán lẻ và 10% từ bán sỉ. Đồng thời, doanh thu bán sỉ trang sức tăng mạnh 34,6% và vàng 24K tăng 11,5%.

Dù biên lợi nhuận gộp cả năm giảm nhẹ, PNJ vẫn duy trì hiệu quả kinh doanh nhờ cải tiến quy trình sản xuất, thiết kế linh hoạt và chiến lược bán hàng hiệu quả. Tính đến cuối năm, PNJ sở hữu 429 cửa hàng trên toàn quốc, củng cố vị thế dẫn đầu ngành trang sức Việt Nam.

1.4.2. Đề xuất mô hình SMART

Specific (Cụ thể)	<ul style="list-style-type: none"> - Mở thêm từ 12 đến 25 cửa hàng mới trong năm 2025, tập trung chủ yếu tại các thành phố cấp 2 và cấp 3 - Ra mắt dòng sản phẩm trang sức dành riêng cho nam, chính thức tung ra thị trường vào quý 1 năm 2025 - Giới thiệu các bộ sưu tập mới, phù hợp với xu hướng tiêu dùng và nhu cầu thị trường, giúp tăng doanh thu từ các sản phẩm có biên lợi nhuận cao để bù đắp chi phí đầu vào tăng do biến động giá vàng. - Đẩy mạnh trải nghiệm mua sắm đa kênh thông qua việc tối ưu hóa chuyển đổi số, tích hợp điện toán đám mây và AI trong quản lý bán hàng tại các cửa hàng hiện đại như PNJ NEXT. - Tăng cường thương mại điện tử và xây dựng hệ thống omni-channel liền mạch, kết hợp kênh trực tuyến và cửa hàng vật lý, sử dụng công nghệ phân tích dữ liệu để cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng.
Measurable (Đo lường)	<ul style="list-style-type: none"> • Doanh thu và lợi nhuận: <ul style="list-style-type: none"> – Doanh thu: Đặt mục tiêu doanh thu thuần năm 2025 đạt 31.607 tỷ

	<p>đồng – giảm khoảng 17% so với năm 2024 (37.823 tỷ đồng).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lợi nhuận sau thuế: Mục tiêu lợi nhuận sau thuế dự kiến khoảng 1.960 tỷ đồng, giảm khoảng 7% so với kỳ lục năm 2024 (2.113 tỷ đồng). – Phân phối lợi nhuận: 40% lợi nhuận sẽ được trích vào quỹ đầu tư phát triển, 5% cho quỹ khen thưởng – đồng thời duy trì cổ tức ở mức 20% tiền mặt. <ul style="list-style-type: none"> • Số lượng cửa hàng: mở thêm từ 12 đến 25 cửa hàng mới trong năm 2025 • Phân khúc sản phẩm: <ul style="list-style-type: none"> – Dòng sản phẩm trang sức nam mới phải đóng góp tối thiểu 5% tổng doanh thu bán lẻ. – Tăng tỷ trọng doanh thu từ kênh trực tuyến từ 10% (năm 2023) lên 15% vào năm 2025. • Đầu tư vào R&D và công nghệ: Duy trì mức đầu tư R&D trên 2,5% doanh thu, đặc biệt tập trung vào chuyển đổi số và ứng dụng AI trong thiết kế sản phẩm.
<p>Achievable (Có thể đạt được)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tái cấu trúc sản phẩm hướng đến biên lợi nhuận cao <p>PNJ đang dần giảm tỷ trọng vàng miếng – sản phẩm có biên lợi nhuận thấp và dễ biến động, để tập trung vào trang sức có thiết kế sáng tạo, hàm lượng vàng thấp, phù hợp với khách hàng có gu thẩm mỹ và nhu cầu chi tiêu cao.</p> <p>Từ quý IV/2024, công ty đã thử nghiệm dòng trang sức nam theo mô hình shop-in-shop, dự kiến ra mắt chính thức trong quý I/2025. Dù có thể khiến doanh thu thuần ngắn hạn sụt giảm do thu hẹp mảng vàng</p>

	<p>miếng, hướng đi này mở ra tiềm năng lợi nhuận cao hơn, dù chi phí R&D, marketing và đào tạo ban đầu sẽ gia tăng.</p> <p>• Tái phân bổ lợi nhuận để đầu tư dài hạn</p> <p>PNJ dự kiến trích 40% lợi nhuận sau thuế vào Quỹ đầu tư phát triển và 5% cho Quỹ khen thưởng trong năm 2025. Công ty vẫn giữ cổ tức tiền mặt ở mức 20%, trong đó đã tạm ứng 6%.</p> <p>Việc phát hành ESOP với giá ưu đãi 20.000 đồng/cổ phiếu (tương đương 0,96% vốn) cũng cho thấy nỗ lực giữ chân nhân sự chủ chốt và thúc đẩy nội lực dài hạn. Dù ảnh hưởng đến lợi nhuận ròng ngắn hạn, chiến lược này hướng tới tăng trưởng bền vững.</p> <p>• Chuyển đổi số và đầu tư công nghệ làm nền tảng tăng trưởng</p> <p>PNJ duy trì đầu tư công nghệ và R&D ở mức trên 2,5% doanh thu, tập trung vào tự động hóa và AI trong thiết kế nhằm rút ngắn chu kỳ phát triển sản phẩm và tối ưu chi phí.</p> <p>Cùng với đó, nền tảng PNJ NEXT tiếp tục được cải tiến, hỗ trợ mô hình bán hàng đa kênh. Mục tiêu nâng tỷ trọng doanh thu trực tuyến từ 10% lên 15% đang trong tầm tay, khi xu hướng mua sắm online ngày càng phổ biến.</p>
<p>Relevant</p> <p>(Tính liên quan)</p>	<p>• Phù hợp với xu thế tiêu dùng và hành vi khách hàng hiện đại</p> <p>Thế hệ khách hàng mới – đặc biệt là Gen Z và Millennials – ngày càng ưa chuộng trải nghiệm mua sắm đa kênh, cá nhân hóa, và tương tác trực tuyến liền mạch. Các nền tảng như PNJ NEXT, hệ thống tích hợp ERP-CRM, và ứng dụng AI trong phân tích hành vi khách hàng giúp PNJ không chỉ bắt kịp mà còn dẫn dắt xu hướng tiêu dùng. Đây là yếu tố sống còn trong môi trường cạnh tranh với các thương hiệu trang sức quốc tế đang ngày càng xâm nhập thị trường Việt.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Nắm bắt cơ hội tăng trưởng tại các thị trường mới <p>Thị trường trang sức tại các thành phố cấp 2 và 3 đang tăng trưởng mạnh nhờ vào sự gia tăng dân số và thu nhập khả dụng. Việc mở rộng hệ thống cửa hàng tới các địa phương này không chỉ là một bước đi chiến lược mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh lớn trước các đối thủ nhỏ lẻ vốn thiếu năng lực mở rộng quy mô. Điều này hoàn toàn phù hợp với năng lực chuỗi cung ứng và tiềm lực tài chính mà PNJ đang sở hữu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Giảm thiểu rủi ro biến động và đa dạng hóa sản phẩm <p>Trước áp lực từ biến động giá vàng và nguyên liệu thô toàn cầu, việc mở rộng sang dòng trang sức nam, tăng tỷ trọng thiết kế thủ công và sản phẩm kết hợp công nghệ cao sẽ giúp PNJ giảm sự phụ thuộc vào giá vàng và kiểm soát tốt hơn biên lợi nhuận.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Củng cố năng lực nội tại và hướng đến phát triển bền vững <p>Các khoản đầu tư vào hạ tầng số, tự động hóa, và R&D không chỉ phục vụ mục tiêu tài chính mà còn đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững theo tiêu chuẩn toàn cầu. Với hệ thống quản trị hiện đại, đội ngũ nhân sự chất lượng cao, và năng lực triển khai thực tiễn đã được chứng minh qua 429 cửa hàng trên toàn quốc, PNJ đang tạo dựng nền tảng vững chắc cho chu kỳ tăng trưởng tiếp theo.</p>
Time-bound (Thời hạn)	<ul style="list-style-type: none"> • Quý I/2025: <ul style="list-style-type: none"> - Chính thức ra mắt dòng trang sức nam và triển khai chiến dịch truyền thông tích hợp (IMC). - Triển khai nền tảng dữ liệu hành vi tiêu dùng cho kênh online và cửa hàng vật lý. <ul style="list-style-type: none"> • Quý II/2025:

	<ul style="list-style-type: none"> - Tăng cường chuyển đổi số tại hệ thống PNJ NEXT thông qua tích hợp CRM-ERP trên nền tảng điện toán đám mây và AI. - Hoàn thành tối thiểu 50% kế hoạch mở rộng chuỗi bán lẻ (6-12 cửa hàng). - Đánh giá hiệu quả dòng trang sức nam sau 3 tháng triển khai. <p>• Quý III/2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ra mắt 1-2 bộ sưu tập mới theo mùa, tập trung vào phân khúc trung-cao cấp. - Tăng tốc đầu tư công nghệ nội bộ, số hóa khâu thiết kế và tối ưu hóa chuỗi cung ứng. - Nâng tỷ trọng doanh thu từ kênh online đạt tối thiểu 13%, hướng tới 15% vào cuối năm. <p>• Quý IV/2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoàn tất kế hoạch mở rộng chuỗi cửa hàng - Triển khai đồng bộ hệ thống phân tích hành vi tiêu dùng - Tổng kết chỉ tiêu tài chính cuối năm: Doanh thu 31.607 tỷ đồng, lợi nhuận sau thuế 1.960 tỷ đồng.
--	---

1.5. Mô hình SWOT của PNJ

Mô hình SWOT này nhằm đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của tình hình kinh doanh tổng quát nói chung và tình hình hoạt động thương mại điện tử nói riêng của PNJ

Điểm mạnh	Điểm yếu
------------------	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> - Thương hiệu uy tín, có thị phần dẫn đầu tại thị trường nội bộ - Chất lượng sản phẩm cao cấp và mẫu mã đa dạng - Mạng lưới cửa hàng rộng khắp - Môi trường làm việc tích cực và nền tảng con người vững chắc - Hoạt động ứng dụng công nghệ số và chuyển đổi số mạnh mẽ, có hiệu quả 	<ul style="list-style-type: none"> - Phụ thuộc vào nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu - Tỷ trọng hàng xuất khẩu trên tổng doanh thu còn rất nhỏ - Tỷ trọng doanh thu từ thương mại điện tử còn thấp
Cơ hội	Thách thức
<ul style="list-style-type: none"> - Dân số tầng lớp trung lưu tăng tại Việt Nam - Phát triển kinh tế đô thị tại Việt Nam - Xu hướng mua sắm trang sức, đá quý, vàng tăng cao trên các kênh trực tuyến - Các hiệp định tự do thương mại - Thương mại điện tử tại Việt Nam tăng trưởng mạnh mẽ 	<ul style="list-style-type: none"> - Cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ trong và ngoài nước - Thiếu hụt nguồn cung, biến động giá vàng - Chính sách quản lý của Nhà nước đối với thị trường vàng ngày càng nghiêm ngặt - Kinh tế, địa chính trị thế giới bất ổn - Rủi ro về an ninh mạng và bảo mật thông tin

1.5.1. Điểm mạnh

- *Thương hiệu uy tín, có thị phần dẫn đầu thị trường nội địa.*

PNJ đã hoạt động và phát triển trong ngành trang sức hơn 35 năm. Do đó, công ty đã xây dựng được danh tiếng, độ tin cậy vững chắc đối với người tiêu dùng. Điều này được thể hiện qua việc PNJ chiếm 55% thị phần trang sức tại Việt Nam với tệp khách hàng lớn và trung thành tăng trưởng hằng năm.

- ***Chất lượng sản phẩm cao cấp và mẫu mã đa dạng***

PNJ chú trọng vào việc sản xuất và cung cấp các sản phẩm trang sức chất lượng cao. PNJ cam kết cung cấp các sản phẩm trang sức chất lượng cao thông qua việc chú trọng vào sản xuất từ nguyên liệu chất lượng chuẩn cao và được chế tác bởi bàn tay của các nghệ nhân dày dặn kinh nghiệm. Ngoài ra, PNJ còn áp dụng các quy trình sản xuất tiên tiến, ứng dụng công nghệ hiện đại trên thế giới từ giai đoạn đầu đến lúc hoàn thiện, mọi bước đều được kiểm soát nghiêm ngặt.

Đồng thời, PNJ cũng cung cấp sản phẩm đa dạng mẫu mã được thiết kế mang đậm nét riêng, độc đáo, tinh tế và thời thượng, phản ánh năng lực sáng tạo từ đội ngũ thiết kế. Điều này giúp thương hiệu thu hút được đa dạng tệp đối tượng khách hàng và tăng cơ hội kinh doanh.

- ***Mạng lưới cửa hàng rộng khắp***

PNJ có mạng lưới cửa hàng phủ khắp Việt Nam với hơn 400 cửa hàng trải dài 55/63 tỉnh thành, từ các cửa hàng trong các thành phố lớn đến các cửa hàng tại các tỉnh thành nhỏ. Điều này giúp PNJ tiếp cận được nhiều khách hàng hơn và tạo điều kiện thuận lợi cho việc mở rộng thị trường kinh doanh.

- ***Môi trường làm việc tích cực và nền tảng con người vững chắc***

PNJ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy tinh thần đồng đội và hỗ trợ lẫn nhau. Sự gắn kết và phối hợp được hình thành thông qua việc chia sẻ một cách cởi mở và giao tiếp hiệu quả. PNJ luôn khuyến khích các giá trị như minh bạch, công bằng và tôn trọng trong môi trường làm việc. Bằng cách này, Công ty tạo điều kiện để nhân viên phát triển, tạo cơ hội thăng tiến, thu hút và giữ chân nhân tài.

- ***Hoạt động ứng dụng công nghệ số và chuyển đổi số mạnh mẽ, có hiệu quả***

PNJ đã đầu tư nhiều vào các giải pháp công nghệ như nền tảng điện toán đám mây AWS hay phần mềm CRM - PNJ đã vận dụng dưới hình thức “thương mại đối thoại”. Những công cụ này giúp PNJ tiếp cận được với khách hàng theo một cách mới, dễ dàng và tiện lợi hơn. Đồng thời cũng giúp công ty nghiên cứu về nhu cầu khách hàng nhằm đưa ra các chiến lược phù hợp.

1.5.2. Điểm yếu

- ***Phụ thuộc vào nguồn nguyên vật liệu nhập khẩu***

Nguồn nguyên vật liệu đầu vào của PNJ chủ yếu là các loại bạc nguyên liệu, vàng nguyên liệu, vàng miếng, đá quý đa phần nhập khẩu từ nước ngoài, số ít vẫn được mua trong nước. Điều này khiến chi phí nguyên liệu bất ổn định, phụ thuộc vào tình hình kinh tế thế giới, tỷ giá hối đoái, dẫn đến giá bán, doanh thu và biên lợi nhuận biến động.

- ***Tỷ trọng hàng xuất khẩu trên tổng doanh thu còn rất nhỏ***

PNJ là một trong những doanh nghiệp có khả năng, tiềm lực xuất khẩu ra thị trường quốc tế, tuy nhiên tỷ suất còn thấp. Nguyên nhân của điều này là do giá vàng Việt Nam cao hơn so với giá vàng thế giới (chênh lệch tính đến sáng ngày 3/4/2025 là trên 4 triệu đồng mỗi lượng), do PNJ chưa có cửa hàng bán lẻ tại nước ngoài và do thiếu kinh nghiệm trong việc thích nghi với môi trường văn hóa, thị hiếu tiêu dùng và chính sách pháp lý tại các quốc gia khác.

- ***Tỷ trọng doanh thu từ thương mại điện tử còn thấp***

Tỷ trọng doanh thu từ thương mại điện tử của PNJ đã có sự tăng trưởng vượt bậc từ dịch Covid-19 đến nay, từ chỗ chỉ đóng góp 0,03% nay đã chiếm 5-6% doanh thu, mỗi năm tăng trưởng khoảng 300%. Tuy vậy, con số này vẫn rất thấp so với thời đại số hiện nay.

1.5.3. Cơ hội

- ***Dân số tầng lớp trung lưu tăng tại Việt Nam***

Tầng lớp trung lưu của Việt Nam dự kiến tăng từ 13% vào năm 2023 lên 26% dân số vào năm 2026 và còn tăng mạnh nữa trong thập kỷ tiếp theo. Điều này dẫn đến nhu cầu tiêu dùng trang sức tăng lên do trang sức là biểu tượng nhằm thể hiện đẳng cấp và phong cách sống, tạo cơ hội kinh doanh cho thương hiệu nổi tiếng như PNJ.

- ***Phát triển kinh tế đô thị tại Việt Nam***

Việc thúc đẩy phát triển kinh tế đô thị sẽ đi kèm với sự nâng cao cơ sở hạ tầng, môi trường kinh doanh, mua sắm và giải trí thuận tiện hơn. Điều này tạo điều kiện tốt cho PNJ mở rộng và phát triển mạng lưới cửa hàng, dân số đô thị tăng cũng giúp công ty mở rộng thị trường tiêu thụ.

- ***Xu hướng mua sắm trang sức, đá quý, vàng tăng cao trên các kênh trực tuyến***

Theo “Báo cáo về thị trường Trang sức tại Việt Nam” của Cốc Cốc (2024), doanh thu thị trường trang sức chế tác tại Việt Nam trên các kênh trực tuyến có xu hướng gia tăng khi chiếm khoảng 11,2% tổng kênh phân phối của thị trường này. Trong 5 năm từ 2019 - 2023, kênh trực tuyến đã ghi nhận mức tăng trưởng 8,6%. Dự báo năm 2026, con số này sẽ đạt 16,7%. Những cơ sở này tạo điều kiện thuận lợi cho PNJ mở rộng kênh bán hàng trực tuyến, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn.

- ***Các hiệp định tự do thương mại***

Việt Nam tham gia nhiều hiệp định thương mại tự do, tạo điều kiện thuận lợi cho PNJ xuất khẩu sản phẩm sang các thị trường quốc tế dễ dàng hơn.

- ***Thương mại điện tử tại Việt Nam tăng trưởng mạnh mẽ***

Tại Việt Nam, thương mại điện tử duy trì tốc độ tăng trưởng ấn tượng, đạt mức 18-25% mỗi năm. Tỷ trọng thương mại điện tử chiếm $\frac{2}{3}$ giá trị của nền kinh tế số, đưa Việt Nam lọt vào Top 10 quốc gia có tốc độ tăng trưởng thương mại điện tử hàng đầu thế giới.

1.5.4. Thách thức

- ***Cạnh tranh gay gắt từ các đối thủ trong và ngoài nước***

Theo thống kê, ở Việt Nam có khoảng 10.000 cửa hàng kinh doanh vàng bạc, trang sức, đá quý, trong đó chỉ có khoảng 10 thương hiệu là nổi bật như PNJ, DOJI, SJC, Bảo Tín Minh Châu hay Thế Giới Kim Cương. Tuy nhiên, hiện nay vẫn chưa có thương hiệu nào thật sự chiếm lĩnh thị trường trang sức nói chung, các thương hiệu hiện tại chỉ chiếm khoảng 30-40% thị phần. Điều này tạo ra môi trường cạnh tranh khốc liệt giữa PNJ với các đối thủ cùng ngành.

- ***Chính sách quản lý của Nhà nước đối với thị trường vàng ngày càng nghiêm ngặt***

Để thiết lập thị trường, Chính phủ Việt Nam đã ban hành Nghị định số 24/2012/NĐ-CP (ngày 3/4/2012) “Về quản lý hoạt động kinh doanh vàng” nhằm kiểm soát chặt chẽ mọi hoạt động kinh doanh, giao dịch vàng. Bên cạnh đó, thông tư 22/2013/TT-BKHCHN quy định vàng trang sức, mỹ nghệ phải phù hợp và đúng với tiêu chuẩn về chất lượng và đo lường khiến cho các doanh nghiệp kinh doanh trang sức, vàng càng chịu kiểm soát nghiêm ngặt hơn. Đặc biệt hơn hết, sự quản lý độc quyền Nhà nước trên thị trường vàng tại Việt Nam là rất nghiêm ngặt. Ngân hàng Nhà nước (hoặc doanh nghiệp được cho phép) độc quyền nhập khẩu vàng nguyên liệu và độc quyền sản xuất vàng miếng. Nguồn cung độc quyền và hạn chế khiến cho giá vàng miếng chênh lệch quá nhiều so với giá vàng trang sức mỹ nghệ.

- ***Thiếu hụt nguồn cung, biến động giá vàng***

Sự bất ổn của kinh tế, chính trị thế giới đã đẩy giá vàng thế giới tăng mạnh từ đầu năm 2024 đến nay. Trước đà tăng mạnh đó, người dân có xu hướng giữ vàng, càng làm khó khăn hơn cho PNJ trong việc tìm kiếm nguồn nguyên vật liệu chất lượng khi nguồn cung trong nước bị hạn chế và chính sách nhập khẩu vàng của Nhà nước còn nghiêm ngặt. Điều này làm chậm lại hoạt động kinh doanh vàng miếng của PNJ, đòi hỏi công ty phải điều chỉnh lại cơ cấu doanh thu, ưu tiên bán lẻ trang sức chế tác thay vì tập trung kinh doanh vàng miếng.

- ***Kinh tế, chính trị thế giới bất ổn***

Vào ngày 2/4/2025, Tổng thống Mỹ Donald Trump đã chính thức công bố chính sách thuế quan, áp đặt mức thuế 10% đối với mọi hàng hóa nhập khẩu từ các đối tác thương mại của Mỹ và áp mức thuế đối ứng là 46% đối với Việt Nam. Điều này có thể là cú sốc đối với nền kinh tế thế giới nói chung và kinh tế Việt Nam nói riêng. Sự việc đã đẩy giá vàng lên cao kỷ lục, người dân ồ ạt mua vàng như một kênh trú ẩn, làm ảnh hưởng sâu sắc đến thị trường vàng và các ngành hàng trang sức.

Bên cạnh đó, xung đột giữa Nga - Ukraine, tranh chấp thương mại giữa Mỹ và Trung Quốc tiếp tục leo thang, ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng và tăng trưởng toàn cầu.

- ***Rủi ro về an ninh mạng và bảo mật thông tin***

Hoạt động trực tuyến mang lại nhiều lợi ích, tuy nhiên PNJ cũng sẽ đối mặt với nhiều nguy cơ về an ninh mạng, đòi hỏi công ty phải đầu tư vào hệ thống bảo mật để bảo vệ thông tin khách hàng.

1.6. Mô hình 7 bước tự do tăng trưởng của PNJ

Việc áp dụng mô hình 7 bước tự do tăng trưởng của McKinsey vào PNJ để thấy được doanh nghiệp này không chỉ tập trung vào mở rộng thị trường và tăng doanh số, mà còn chủ động đổi mới mô hình kinh doanh, phát triển kênh phân phối đa dạng và từng bước mở rộng sang các lĩnh vực ngoài ngành lõi. Phân tích này phản ánh tầm nhìn dài hạn và khả năng thích ứng linh hoạt của PNJ trong bối cảnh thị trường liên tục thay đổi.

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

Thay vì liên tục tìm kiếm khách hàng mới mà bỏ quên khách hàng cũ, PNJ tập trung vào việc tăng doanh số từ cơ sở khách hàng hiện tại bằng cách khuyến khích họ mua nhiều hơn hoặc thường xuyên hơn. Điều này có thể đạt được thông qua các chương trình khuyến mãi, giảm giá, hoặc cung cấp dịch vụ bổ sung.

PNJ thường xuyên triển khai các đợt khuyến mãi như “Double Day” (2/2, 3/3, 4/4...), cũng như các chủ đề định kỳ mỗi tháng, ví dụ: Tháng 4 – “Rạng ngời đa sắc” (4.4), Tháng 3 – “Tỏa sáng phái đẹp” (8.3), Tháng 2 – “Valentine Love Collection”. Đồng

thời cũng vận hành chương trình thẻ thành viên với 4 hạng thẻ lần lượt là thẻ Kết nối, thẻ Thành viên, thẻ Đồng hành, thẻ Thân thiết; ở hàng thẻ càng cao thì càng nhận được nhiều ưu đãi.

1.6.2. Thu hút khách hàng mới trong thị trường hiện tại

Để tiếp cận và thu hút khách hàng mới, PNJ đã triển khai nhiều biện pháp chiến lược. Trước hết, thương hiệu này ra mắt các dòng sản phẩm trang sức có mức giá hợp lý, phù hợp với khả năng chi trả của nhóm khách hàng trẻ tuổi, nhằm tạo điều kiện để họ dễ dàng tiếp cận và sở hữu sản phẩm, cũng như tạo dấu ấn thương hiệu với khách hàng. Bên cạnh đó, PNJ cũng tận dụng hiệu quả các nền tảng mạng xã hội và kênh bán hàng trực tuyến như website, Zalo và các sàn thương mại điện tử để tăng cường khả năng tiếp cận, mang đến trải nghiệm mua sắm thuận tiện và hiện đại.

Không dừng lại ở đó, các chương trình khuyến mãi, ưu đãi đặc biệt vào dịp lễ tết được triển khai thường xuyên, góp phần kích thích nhu cầu mua sắm. Đồng thời, PNJ chú trọng vào dịch vụ chăm sóc khách hàng nhằm xây dựng mối quan hệ bền chặt và gia tăng mức độ trung thành từ nhóm khách hàng mới.

1.6.3. Tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới

PNJ đã liên tục đổi mới và mở rộng danh mục sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu thị trường. Các bộ sưu tập nổi bật mà PNJ đã cho ra mắt năm 2025 có thể kể đến như: Trang sức Xuân - Thần Tài 2025, Sweety Hello Kitty, Bộ sưu tập nhẫn cầu hôn "Only You", ...

Đồng thời PNJ cũng có thêm các dịch vụ mới nhằm đáp ứng đa dạng nhu cầu của khách hàng như Cưới hỏi trọn gói, Khắc tên lên trang sức, Làm sạch miễn phí trọn đời,...

1.6.4. Phát triển các phương thức phân phối giá trị mới

PNJ đã phát triển mô hình phân phối hiện đại, để có thể dễ dàng tiếp cận cũng như mang lại trải nghiệm tốt cho khách hàng:

- **Kênh phân phối trực tiếp** (Chuỗi cửa hàng bán lẻ): với hơn 410 cửa hàng trải dài trên khắp các tỉnh thành, các cửa hàng được đặt tại các trung tâm thương mại, các tuyến phố sầm uất và khu dân cư đông đúc, giúp tiếp cận khách hàng dễ dàng.
- **Kênh bán hàng trực tuyến**: Website chính thức www.pnj.com.vn không chỉ là kênh giới thiệu sản phẩm mà còn tích hợp đầy đủ chức năng thương mại như đặt hàng, thanh toán và giao nhận. Ngoài ra, PNJ còn hiện diện trên các sàn TMĐT lớn như Shopee, Lazada, Tiki, và phát triển mạnh mẽ bán hàng qua livestream trên mạng xã hội như Facebook, TikTok. Việc này giúp PNJ tiếp cận nhóm khách hàng trẻ, yêu thích sự tiện lợi và mua sắm online.
- **Chiến lược đa kênh tích hợp** (Omnichannel): không chỉ vận hành nhiều kênh phân phối, PNJ tạo cho khách hàng những trải nghiệm liền mạch giữa các kênh online và offline. Người dùng có thể xem sản phẩm trực tuyến, mua tại cửa hàng hoặc ngược lại.

Với tư duy khai phóng mạnh mẽ, PNJ đã sử dụng các công nghệ hỗ trợ tiên tiến như ERP, AI, ... để có thể hình thành chuỗi cung ứng tân tiến như hiện nay, giúp đảm bảo trải nghiệm của khách hàng luôn ở mức tốt nhất.

1.6.5. Mở rộng sang các khu vực địa lý mới

Tính đến tháng 10 năm 2024, hệ thống cửa hàng PNJ đã có mặt tại 57 trên 63 tỉnh thành tại Việt Nam với tổng số cửa hàng là 421. Dù chưa có cửa hàng vật lý tại nước ngoài; nhưng thông qua xuất khẩu, PNJ đã có mặt tại 13 quốc gia trên thế giới (bao gồm cả Việt Nam).

1.6.6. Tái cấu trúc ngành

PNJ đã thực hiện chuyển đổi số toàn diện trên toàn bộ hệ thống của mình:

- Trong quá trình thiết kế, PNJ đã áp dụng AI để hỗ trợ dựng 3D cho các phác thảo bằng tay của các nhà thiết kế, đồng thời cũng tham khảo một số mẫu AI tự phác thảo dựa trên hoa văn hay các biểu tượng cá nhân. Điều này giúp PNJ

rút gọn quá trình tạo ra sản phẩm mẫu, đáp ứng tốt nhu cầu đa dạng của thị trường.

- Trong quá trình bán hàng, PNJ đã áp dụng nhiều công nghệ hiện đại để cải thiện hiệu quả bán hàng. Một trong những bước tiến quan trọng là phát triển các ứng dụng di động hỗ trợ nhân viên bán hàng. Những ứng dụng này giúp nhân viên tra cứu thông tin sản phẩm nhanh chóng, quản lý đơn hàng và hỗ trợ khách hàng trực tiếp ngay tại điểm bán. Công ty cũng tận dụng mạng xã hội như Facebook và Instagram để quảng bá sản phẩm, kết nối với khách hàng, và triển khai các chiến dịch marketing trực tuyến. Đặc biệt, PNJ ứng dụng công nghệ thực tế ảo (AR), cho phép khách hàng thử nghiệm trang sức trực tuyến trước khi quyết định mua. Việc áp dụng công nghệ này giúp khách hàng có trải nghiệm mua sắm tiện lợi và thú vị, từ đó tăng trưởng doanh thu.
- PNJ cũng áp dụng hệ thống điện toán đám mây trong việc quản lý chuỗi giá trị của mình, giúp gia tăng hiệu suất bán hàng lên đến hơn 200%, đồng thời giúp tối ưu nhiều chi phí quản lý khác của công ty.

1.6.7. Mở ra những lĩnh vực cạnh tranh mới

Vào năm 2016, PNJ đã kết hợp cùng với The History of Whoo và Winnie Academy để tổ chức một buổi ra mắt sản phẩm mới của thương hiệu The History of Whoo.

Và vào tháng 06 năm 2021, PNJ đã hợp tác với Sakura Beauty Vietnam để cung cấp ưu đãi cho khách hàng. Cụ thể, khách hàng mua sản phẩm từ Sakura Beauty với hóa đơn từ 2.000.000 VNĐ sẽ nhận được voucher PNJ trị giá 200.000VNĐ, và với hóa đơn từ 3.000.000 VNĐ sẽ nhận được voucher trị giá 300.000VNĐ.

Với những thông tin trên, nhóm phỏng đoán rằng PNJ đang có tham vọng thâm nhập vào thị trường mỹ phẩm, làm đẹp.

CHƯƠNG 2. PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA PNJ

2.1. Luận cứ giá trị

Thương mại điện tử đã trở thành động lực tăng trưởng quan trọng đối với PNJ, mang lại giá trị to lớn cho cả doanh nghiệp và người tiêu dùng.

Về phía doanh nghiệp, kênh bán hàng online mở rộng đồng nghĩa với việc phạm vi tiếp cận khách hàng tăng lên, vượt qua mọi rào cản về khoảng cách địa lý, từ đó gia tăng doanh thu, tối ưu hiệu quả kinh doanh và tiếp thị hiệu quả đến khách hàng. Hơn nữa, sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường thương mại điện tử sẽ thúc đẩy PNJ không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Về phía khách hàng, mua sắm trực tuyến mang lại sự tiện lợi tối đa và tiết kiệm thời gian, công sức. Với khả năng so sánh sản phẩm dễ dàng cùng với các chương trình khuyến mãi hấp dẫn giúp khách hàng đưa ra những lựa chọn thông minh và tiết kiệm chi phí.

Ngoài ra PNJ còn tạo điều kiện cho khách hàng để lại những chia sẻ, đánh giá và hình ảnh chân thực của sản phẩm đã mua. Đây là nguồn thông tin vô cùng quý giá và thiết thực nhằm hỗ trợ quyết định mua hàng của những khách hàng khác.

PNJ còn có dịch vụ giao hàng vô cùng nhanh chóng và chuyên nghiệp. PNJ cam kết giao hàng miễn phí trên toàn quốc cho mọi đơn hàng. Giao hàng nhanh dưới 20km tại TP. HCM và Hà Nội trong ngày hoặc ngày kế tiếp, từ 1 - 3 ngày dưới 20km ở các tỉnh thành khác. Trên 20km sản phẩm sẽ được giao trong 2 - 7 ngày. Ngoài ra còn có dịch vụ giao hàng siêu tốc 3 giờ. Khách hàng có thể kiểm tra hàng hóa và thanh toán khi nhận hàng. Toàn bộ sản phẩm của PNJ được đóng gói cẩn thận và niêm phong với 2 lớp tem PNJ, có chính sách bảo hiểm hàng hóa và cam kết đền bù 100% giá trị hàng hóa trong trường hợp thất lạc.

2.2. Mô hình doanh thu

PNJ hiện có mạng lưới phân phối rộng khắp cả nước, bao gồm các cửa hàng trang sức, trung tâm kim hoàn và kênh bán hàng trực tuyến. Hệ thống bao gồm nhiều mô hình cửa hàng khác nhau để tiếp cận đa dạng phân khúc khách hàng.

- Cửa hàng PNJ Gold/Silver: Đây là mô hình cửa hàng truyền thống và chủ lực của PNJ, tập trung vào các sản phẩm trang sức vàng, bạc và đá quý. Các cửa hàng này có mặt ở hầu hết các đô thị và trung tâm thương mại lớn.
- Trung tâm Kim hoàn PNJ Center: Mô hình cửa hàng lớn hơn, thường tọa lạc tại các vị trí đắc địa, cung cấp đa dạng các dòng sản phẩm cao cấp, kim cương, đá quý giá trị cao và các dịch vụ tư vấn chuyên biệt.
- Cửa hàng PNJ Next: là 1 cửa hàng flagship với mô hình cửa hàng hiện đại, không gian sáng tạo nghệ thuật, thiết kế hiện đại, tập trung vào các sản phẩm trang sức thời trang, bạc và phụ kiện, hướng đến đối tượng khách hàng trẻ tuổi và có nhu cầu cập nhật xu hướng.
- Cửa hàng CAO Fine Jewellery: các cửa hàng chuyên về các sản phẩm được chế tác từ vàng 18K cùng những viên kim cương, đá quý, bán quý có màu sắc sống động. CAO Fine Jewellery tiếp nối với những khách hàng đẳng cấp cũng như trong việc cạnh tranh trực tiếp với các thương hiệu trang sức quốc tế đang hiện diện tại Việt Nam.
- Cửa hàng Style by PNJ: Style by PNJ mang đến hơi thở đương đại, mang đến những trải nghiệm mới mẻ cho khách hàng trong việc khẳng định bản sắc độc nhất của bản thân. Cửa hàng nhắm đến đa dạng đối tượng khách hàng.
- Kênh Bán hàng Trực tuyến (Website và các sàn TMĐT): PNJ phát triển mạnh mẽ kênh bán hàng online, cho phép khách hàng mua sắm tiện lợi trên website chính thức và các gian hàng trên các sàn thương mại điện tử lớn.

Doanh thu của PNJ đến từ việc bán trực tiếp các sản phẩm trang sức vàng, bạc, đá quý, kim cương, đồng hồ và phụ kiện thời trang cho người tiêu dùng cuối cùng (mô hình B2C) và các doanh nghiệp, tổ chức (mô hình B2B).

Ngoài ra doanh thu của PNJ còn đến từ Trung tâm Kiểm định Đá quý PNJ (PNJ Lab). PNJ Lab có đội ngũ chuyên gia giàu kinh nghiệm và trang thiết bị hiện đại để xác định chất lượng, nguồn gốc và các đặc tính của kim cương, đá quý và các sản phẩm trang sức.

Theo như báo cáo kết quả kinh doanh năm 2024 thì PNJ đạt lợi nhuận thuần 37.823 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế đạt 2.115 tỷ đồng, ngành hàng trang sức của PNJ ghi nhận sự tăng trưởng ổn định. Trong đó, mảng trang sức chiếm 68,3% tổng doanh thu, bao gồm 58,3% từ bán lẻ và 10% từ bán sỉ. Doanh thu năm 2024 đã đạt đúng kế hoạch đề ra từ năm trước. Xét về hiệu quả hoạt động kinh doanh từng kênh, doanh thu trang sức bán lẻ trong 12 tháng năm 2024 tăng 14,4% so với cùng kỳ.

Doanh thu của PNJ chủ yếu đến từ mô hình bán hàng kết hợp hiệu quả giữa kênh trực tuyến và ngoại tuyến. Doanh thu được tạo ra thông qua việc bán trực tiếp sản phẩm và cung cấp các dịch vụ liên quan đến trang sức và kim hoàn tại các cửa hàng và trên nền tảng trực tuyến.

2.2.1. Mô hình B2C (Business - to - Consumer)

PNJ bán trên 2 nền tảng trực tuyến và trực tiếp. Đối với nền tảng trực tiếp PNJ bán cho khách hàng tại cửa hàng của mình. Đối với nền tảng trực tuyến, người tiêu dùng có thể dễ dàng tìm kiếm và mua sắm các sản phẩm trang sức, kim hoàn của PNJ một cách thuận tiện. Các sản phẩm được cung cấp trực tiếp từ PNJ đến khách hàng cuối cùng. PNJ cung cấp cho khách hàng website của mình:

- Tìm kiếm, xem hình ảnh chi tiết, mô tả sản phẩm và so sánh các mẫu mã, chất liệu, giá cả.
- Lựa chọn sản phẩm phù hợp với nhu cầu và phong cách cá nhân.
- Thực hiện thanh toán trực tuyến an toàn và lựa chọn phương thức giao hàng tận nơi hoặc nhận tại cửa hàng PNJ gần nhất.
- Nhận các chương trình khuyến mãi, ưu đãi đặc biệt và tích lũy điểm thành viên khi mua sắm trực tuyến.

Ngoài website chính của mình PNJ còn kết nối với khách hàng thông qua Facebook. PNJ xây dựng cộng đồng trực tuyến lớn trên Facebook, thu hút hàng triệu người theo dõi. Đây là nơi PNJ tương tác với khách hàng, giới thiệu sản phẩm mới, chia sẻ thông tin về các sự kiện, chương trình khuyến mãi và giải đáp thắc mắc. Facebook tạo ra một kênh giao tiếp hai chiều, giúp PNJ lắng nghe ý kiến khách hàng và xây dựng mối quan hệ gắn bó.

2.2.2. Mô hình B2B (Business - to - Business)

Bên cạnh mô hình bán lẻ, PNJ còn phát triển hoạt động kinh doanh theo mô hình B2B, tập trung vào việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho các đối tác doanh nghiệp. Các hoạt động chính bao gồm:

- Bán sỉ trang sức: PNJ cung cấp trang sức cho các cửa hàng bán lẻ, đại lý và đối tác kinh doanh, giúp mở rộng thị trường tiêu thụ ngoài hệ thống cửa hàng của PNJ.
- Xuất khẩu trang sức: PNJ đã xuất khẩu sản phẩm trang sức sang nhiều quốc gia, tận dụng đội ngũ bán hàng giàu kinh nghiệm và hệ thống kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt để xây dựng niềm tin với khách hàng quốc tế.
- Cung cấp quà tặng doanh nghiệp: PNJ cung cấp các sản phẩm quà tặng cao cấp cho doanh nghiệp, bao gồm phiếu mua vàng/trang sức, quà tặng chế tác và quà tặng trang sức. Doanh nghiệp có thể liên hệ trực tiếp với PNJ để được tư vấn và đặt hàng các sản phẩm phù hợp cho khách hàng hoặc nhân viên của mình.

2.3. Cơ hội thị trường

2.3.1. Phân khúc thị trường mục tiêu

PNJ tập trung vào phân khúc khách hàng có các đặc điểm như sau:

- Phân khúc trung đến cao cấp: Khách hàng có thu nhập trung bình khá (10 triệu VND) trở lên, có nhu cầu mua vàng, trang sức không chỉ để làm đẹp, thể

hiện phong cách sống, đẳng cấp mà còn dùng làm công cụ đầu tư, kênh tiết kiệm lâu dài.

- Khách hàng nữ giới từ 25 – 45 tuổi là nhóm chính, đặc biệt là giới văn phòng, doanh nhân, tầng lớp trung lưu thành thị.
- Khách hàng trẻ ngày càng được PNJ chú trọng thông qua các chiến lược chú trọng sản phẩm mang tính thời trang, thiết kế trẻ trung, xu hướng.

2.3.2. Quy mô phân khúc thị trường

Dựa trên dữ liệu ngành và xu hướng tiêu dùng, ngành trang sức Việt Nam hiện có quy mô ước tính khoảng 2,5 – 3 tỷ USD/năm và tăng trưởng trung bình 10 – 15%/năm.

Theo thống kê của Chứng khoán SHS, thị phần mảng trang sức phân khúc trung - cao cấp ước tính khoảng 51-56% tại Việt Nam (tương đương 1,25 – 1,5 tỷ USD) và có tăng trong năm 2024. Đây là phân khúc đang tăng trưởng nhanh nhất, nhờ sự mở rộng của tầng lớp trung lưu, tăng thu nhập và nhu cầu tiêu dùng "hưởng thụ" gia tăng. Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ tăng trưởng tầng lớp trung lưu nhanh nhất Đông Nam Á, dự báo đạt hơn 50% dân số vào năm 2035.

2.3.3. Cơ hội thị trường thực sự và doanh thu tiềm năng

Với vị thế dẫn đầu và thị phần hiện tại, cơ hội thị trường của PNJ rất rõ ràng:

Doanh thu 2024 của PNJ đạt 37.823 tỷ đồng (~1,5 USD). Tuy nhiên, thị trường mục tiêu vẫn còn lớn và tăng trưởng đều.

Theo tài liệu Đại hội đồng cổ đông, năm 2025, PNJ đề ra mục tiêu doanh thu 31.607 tỷ đồng, thấp hơn 17% so với kết quả 2024. Chỉ tiêu lợi nhuận sau thuế gần 1.960 tỷ đồng, giảm so với năm 2024 và 2023. Mặt khác, cũng theo Chứng khoán SHS dự báo, năm 2025, PNJ sẽ đạt doanh thu thuần 42.422 tỷ đồng và lợi nhuận sau thuế tăng 14,5% so với năm 2024, lên 2.422 tỷ đồng, tích cực hơn rất nhiều so với kế hoạch do chính Công ty đưa ra.

Nếu tiếp tục mở rộng quy mô bán lẻ, tăng tốc chuyển đổi số và phát triển các dòng sản phẩm phù hợp với Gen Z và thị trường quốc tế, PNJ hoàn toàn có thể hướng tới doanh

thu > 60.000 tỷ đồng (~2,5 tỷ USD) trong vài năm tới, tương ứng việc nắm giữ > 60% thị phần thị trường trang sức phân khúc trung – cao cấp.

2.4. Môi trường cạnh tranh

Công ty PNJ hoạt động trong một môi trường cạnh tranh khá gay gắt với nhiều đối thủ đáng chú ý. Dưới đây là phân tích về các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và gián tiếp của PNJ trong thị trường trang sức có thương hiệu.

2.4.1. Về PNJ

Quy mô và hệ thống phân phối: Tính đến cuối tháng 12/2024, hệ thống PNJ có 429 cửa hàng tại 57/63 tỉnh thành Việt Nam. Ngoài ra, PNJ đã mở rộng hoạt động kinh doanh sang lĩnh vực đồng hồ và phụ kiện thời trang, với các cửa hàng chuyên biệt như PNJ Watch và Style by PNJ, nhằm đa dạng hóa sản phẩm và tiếp cận nhiều phân khúc khách hàng hơn.

Thị phần và doanh thu: Lũy kế cả năm 2023, doanh thu thuần của PNJ đạt 33.137 tỷ đồng. Lũy kế cả năm 2024, PNJ thu về 37.823 tỷ đồng doanh thu thuần, tăng 14,1% so với năm 2023. Về thị phần, PNJ hiện là công ty trang sức duy nhất niêm yết tại Việt Nam và dẫn đầu về hiệu suất sinh lời trong ngành.

Lợi nhuận: Tuy không đạt mức doanh thu cao nhất ngành nhưng lợi nhuận sau thuế của PNJ luôn dẫn đầu ngành với 1.971 tỷ đồng vào năm 2023 và 2.115 tỷ đồng năm 2024.

Hoạt động thương mại điện tử: PNJ vẫn đang cố gắng đẩy mạnh thương mại điện tử thông qua việc tối ưu website bán hàng, triển khai khuyến mãi online và nâng cao trải nghiệm mua sắm trực tuyến. Nhờ đó, đóng góp của kênh trực tuyến vào doanh thu ngày càng phát triển.

2.4.2. Đối thủ cạnh tranh trực tiếp

- **DOJI (Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI)**

Quy mô và hệ thống phân phối: Tập đoàn DOJI có 14 công ty thành viên, 4 công ty liên kết góp vốn, gần 200 trung tâm kinh doanh và hơn 400 đại lý phủ khắp các vùng miền của Việt Nam.

Thị phần và doanh thu: Hiện vẫn chưa có thông tin công khai về doanh thu của DOJI trong năm 2024. Tuy nhiên, vào năm 2023, DOJI ghi nhận 75.798 tỷ đồng, cao hơn rất nhiều so với PNJ, đồng thời giữ vị hàng đầu về doanh thu trong ngành vàng trang sức Việt Nam.

Lợi nhuận: Dù sở hữu mức doanh thu khủng, DOJI lại có lãi rất mỏng với lợi nhuận sau thuế (2023) là 491 tỷ đồng, thấp hơn nhiều so với PNJ.

Hoạt động thương mại điện tử: DOJI cũng đang tích cực triển khai kênh bán hàng trực tuyến, nhưng thông tin cụ thể về hiệu quả kinh doanh trên nền tảng này của tập đoàn chưa được công bố rộng rãi.

- **SJC (Công ty Vàng bạc Đá quý Sài Gòn)**

Quy mô và hệ thống phân phối: SJC sở hữu mạng lưới kinh doanh rộng khắp trên toàn quốc với hơn 200 cửa hàng, 43 đại lý chính thức và hơn 3.000 cửa hàng liên kết bán lẻ.

Thị phần và doanh thu: Hiện nay SJC chưa công bố báo cáo tài chính kiểm toán 2024 tuy nhiên theo dự tính, doanh thu sẽ khoảng 30.145 tỷ đồng, thấp hơn so với PNJ. Về thị phần vàng miếng, SJC chiếm thị phần lớn nhất cả nước sau khi được Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước chọn làm thương hiệu vàng miếng quốc gia.

Lợi nhuận: Tuy sở hữu doanh thu không cách biệt quá xa so với PNJ, tuy nhiên lợi nhuận siêu mỏng đã khiến SJC có lãi sau thuế dự kiến là 70 tỷ - thấp hơn rất nhiều so với PNJ.

Hoạt động thương mại điện tử: SJC chưa có sự hiện diện mạnh mẽ trên các nền tảng thương mại điện tử.

- **Các thương hiệu trang sức khác**

Có nhiều thương hiệu trang sức, vàng bạc đá quý nhỏ hơn khác trên thị trường như Bảo Tín Minh Châu, AJC và các thương hiệu riêng lẻ địa phương. Các thương hiệu này có thể cạnh tranh ở một số khu vực nhất định hay ở phân khúc khách hàng nhất định. Và hầu hết các thương hiệu nhỏ này vẫn chưa có sự hoạt động mạnh mẽ trên các trang thương mại điện tử.

2.4.3. Đối thủ cạnh tranh gián tiếp

Các thương hiệu đồng hồ cao cấp như Rolex, Omega, Tissot... hay các nhà mốt thời trang xa xỉ như Gucci, Louis Vuitton, Chanel, Hermes, Dior... đều được xem là đối thủ cạnh tranh gián tiếp của PNJ. Mặc dù không hoạt động trong lĩnh vực trang sức, các thương hiệu này vẫn thu hút cùng nhóm khách hàng mục tiêu — đặc biệt là những người có thu nhập cao — nhờ khả năng thể hiện đẳng cấp, phong cách cá nhân và vị thế xã hội thông qua sản phẩm.

Trong bối cảnh tiêu dùng hiện đại, đặc biệt với thế hệ trẻ, hành vi mua sắm đã thay đổi đáng kể. Họ ít quan tâm đến giá trị tích trữ hay đầu tư dài hạn như thế hệ trước, mà ưu tiên những sản phẩm thời trang có thiết kế độc đáo, thể hiện gu thẩm mỹ và phù hợp với xu hướng. Điều này khiến cho các thương hiệu thời trang, phụ kiện cao cấp trở thành lựa chọn thay thế hấp dẫn hơn so với trang sức truyền thống.

Hơn nữa, các thương hiệu này đang tận dụng rất tốt lợi thế của các nền tảng thương mại điện tử để mở rộng độ phủ và tương tác với người tiêu dùng. So với vàng, kim cương hay trang sức đá quý vốn cần trải nghiệm thực tế, các sản phẩm thời trang, đồng hồ và phụ kiện cao cấp dễ dàng tiếp cận người tiêu dùng hơn qua thương mại điện tử nhờ tính trực quan cao và khả năng truyền tải giá trị thẩm mỹ qua hình ảnh.. Đây là yếu tố khiến mức độ cạnh tranh gián tiếp với PNJ ngày càng trở nên rõ nét hơn.

Nhìn chung, PNJ hoạt động trong ngành trang sức – một thị trường có mức độ cạnh tranh rất cao. Hiện tại, PNJ đang chiếm ưu thế với thị phần và quy mô lớn. Lợi nhuận thuần của PNJ luôn dẫn đầu cho thấy chiến lược kinh doanh của công ty đang phát huy hiệu quả tốt. Khác với một số đối thủ tập trung vào vàng miếng hoặc phân phối qua đại lý, PNJ có mạng lưới bán lẻ trực tiếp lớn nhất ngành, cùng chiến lược bán

hàng đa kênh (omnichannel) từ cửa hàng vật lý đến thương mại điện tử và mạng xã hội. Đây là lợi thế cạnh tranh lớn giúp PNJ tiếp cận được tệp khách hàng rộng lớn. PNJ cũng có bước chuyển biến tích cực trong thương mại điện tử giữa dòng xu hướng tiêu dùng mới nhưng vẫn gặp một số rào cản so với các mặt hàng thời trang khác.

2.5. Lợi thế cạnh tranh

2.5.1. Thương hiệu uy tín và niềm tin khách hàng

Với hơn ba thập kỷ hoạt động trong lĩnh vực chế tác và kinh doanh trang sức, Công ty Cổ phần Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận (PNJ) đã khẳng định vị thế là một trong những thương hiệu trang sức uy tín hàng đầu tại Việt Nam. Từ một doanh nghiệp nhỏ vào năm 1988, PNJ đã không ngừng mở rộng, đổi mới và trở thành biểu tượng chất lượng và niềm tin đối với người tiêu dùng Việt trong ngành hàng xa xỉ.

Năm 2024, theo báo cáo xếp hạng thường niên của Brand Finance – tổ chức định giá thương hiệu toàn cầu có trụ sở tại Vương quốc Anh – giá trị thương hiệu của PNJ đã đạt mức 480 triệu USD, tăng 12% so với năm trước đó. Với kết quả này, PNJ không chỉ giữ vững vị trí thương hiệu bán lẻ trang sức giá trị nhất Việt Nam mà còn vươn lên xếp thứ 21 trong top 100 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam năm 2024. Đáng chú ý, chỉ số Sức Mạnh Thương Hiệu (Brand Strength Index - BSI) của PNJ cũng tăng đáng kể lên 74,7 điểm, giúp doanh nghiệp nâng hạng từ AA lên AA+, một minh chứng rõ ràng cho chiến lược đầu tư bền vững vào hoạt động marketing, chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh doanh.

Bên cạnh sức mạnh về định vị thương hiệu, PNJ còn đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng niềm tin khách hàng thông qua sự minh bạch và cam kết chất lượng. Mỗi sản phẩm khi bán ra đều đi kèm hóa đơn đỏ, thông tin chi tiết về tuổi vàng, hàm lượng vàng, và điều kiện bảo hành rõ ràng. Với các sản phẩm có đính đá quý, khách hàng còn nhận được giấy kiểm định chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế, điển hình là từ Viện Ngọc học Hoa Kỳ (GIA). Sự minh bạch này không chỉ đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về tính xác thực từ phía người tiêu dùng hiện đại, mà còn củng cố cam kết bảo vệ quyền lợi khách hàng – một trong những yếu tố nền tảng để xây dựng sự trung thành

thương hiệu trong dài hạn. Trong bối cảnh thị trường trang sức ngày càng cạnh tranh, khi niềm tin và danh tiếng đóng vai trò sống còn, PNJ đã thành công trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh bằng chính sự tin tưởng mà thương hiệu đã gây dựng trong lòng người tiêu dùng.

Trên nền tảng thương mại điện tử, PNJ cũng xây dựng trải nghiệm số dựa trên nền tảng niềm tin và minh bạch tương tự như tại cửa hàng truyền thống. Trang web của PNJ cung cấp đầy đủ thông tin sản phẩm, chứng nhận kiểm định, chính sách đổi trả, bảo hành rõ ràng và đặc biệt là chức năng livestream bán hàng kèm tư vấn cá nhân hóa. Đây là nỗ lực tích hợp giá trị thương hiệu vào trải nghiệm trực tuyến, đảm bảo người tiêu dùng vẫn cảm nhận được sự uy tín và minh bạch dù mua sắm trên môi trường số.

2.5.2 Hệ thống phân phối phủ khắp

Một trong những lợi thế cạnh tranh vượt trội giúp PNJ giữ vững vị thế dẫn đầu ngành trang sức tại Việt Nam chính là mô hình phân phối toàn diện, linh hoạt và đa kênh. Tính đến cuối năm 2024, PNJ sở hữu tổng cộng 429 cửa hàng, phủ khắp 58/63 tỉnh thành, bao gồm: 421 cửa hàng PNJ truyền thống, 4 cửa hàng thời trang cao cấp Style by PNJ, 3 cửa hàng CAO Fine Jewellery phục vụ phân khúc kim hoàn xa xỉ và 1 Trung tâm Kinh doanh sỉ – trở thành mạng lưới bán lẻ trang sức rộng lớn nhất tại Việt Nam.

Sự mở rộng quy mô nhanh chóng và hiệu quả này đã tạo ra một lợi thế tiếp cận thị trường mạnh mẽ. So với các đối thủ chính như SJC, DOJI hay Bảo Tín Minh Châu, số lượng và độ phủ hệ thống bán lẻ của PNJ vượt trội hoàn toàn, minh chứng cho tư duy đầu tư chiến lược dài hạn cũng như năng lực vận hành hệ thống phân phối quy mô lớn.

Không dừng lại ở kênh bán lẻ trực tiếp, PNJ còn triển khai thành công chiến lược phân phối kép (dual distribution), kết hợp giữa bán lẻ và bán sỉ. Với hơn 12.000 tiệm kim hoàn địa phương là đối tác phân phối, PNJ không chỉ mở rộng khả năng tiếp cận đến nhóm khách hàng đại trà, mà còn làm chủ kênh trung gian – một hình thức giúp

PNJ kiểm soát tốt hơn chuỗi cung ứng, độ phủ thương hiệu, cũng như đảm bảo tính đồng nhất về tiêu chuẩn sản phẩm và dịch vụ trên toàn thị trường.

Bên cạnh hệ thống vật lý, PNJ cũng tiên phong chuyển đổi số và thương mại điện tử trong ngành kim hoàn – một lĩnh vực vốn dĩ phụ thuộc nhiều vào trải nghiệm cảm quan trực tiếp.

2.5.3 Năng lực sản xuất chủ động và công nghệ tiên tiến

Công ty có năng lực sản xuất khép kín với trình độ công nghệ cao và quy mô lớn nhất trong ngành kim hoàn tại Việt Nam. PNJ hiện sở hữu hai nhà máy đặt tại Gò Vấp (TP.HCM) và Khu công nghiệp Long Hậu (Long An) với tổng công suất lên đến 4 triệu sản phẩm mỗi năm. Hệ thống dây chuyền sản xuất tại đây được đầu tư bài bản, ứng dụng công nghệ tiên tiến đến từ Đức và Ý. Khác với nhiều doanh nghiệp trong ngành phụ thuộc phần lớn vào gia công thuê ngoài, mô hình sản xuất tích hợp của PNJ giúp doanh nghiệp kiểm soát toàn diện từ khâu thiết kế, chế tác, kiểm định chất lượng cho đến phân phối, từ đó giảm thiểu chi phí trung gian, nâng cao hiệu suất và đảm bảo chất lượng đồng nhất cho từng sản phẩm. Điều này không chỉ giúp PNJ tối ưu biên lợi nhuận mà còn phản ánh năng lực đáp ứng linh hoạt nhu cầu thị trường với tốc độ ra mắt sản phẩm mới nhanh chóng, hiệu quả.

Đặc biệt, PNJ hiện đang sở hữu đội ngũ hơn 1.000 nghệ nhân kim hoàn tay nghề cao – chiếm khoảng 50–70% tổng số nghệ nhân cả nước. Đây được xem là “vũ khí bí mật” trong chiến lược phát triển sản phẩm của công ty. Nhờ lực lượng sáng tạo nội bộ hùng hậu này, PNJ vừa duy trì chất lượng truyền thống vừa liên tục đổi mới về mẫu mã, ra mắt các bộ sưu tập thời thượng như Zodiac, Style by PNJ, Youth,... Việc kết hợp giữa công nghệ cao và nghệ thuật thủ công tinh xảo cũng giúp PNJ tạo ra giá trị khác biệt mà các đối thủ khó sao chép.

2.6. Chiến lược thị trường (Market Strategy)

Trong bối cảnh nền kinh tế thay đổi nhanh chóng và thị trường bán lẻ ngày càng cạnh tranh khốc liệt, chiến lược tiếp cận khách hàng của Công ty Cổ phần Vàng bạc Đá quý

Phú Nhuận (PNJ) không chỉ đơn thuần là một chiến lược marketing, mà còn là sự phản ánh của quá trình chuyển đổi chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả bán hàng và tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng. Đặc biệt, trong những năm gần đây, PNJ đã triển khai các chiến lược độc đáo và mang tính dài hạn, nhằm nâng cao vị thế cạnh tranh, khẳng định thương hiệu và kết nối mạnh mẽ với khách hàng mục tiêu.

2.6.1. Phân khúc khách hàng và thị trường mục tiêu

PNJ hiện đang phục vụ một thị trường mục tiêu rộng lớn và đa dạng, được chia theo từng phân khúc khách hàng cụ thể dựa trên độ tuổi, thu nhập, hành vi tiêu dùng và nhu cầu thẩm mỹ. Việc triển khai nhiều mô hình cửa hàng với các thương hiệu riêng biệt cho từng nhóm khách hàng là chiến lược trọng tâm giúp PNJ định vị rõ ràng và tối ưu hóa hiệu quả khai thác thị trường.

Cụ thể, thương hiệu PNJ Gold hướng đến nhóm khách hàng nữ trong độ tuổi từ 30 đến 45 – những người có thu nhập trung bình khá trở lên, đã ổn định về tài chính và bắt đầu chú trọng đến các giá trị thẩm mỹ, tinh thần và biểu tượng của trang sức. Đối tượng này thường có nhu cầu cao đối với các sản phẩm như trang sức cưới, vàng miếng tích trữ, kim cương và đá quý – những dòng sản phẩm vừa mang yếu tố đầu tư vừa đáp ứng nhu cầu làm đẹp và khẳng định phong cách cá nhân.

Trong khi đó, PNJ Silver lại tập trung phục vụ nhóm khách hàng trẻ hơn, bao gồm sinh viên, nhân viên văn phòng, người mới đi làm – chủ yếu ở độ tuổi từ 18 đến 30, nhưng cũng mở rộng đến khoảng 45 tuổi. Đây là nhóm khách hàng năng động, yêu thích sự mới mẻ, thời trang và có xu hướng chi tiêu theo cảm xúc. Trang sức bạc và các sản phẩm thiết kế theo xu hướng là lựa chọn phù hợp với phân khúc này, đặc biệt trong bối cảnh nhu cầu cá nhân hóa sản phẩm và thể hiện bản sắc cá nhân ngày càng tăng cao.

Ở phân khúc cao cấp, thương hiệu CAO Fine Jewellery của PNJ định vị là lựa chọn dành cho khách hàng có thu nhập cao, bao gồm các doanh nhân thành đạt, giới thượng lưu, kiều bào và du khách quốc tế. Nhóm khách hàng này sẵn sàng chi trả cho những sản phẩm trang sức đắt đỏ, tinh xảo, mang tính nghệ thuật và khẳng định đẳng cấp.

Không chỉ dừng lại ở thị trường trong nước, CAO Fine Jewellery còn đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng thị trường quốc tế cho PNJ, thông qua các hoạt động xuất khẩu.

Trên thực tế, PNJ đã và đang mở rộng hoạt động xuất khẩu thành phẩm vàng bạc, đá quý sang 13 quốc gia thuộc 4 châu lục, bao gồm các thị trường khó tính như Hoa Kỳ, Đức, Đan Mạch, Úc và Nhật Bản. Đây đều là những thị trường có mức chi tiêu cao cho sản phẩm trang sức và đòi hỏi tiêu chuẩn chất lượng nghiêm ngặt, cho thấy năng lực sản xuất – thiết kế – tiếp thị quốc tế của PNJ đang từng bước được khẳng định.

Có thể thấy, thị trường mục tiêu của PNJ được xác định một cách rõ ràng và linh hoạt, phù hợp với xu hướng tiêu dùng hiện đại. Sự phân hóa theo thu nhập, độ tuổi và hành vi giúp công ty xây dựng chiến lược thương hiệu hiệu quả, tập trung nguồn lực đúng điểm chạm và mở rộng được độ phủ thị trường trong nước lẫn quốc tế. Đây là nền tảng vững chắc để PNJ tiếp tục duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành kim hoàn Việt Nam và từng bước vươn tầm khu vực.

2.6.2. Chiến lược tiếp cận khách hàng

Một trong những thay đổi đáng chú ý trong chiến lược tiếp cận khách hàng của PNJ là việc chuyển từ chiến lược marketing đại trà sang chiến lược marketing nhắm mục tiêu cụ thể. Trước đây, PNJ thường xuyên tổ chức các chiến dịch quảng bá quy mô lớn nhằm tạo ảnh hưởng rộng rãi đến cộng đồng. Tuy nhiên, trước sự thay đổi của thị trường và hành vi tiêu dùng, đặc biệt là sau đại dịch COVID-19, PNJ đã nhận thấy sự cần thiết của việc cá nhân hóa và tập trung vào các chiến dịch nhỏ nhưng có tính mục tiêu cao.

Theo CEO Lê Trí Thông, trong đại dịch COVID-19, chiến lược marketing của PNJ đã được điều chỉnh phù hợp với tâm lý và nhu cầu của khách hàng, với các chiến dịch truyền thông được thiết kế riêng biệt cho từng nhóm đối tượng. Chẳng hạn, công ty đã hướng đến những khách hàng cảm thấy “cuộc sống vô thường” trong thời kỳ dịch bệnh, sử dụng những thông điệp phù hợp để đáp ứng nhu cầu tâm lý của họ. Kết quả từ chiến lược này là rất tích cực: doanh thu bán hàng trực tuyến của PNJ trong quý I

năm 2020 đã tăng gấp ba lần so với cùng kỳ năm trước, chứng tỏ hiệu quả rõ rệt của chiến lược tiếp thị số.

2.6.3. Chiến lược tiếp thị từ truyền thông xã hội và storytelling

PNJ đã khai thác triệt để các nền tảng mạng xã hội để xây dựng mối liên kết cảm xúc với khách hàng. Chiến dịch "Hành trình trang sức xuyên Việt – Rạng rỡ vẻ đẹp đời thường" là một minh chứng rõ ràng cho chiến lược marketing sáng tạo của PNJ. Trong chiến dịch này, một chuyến xe đặc biệt đã đi qua 24 tỉnh thành trong 60 ngày, thu hút hơn 5.000 người tham gia check-in, ghi lại khoảnh khắc và chia sẻ trên mạng xã hội, tạo nên hơn 1.700 bài đăng trên Facebook và trên 17 triệu lượt xem trên TikTok. Việc mang trải nghiệm thương hiệu đến tận địa phương là minh chứng rõ nét cho chiến lược experiential marketing (tiếp thị trải nghiệm) của PNJ. Chuyến xe PNJ không chỉ dừng ở việc trưng bày sản phẩm, mà còn tổ chức các hoạt động tương tác như mini-game, thử trang sức, dịch vụ chăm sóc khách hàng. PNJ còn hợp tác với các nghệ sĩ trẻ như Noo Phước Thịnh, Tăng Phúc, Isaac... để tổ chức mini-show và giao lưu trực tiếp với khán giả tại các điểm dừng. Việc này không chỉ thu hút fan của nghệ sĩ tham gia sự kiện mà còn tạo ra hàng loạt nội dung chất lượng cao, lan tỏa nhanh chóng trên TikTok và Facebook, giúp PNJ tiếp cận sâu hơn nhóm khách hàng trẻ, những người vốn có xu hướng tin tưởng và tương tác với KOL hơn là quảng cáo truyền thống tại điểm dừng, giúp khán giả cảm nhận trực tiếp giá trị và câu chuyện thương hiệu. Đặc biệt, việc kết hợp với các nghệ sĩ nổi tiếng như Noo Phước Thịnh, Tăng Phúc và Isaac trong các chiến dịch giúp PNJ tiếp cận đối tượng khách hàng trẻ và tạo ra hiệu ứng lan tỏa mạnh mẽ trên mạng xã hội. Sự tương tác này đã củng cố mối liên kết giữa thương hiệu và khách hàng, đồng thời tăng cường độ phủ sóng của PNJ trong cộng đồng mạng.

Với hơn 20 triệu lượt xem tổng cộng, hàng nghìn lượt chia sẻ và tương tác tích cực, chiến dịch không chỉ nâng cao nhận diện thương hiệu mà còn được ghi nhận qua giải Best Retail Event tại Event Marketing Awards 2024. Giải thưởng này là minh chứng

cho hiệu quả toàn diện của chiến dịch từ khâu ý tưởng, triển khai đến đo lường kết quả

2.6.4. Chiến lược chuyển đổi số

Trước làn sóng chuyển đổi số mạnh mẽ và sự trỗi dậy của các công nghệ đột phá như Trí tuệ nhân tạo (AI), Dữ liệu lớn (Big Data), Blockchain và điện toán đám mây (Cloud Computing), PNJ không chỉ đón đầu xu hướng mà còn đặt trọng tâm vào hiệu quả thực tiễn trong ứng dụng công nghệ. Quan điểm chiến lược của PNJ là không chạy theo công nghệ mới một cách cảm tính, mà phải đánh giá kỹ lưỡng về tính phù hợp và khả năng sinh lời trước khi mở rộng quy mô áp dụng.

Ngay từ năm 2018, PNJ đã đầu tư xây dựng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) hiện đại, đặt nền móng cho quá trình số hóa toàn diện. Trong các năm gần đây, doanh nghiệp tiếp tục mở rộng ứng dụng các công nghệ tiên tiến như camera AI để phân tích hành vi mua sắm tại cửa hàng, nền tảng thương mại điện tử (E-Commerce), hệ thống quản lý dữ liệu khách hàng hợp nhất (CDP), và điện toán đám mây đa nền tảng (multi-cloud).

Trong đó, chiến lược ứng dụng điện toán đám mây được xem là bước đột phá then chốt, đóng vai trò trung tâm trong việc nâng cao hiệu suất vận hành, tối ưu chi phí và cải thiện trải nghiệm khách hàng. Việc chuyển toàn bộ hệ thống SAP ERP của PNJ lên nền tảng multi-cloud giúp gia tăng năng lực xử lý hệ thống lên gấp 3–5 lần, đồng thời tiết kiệm tới 220% chi phí so với khi vận hành trên cơ sở hạ tầng truyền thống. Điều này không chỉ tạo lợi thế cạnh tranh về mặt tài chính mà còn tăng tính linh hoạt, khả năng mở rộng và tính sẵn sàng của hệ thống.

Mặt khác, nhờ nền tảng cloud linh hoạt, PNJ có thể dễ dàng triển khai thử nghiệm các công nghệ mới phù hợp với nhu cầu vận hành thực tế, từ đó rút ngắn chu kỳ đổi mới sáng tạo. Kết quả ghi nhận hiệu suất bán hàng tăng gần 200%, đồng thời củng cố niềm tin cho hàng ngàn nhân viên ở cả tuyến đầu và hậu phương trong việc phục vụ khách hàng.

Bên cạnh Cloud và AR, PNJ cũng từng bước triển khai các giải pháp thanh toán hiện đại như mPOS, thanh toán không tiếp xúc (contactless payment), góp phần nâng cao sự thuận tiện, nhanh chóng và an toàn trong quá trình mua sắm. Việc áp dụng các công nghệ này giúp PNJ không ngừng cải thiện mức độ hài lòng, tỷ lệ quay lại và mức độ trung thành của khách hàng – các chỉ số quan trọng trong ngành bán lẻ hiện đại.

Với những thành tựu nổi bật trong hành trình số hóa, PNJ đã được vinh danh tại Giải thưởng Asian Technology Excellence Awards 2023 với danh hiệu “Doanh nghiệp ứng dụng điện toán đám mây xuất sắc nhất trong ngành bán lẻ” – một minh chứng cho định hướng công nghệ đúng đắn và bền vững mà doanh nghiệp đang theo đuổi.

2.6.5. Chiến lược mở rộng thị trường và nâng cao trải nghiệm khách hàng

- **Mở rộng kênh bán hàng trực tuyến và mô hình O2O**

Từ năm 2017, PNJ đã đầu tư mạnh mẽ vào kênh bán hàng trực tuyến, đồng bộ hóa với hệ thống POS tại hơn 350 cửa hàng trên toàn quốc. Mô hình O2O (Online-to-Offline) được triển khai hiệu quả, thu hút khách hàng qua các nền tảng số như Facebook, Google, email marketing, sau đó dẫn dắt họ đến cửa hàng để trải nghiệm sản phẩm trước khi mua hàng. Trong bối cảnh đại dịch COVID-19, chiến lược này giúp PNJ duy trì tăng trưởng với doanh thu bán lẻ trực tuyến tăng 400% trong quý I/2021.

- **Ứng dụng Conversational Commerce và chatbot Charmy**

PNJ tiên phong triển khai chiến dịch Click-to-Messenger cùng chatbot “Charmy” trên Facebook Messenger, tạo PNJ triển khai AR Filter cho chiến dịch “Tự Chọn Ưu Đãi, Sáng Mãi Nét Riêng”, thu về hơn 200.000 lượt chơi trong một tháng, cho phép khách thử trang sức ảo trên web và social. Đồng thời, chiến lược điện toán đám mây trên AWS và multi-cloud giúp hệ thống mở rộng linh hoạt gấp 3–5 lần với chi phí tối ưu, giảm thời gian chết và nâng cao hiệu suất bán hàng gần 200% thương mại đối thoại cá nhân hóa. Chỉ trong giai đoạn tháng 9–10/2020, đã có 17.000 cuộc hội thoại được thiết lập, tỷ lệ chuyển đổi từ Messenger thành giao dịch thành công đạt 10%, và lợi nhuận thu về gấp 138 lần chi phí quảng cáo (online + offline). Kết quả này minh chứng cho

hiệu quả chi phí và gia tăng trải nghiệm khách hàng nhờ phản hồi nhanh, tư vấn đúng nhu cầu và chuyển tiếp kịp thời đến nhân viên chuyên môn

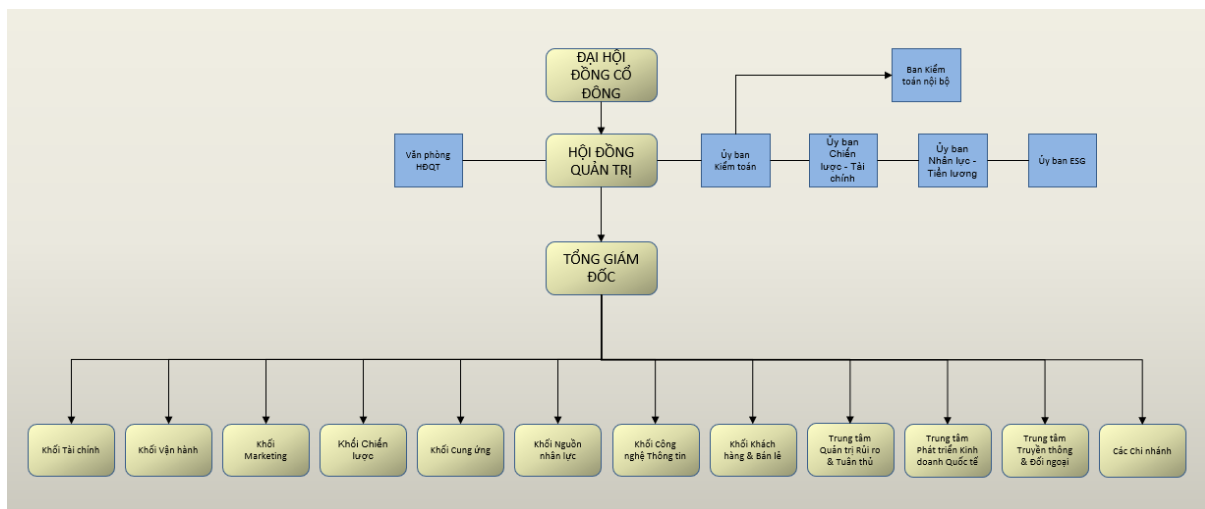
- **Tận dụng Zalo Official Account và Zalo Ads**

Song hành với Facebook, PNJ xây dựng Zalo Official Account (ZOA) chính và 335 ZOA con tại các cửa hàng, tận dụng Zalo Ads để quảng bá. Chỉ trong thời gian ngắn, ZOA chính thu hút hơn 50.000 người theo dõi, trung bình 11.000 tin nhắn tương tác 1-1 mỗi tháng, gần 5.500 khách hàng liên hệ tư vấn, tỉ lệ chuyển đổi từ Broadcast Message đạt 2,5%, và ROAS lên tới 18×

- **Ứng dụng CRM, phân tích dữ liệu và hệ thống VOC**

Việc triển khai phần mềm CRM từ năm 2015 giúp PNJ phân loại nhu cầu, hành vi khách hàng, xây dựng phễu chăm sóc theo từng phân khúc. Từ tháng 8/2023, PNJ áp dụng hệ thống Voice of Customers (VOC) để thu thập phản hồi tức thì, đánh giá mức độ hài lòng và điều chỉnh quy trình phục vụ nhanh chóng.

2.7. Phát triển tổ chức



Hình 2.1. Cơ cấu tổ chức của PNJ

Hiện PNJ đang áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng. Trong mô hình này, quyền lực được phân chia theo chiều dọc từ cấp cao nhất xuống các bộ phận chức năng, mỗi bộ phận có nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng.

Đại hội đồng cổ đông: Cơ quan quyền lực cao nhất, đại diện cho toàn thể cổ đông, quyết định các vấn đề quan trọng của công ty.

Hội đồng quản trị (HĐQT): Chịu trách nhiệm giám sát và định hướng chiến lược cho công ty. Trực thuộc HĐQT có các đơn vị sau:

- *Văn phòng HĐQT:* Hỗ trợ hành chính và tổ chức cho HĐQT.
- *Ủy ban Kiểm toán:* Giám sát hoạt động tài chính và kiểm toán nội bộ, có riêng Ban Kiểm toán nội bộ dưới quyền để chuyên thực hiện công việc kiểm toán nội bộ.
- *Ủy ban Chiến lược - Tài chính:* Đề xuất và theo dõi việc thực hiện chiến lược và kế hoạch tài chính.
- *Ủy ban Nhân lực - Tiền lương:* Quản lý chính sách nhân sự và chế độ tiền lương.
- *Ủy ban ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị):* Giám sát các hoạt động liên quan đến phát triển bền vững và trách nhiệm xã hội.

Tổng Giám đốc: Người điều hành cao nhất, chịu trách nhiệm quản lý và điều hành toàn bộ hoạt động hàng ngày của công ty.

Các khối và trung tâm chức năng: Dưới sự điều hành của Tổng Giám đốc, các khối và trung tâm chức năng bao gồm:

- *Khối Tài chính:* Quản lý tài chính, đầu tư và vốn của công ty.
- *Khối Vận hành:* Đảm bảo hoạt động sản xuất và cung ứng diễn ra hiệu quả.
- *Khối Marketing:* Phát triển thương hiệu và thực hiện các chiến dịch tiếp thị.
- *Khối Chiến lược:* Lập kế hoạch và triển khai các chiến lược phát triển kinh doanh.
- *Khối Cung ứng:* Quản lý chuỗi cung ứng và mối quan hệ với nhà cung cấp.
- *Khối Nhân lực:* Quản lý tuyển dụng, đào tạo và phát triển nhân sự.

- *Khối Công nghệ Thông tin*: Phát triển và duy trì hệ thống công nghệ thông tin.
- *Khối Khách hàng & Bán lẻ*: Quản lý hệ thống cửa hàng và chăm sóc khách hàng.
- *Trung tâm Quản trị Rủi ro & Tuân thủ*: Đảm bảo công ty tuân thủ các quy định và quản lý rủi ro.
- *Trung tâm Phát triển Kinh doanh Quốc tế*: Mở rộng thị trường và phát triển kinh doanh quốc tế.
- *Trung tâm Truyền thông & Đối ngoại*: Quản lý truyền thông và quan hệ công chúng.
- *Các Chi nhánh*: Quản lý hoạt động kinh doanh tại các chi nhánh của PNJ.

Cơ cấu tổ chức của PNJ thể hiện một mô hình quản trị hiện đại, linh hoạt và hướng đến phát triển bền vững. Điểm nổi bật là sự tách bạch rõ ràng giữa vai trò quản trị và điều hành: Hội đồng Quản trị giữ vai trò hoạch định chiến lược và giám sát, trong khi Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm vận hành toàn bộ hoạt động doanh nghiệp. Các ủy ban trực thuộc Hội đồng Quản trị như Ủy ban Kiểm toán, Ủy ban Chiến lược – Tài chính, Ủy ban Nhân lực – Tiền lương và Ủy ban ESG góp phần tăng cường tính minh bạch, chuyên môn hóa trong quản lý, từ đó nâng cao hiệu quả giám sát và ra quyết định chiến lược.

Bên cạnh đó, cơ cấu tổ chức này giúp PNJ tối ưu hóa hoạt động điều hành thông qua hệ thống các khối chức năng. Mỗi khối đảm nhận vai trò chuyên biệt, hỗ trợ lẫn nhau để vận hành trơn tru, nâng cao hiệu suất và giảm thiểu chồng chéo. Việc bổ sung các trung tâm như Trung tâm Quản trị Rủi ro & Tuân thủ, Trung tâm Truyền thông & Đối ngoại và Trung tâm Phát triển Kinh doanh Quốc tế cho thấy định hướng mở rộng thị trường, tăng cường kiểm soát nội bộ và khẳng định tầm nhìn dài hạn.

Quan trọng hơn, việc thiết lập Ủy ban ESG cho thấy PNJ đang đón đầu xu hướng phát triển bền vững toàn cầu, hướng tới quản trị theo các chuẩn mực quốc tế. Nhờ đó, doanh nghiệp không chỉ nâng cao hình ảnh thương hiệu, mà còn tạo lợi thế khi tiếp

cận các nhà đầu tư quốc tế có yêu cầu cao về trách nhiệm xã hội và môi trường. Như vậy, cơ cấu tổ chức của PNJ không chỉ hỗ trợ vận hành hiệu quả mà còn là nền tảng vững chắc giúp doanh nghiệp phát triển dài hạn và thích ứng linh hoạt với các thay đổi trong môi trường kinh doanh.

Không chỉ vậy, PNJ còn thực hiện chiến lược trẻ hoá nhân sự. Tính đến cuối năm 2023, PNJ có hơn 3360 nhân sự dưới 30 tuổi, chiếm khoảng 44% đội ngũ nhân sự toàn công ty; đội ngũ quản lý cũng có 7% thuộc nhóm dưới 30 tuổi. PNJ nhận định rõ gen Z là một lực lượng lao động quan trọng, có khả năng nắm bắt các giải pháp công nghệ và xu hướng rất tốt. Tuy nhiên một trong những vấn đề mà PNJ cũng vấp phải chính là sự hài hoà thể hệ, giữa những nhân sự trẻ và những người có thâm niên. Bên cạnh đó để thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài là một trong những điều mà PNJ luôn lưu ý và lên chiến lược bài bản.

2.8. Đội ngũ quản lý

Đội ngũ quản lý của PNJ được đánh giá là một trong những yếu tố then chốt góp phần tạo nên thành công và vị thế hàng đầu của doanh nghiệp trong ngành kim hoàn tại Việt Nam.

Nổi bật với ông Lê Trí Thông - Phó chủ tịch Hội đồng quản trị của PNJ kiêm Tổng giám đốc PNJ, là một đại diện tiêu biểu của thể hệ lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại, với nền tảng học vấn từ Đại học Oxford và kinh nghiệm quản lý tại các tập đoàn lớn; cùng với đó là giữ những chức vụ cốt cán trong các hiệp hội liên quan đến kinh doanh, đầu tư, ... tại Việt Nam. Dưới sự lãnh đạo của ông Thông, PNJ không chỉ trụ vững sau đại dịch COVID-19, mà còn tăng trưởng mạnh mẽ ngay sau đó, và cho đến năm nay thì luôn tăng trưởng ổn định qua từng năm; đồng thời thực hiện chuyển đổi số mạnh mẽ, nâng cao hiệu quả vận hành và chú trọng đến phát triển bền vững (Thành lập Ủy ban ESG vào đầu năm 2022).

Năm	Doanh thu thuần (tỷ VND)	Tăng trưởng doanh thu	Lợi nhuận sau thuế (tỷ VND)	Tăng trưởng lợi nhuận
2018	14.573	+33%	960	+32%
2019	17.264	+18%	1.180	+23%
2020	17.511	+1%	1.070	-9%
2021	19.593	+12%	1.030	-3%
2022	33.876	+73%	1.810	+76%
2023	33.137	-2%	1.970	+9%
2024	37.823	+14%	2.115	+7%

Hình 2.2. Tốc độ tăng trưởng (lợi nhuận) của PNJ từ 2018 đến nay

PNJ cũng có cho mình đội ngũ giám đốc cấp cao tương ứng với mỗi khối chức năng của doanh nghiệp, mỗi người đều có nhiều năm kinh nghiệm trong lĩnh vực đang hoạt động; giúp PNJ vận hành hiệu quả, đưa ra quyết định chiến lược nhanh chóng và chính xác, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và duy trì vị thế dẫn đầu trên thị trường trang sức.

CHƯƠNG 3. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA PNJ VÀ ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN

3.1 Ưu điểm

PNJ đang ngày càng khẳng định vị thế tiên phong trong lĩnh vực thương mại điện tử tại Việt Nam về ngành bán lẻ trang sức – một lĩnh vực đòi hỏi cao về trải nghiệm khách hàng và sự tin cậy. Thành công của PNJ không chỉ đến từ việc đầu tư vào công nghệ, mà còn từ chiến lược chuyển đổi số toàn diện, hiểu biết sâu sắc về thị trường và khả năng thích ứng linh hoạt với bối cảnh kinh tế thay đổi.

Thứ nhất, PNJ đã xây dựng một nền tảng TMĐT hiện đại và linh hoạt. Ban đầu sử dụng nền tảng CS-Cart, PNJ đã chuyển sang WooCommerce – một nền tảng mã nguồn mở mạnh mẽ để nâng cao hiệu quả vận hành và mở rộng khả năng tích hợp. Sự tích hợp này cho phép PNJ đồng bộ dữ liệu về hàng tồn kho, đơn hàng, vận chuyển và thông tin khách hàng theo thời gian thực, đồng thời triển khai các công cụ hiện đại như chatbot tư vấn, hệ thống tích điểm khách hàng thân thiết, thanh toán đa phương thức và phân tích hành vi người tiêu dùng, từ đó nâng cao trải nghiệm người dùng và tối ưu tỷ lệ chuyển đổi.

Thứ hai, PNJ đã áp dụng công nghệ AI để cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng. Công ty triển khai hệ thống camera AI tại cửa hàng để phân tích hành vi mua sắm của người tiêu dùng, từ đó đề xuất sản phẩm phù hợp trên cả nền tảng trực tuyến và tại điểm bán vật lý. Mô hình này hiện thực hóa chiến lược OMO (Online Merge Offline) của PNJ, mang đến trải nghiệm mua sắm liền mạch giữa online và offline. Ngoài ra, PNJ còn phát triển hệ thống chatbot tư vấn tự động hoạt động 24/7 và chương trình chăm sóc khách hàng cá nhân hóa qua email và tin nhắn, góp phần gia tăng mức độ hài lòng và tỷ lệ quay lại của khách hàng.

Thứ ba, PNJ triển khai hiệu quả mô hình bán lẻ đa kênh (omni-channel), đồng bộ hệ thống TMĐT với hơn 400 cửa hàng vật lý trên toàn quốc. Khách hàng có thể linh hoạt lựa chọn giữa việc mua online và nhận tại cửa hàng (mô hình click & collect), đổi trả hàng trực tiếp tại điểm bán đối với đơn hàng online, hoặc xem sản phẩm tại cửa hàng

trước khi thanh toán qua website. Điều này không chỉ nâng cao tính thuận tiện và linh hoạt, mà còn giúp xây dựng lòng tin nơi khách hàng trong bối cảnh sản phẩm có giá trị cao như trang sức thường yêu cầu kiểm tra thực tế.

Thứ tư, khả năng ứng biến linh hoạt của PNJ trong đại dịch COVID-19 cho thấy tầm nhìn và sự nhạy bén trong điều hành. Khi các cửa hàng buộc phải đóng cửa vì giãn cách xã hội, PNJ đã nhanh chóng chuyển hướng sang các hình thức kinh doanh trực tuyến như livestream bán hàng, triển khai đội ngũ tư vấn qua Zalo, Facebook Messenger và hợp tác với các sàn TMĐT lớn như Tiki, Lazada. Đặc biệt, mô hình thương mại hội thoại (Conversational Commerce) được PNJ phát triển đã biến mỗi nhân viên tư vấn thành một “cửa hàng mini online” có thể hỗ trợ khách hàng theo thời gian thực. Nhờ đó, PNJ không những duy trì được doanh số trong thời kỳ khó khăn mà còn mở rộng được tệp khách hàng mới sau đại dịch và duy trì tới thời điểm hiện tại.

Cuối cùng, PNJ khai thác hiệu quả dữ liệu lớn (Big Data) và các công cụ phân tích thông minh. Hệ thống Data Lake kết hợp với công cụ BI (Business Intelligence) và phần mềm CRM giúp doanh nghiệp phân tích hành vi tiêu dùng, theo dõi hiệu quả chiến dịch marketing, phân loại khách hàng tiềm năng và xác định nhóm sản phẩm bán chạy theo mùa vụ. Nhờ đó, các quyết định quản trị và chiến lược tiếp thị được đưa ra chính xác, kịp thời, tối ưu chi phí vận hành và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Tóm lại, có thể thấy hoạt động thương mại điện tử của PNJ không chỉ là một kênh bán hàng bổ trợ mà đã trở thành trụ cột chiến lược trong mô hình phát triển toàn diện của doanh nghiệp. Nhờ đầu tư bài bản vào nền tảng công nghệ, cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, mô hình đa kênh tích hợp và khả năng ứng phó với biến động thị trường, PNJ đã tạo dựng được một hệ sinh thái số hiệu quả và bền vững. Trong bối cảnh xu hướng tiêu dùng dịch chuyển mạnh mẽ sang online và sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, lợi thế này sẽ là bộ phóng quan trọng giúp PNJ tiếp tục giữ vững vị thế dẫn đầu ngành trang sức Việt Nam trong kỷ nguyên số.

3.2. Nhược điểm

Mặc dù PNJ đã đạt được nhiều thành tựu đáng ghi nhận trong việc phát triển hoạt động thương mại điện tử, đặc biệt là sau giai đoạn chuyển đổi số mạnh mẽ, tuy nhiên quá trình này vẫn còn tồn tại một số hạn chế.

Thứ nhất, PNJ chưa khai thác triệt để các hình thức thương mại điện tử hiện đại như social commerce hay livestream bán hàng. Mặc dù PNJ hiện diện trên các nền tảng TMĐT lớn như Shopee, Lazada và cả mạng xã hội như Facebook, TikTok, nhưng chiến lược bán hàng trên các nền tảng này vẫn còn thiếu sự đột phá. Trong khi các thương hiệu thời trang và mỹ phẩm đang tận dụng rất tốt livestream để thu hút khách hàng trẻ, PNJ vẫn thiên về quảng bá sản phẩm và thông tin đơn chiều, thay vì tương tác thực tế và tạo sự gắn bó cảm xúc – điều rất quan trọng với ngành hàng có giá trị cao như trang sức.

Thứ hai, tính đặc thù của sản phẩm trang sức cũng khiến việc mở rộng TMĐT gặp khó khăn. Trang sức là sản phẩm có giá trị cao, liên quan đến cảm xúc và yêu cầu trải nghiệm thực tế như thử sản phẩm, đánh giá chất lượng, kích thước... Dù PNJ đã ứng dụng công nghệ thực tế ảo (AR) để thử trang sức online, người tiêu dùng vẫn còn dè dặt trong việc ra quyết định mua hàng qua mạng do lo ngại về uy tín, chất lượng và tính cá nhân hóa của sản phẩm. Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả tăng trưởng doanh thu từ kênh online, vốn cần tính tiện lợi và nhanh chóng làm trọng tâm.

Thứ ba, trải nghiệm người dùng trên website chưa tương xứng với vị thế thương hiệu cao cấp. Cụ thể, website chính thức của PNJ dù đã được đầu tư nâng cấp nhưng vẫn chưa đạt được sự tinh gọn và thẩm mỹ cao như kỳ vọng ở một thương hiệu trang sức hàng đầu. Giao diện còn khá dàn trải, bố cục chưa tối ưu cho hành trình mua sắm trực quan, khiến người dùng dễ bị rối mắt hoặc mất nhiều thao tác để tìm được sản phẩm mong muốn. Điều này khiến trải nghiệm tổng thể trên website PNJ chưa đủ hấp dẫn và cuốn hút, đặc biệt là với nhóm khách hàng trẻ, hiện đại và giàu gu thẩm mỹ.

Một điều cũng đáng lưu tâm là về tỷ trọng doanh thu từ thương mại điện tử của PNJ trong dài hạn. Với tỷ trọng doanh thu đến từ TMĐT chiếm khoảng 5-6%, đây là một con số có vẻ phù hợp với ngành hàng trang sức cao cấp mà PNJ đang hoạt động,

nhưng trong dài hạn thì sẽ gặp phải nhiều khó khăn. Dù ngành hàng trang sức có những đặc thù riêng như yêu cầu cao về trải nghiệm thực tế và sự tin tưởng vào chất lượng sản phẩm, thì sự dịch chuyển hành vi tiêu dùng sang môi trường trực tuyến vẫn là xu hướng không thể đảo ngược — đặc biệt với nhóm khách hàng trẻ như Gen Z và Millennials, những người sẵn sàng chi tiêu cho các sản phẩm thời trang, mang dấu ấn cá nhân. Trong bối cảnh đó, việc giữ tỷ trọng doanh thu từ thương mại điện tử ở mức thấp trong dài hạn có thể khiến PNJ gặp nhiều bất lợi, như giảm năng lực cạnh tranh so với các thương hiệu quốc tế đang mở rộng mạnh mẽ kênh online như Pandora hay Tiffany; bỏ lỡ cơ hội tiếp cận những khách hàng tiềm năng tại các khu vực chưa có cửa hàng vật lý; và quan trọng hơn là hạn chế khả năng thu thập và khai thác dữ liệu hành vi người tiêu dùng — yếu tố cốt lõi để cá nhân hóa trải nghiệm và xây dựng thương hiệu bền vững trong thời đại số.

3.3. Đề xuất hoàn thiện

Những hạn chế trong hoạt động thương mại điện tử của PNJ chủ yếu bắt nguồn từ việc chưa khai thác hiệu quả các hình thức bán hàng hiện đại, cũng như từ những rào cản đặc thù của ngành hàng trang sức. Trên cơ sở đó, nhóm đã đề xuất một số giải pháp nhằm khắc phục các vấn đề này và nâng cao hiệu quả kinh doanh trên nền tảng số.

Thứ nhất, PNJ cần đẩy mạnh khai thác các hình thức thương mại điện tử hiện đại. **Tập trung vào Social Commerce thông qua Livestream bán hàng tương tác** - thay vì chỉ quảng bá sản phẩm một chiều, PNJ có thể tổ chức các buổi livestream định kỳ theo khung giờ cố định nhằm tăng tương tác cao với người xem trên các nền tảng như Facebook, TikTok và Shopee Live. Các buổi livestream nên có sự tham gia của các chuyên gia trang sức, người nổi tiếng hoặc KOLs để tăng độ tin cậy và thu hút. Nội dung và các hoạt động có thể bao gồm việc trình diễn sản phẩm thực tế thông qua trình bày các bộ sưu tập mới kết hợp quay cận cảnh vẻ đẹp, độ tinh xảo của trang sức dưới nhiều góc độ khác nhau. Việc nhiệt tình giải đáp các câu hỏi được đặt ra trực tiếp trong buổi livestream sẽ giúp tạo không khí gần gũi, tăng tương tác và dễ dàng giải

quyết kịp thời những băn khoăn của khách hàng về sản phẩm, chính sách. Đồng thời, đưa ra các ưu đãi giới hạn chỉ dành cho người xem livestream giúp kích thích ý định, tạo động lực mua hàng ngay lập tức. Thường xuyên tổ chức các trò chơi nhỏ nhằm tăng tính giải trí và giữ chân người xem. Tối ưu hóa gian hàng trên các nền tảng mạng xã hội, thiết kế giao diện hấp dẫn, thay đổi theo các mùa, dịp lễ sẽ giúp gian hàng trở nên thu hút hơn, dễ điều hướng, đồng thời tích hợp các tính năng mua sắm trực tiếp.

Thứ hai, việc ***chú trọng phát triển nội dung sáng tạo và hấp dẫn*** trên các nền tảng thương mại điện tử cũng rất quan trọng. PNJ có thể cân nhắc sản xuất các video ngắn, chất lượng cao về quy trình chế tác, câu chuyện thương hiệu, cách phối đồ với trang sức, xu hướng trang sức mới... Đảm bảo hình ảnh sản phẩm trên website và các kênh trực tuyến khác sắc nét, thể hiện được vẻ đẹp và chi tiết của sản phẩm. Thường xuyên cập nhật blog và bài viết tư vấn nhằm cung cấp thông tin hữu ích về cách chọn trang sức phù hợp với từng dịp, cách bảo quản hay ý nghĩa của các loại đá quý để thu hút và tạo mối quan hệ gắn kết với khách hàng.

Thứ ba, để vượt qua rào cản đặc thù của ngành trang sức, khắc phục những hạn chế về giao diện website và nâng cao hiệu quả kinh doanh trực tuyến, PNJ cần ***đầu tư nhiều hơn về việc cá nhân hóa trải nghiệm mua sắm và tối ưu hóa hành trình trải nghiệm*** của người dùng. Trước tiên, PNJ cần tái cấu trúc giao diện website theo hướng tối giản, tinh tế và rõ ràng hơn về mặt bố cục. Giao diện nên sử dụng các gam màu trung tính, tập trung vào hình ảnh sản phẩm lớn, sắc nét nhằm tạo cảm giác cao cấp và dễ chịu về mặt thị giác. Đồng thời, bố trí lại các danh mục sản phẩm và thanh điều hướng sao cho khách hàng có thể tiếp cận sản phẩm mong muốn chỉ trong 1–2 lần nhấp chuột. Hành trình mua hàng cũng cần được tối ưu theo nguyên tắc “3-click rule” – tức khách hàng chỉ cần tối đa ba bước để thực hiện hành động mua sắm. Những thương hiệu như Pandora đã rất thành công với mô hình này khi cung cấp website gọn gàng, tập trung vào sản phẩm, cùng hệ thống lọc và tìm kiếm trực quan, thân thiện với người dùng.

Để tăng tính cá nhân hóa PNJ có thể cung cấp các công cụ cho phép khách hàng tùy chỉnh một số chi tiết nhỏ của sản phẩm như việc khắc tên, thay đổi màu sắc, thay đổi đá, kích thước,...Việc điều chỉnh sẽ tăng cảm giác thích thú cho khách hàng, nó thể hiện giá trị cảm xúc và độc đáo cho từng món trang sức. Hệ thống web sẽ gợi ý sản phẩm thông minh dựa trên việc phân tích lịch sử mua hàng hoặc lịch sử tìm kiếm và sở thích của khách hàng, điều này sẽ giúp họ dễ dàng tìm thấy những sản phẩm phù hợp và mua nó.

Ngoài ra lòng tin về chất lượng sản phẩm còn là một yếu tố then chốt giúp khách hàng an tâm trong việc mua sắm trực tuyến. PNJ nên hiển thị nổi bật các chứng nhận về chất lượng sản phẩm và nguồn gốc xuất xứ một cách minh bạch. Chính sách đổi trả linh hoạt giúp khách hàng bớt lo ngại về các vấn đề về sản phẩm. Ngoài ra PNJ có thể giải quyết các vấn đề mà khách hàng gặp phải một cách công khai và nhanh chóng, điều này làm tăng độ uy tín và niềm tin về thương hiệu trên kênh thương mại điện tử này.

CHƯƠNG 4: KẾT LUẬN

Hành trình hơn 35 năm của Công ty Cổ phần Vàng Bạc Đá Quý Phú Nhuận (PNJ) vô cùng phát triển và đạt được nhiều thành tựu nổi bật cả trong lẫn ngoài nước. Công ty đã minh chứng cho khả năng thích ứng với thị trường sau nhiều biến động và khẳng định vị thế dẫn đầu ngành trang sức tại Việt Nam. Từ một cửa hàng nhỏ, PNJ đã vươn lên trở thành một tập đoàn đa kênh với hơn 400 cửa hàng trên toàn quốc, sở hữu hệ thống phân phối rộng khắp và doanh thu ấn tượng mỗi năm. Bài tiểu luận này đã phân tích mô hình kinh doanh, chiến lược thương mại điện tử và môi trường cạnh tranh của PNJ. Điều này cho thấy sự thành công trong việc xây dựng hệ sinh thái bán lẻ tích hợp, nơi các giá trị truyền thống được nâng tầm bởi công nghệ hiện đại.

PNJ khẳng định vị thế dẫn đầu, chiếm lĩnh thị phần đáng kể trong nước, đồng thời mở rộng thị trường quốc tế. Bên cạnh đó, sự phát triển toàn diện kết hợp giữa cửa hàng truyền thống và nền tảng thương mại điện tử đã mang đến cho khách hàng trải nghiệm mua sắm tối ưu. Chuyển đổi số thành công cùng với các chiến lược marketing sáng tạo đã mang lại hiệu quả kinh doanh vượt trội, thu hút sự chú ý lớn từ người tiêu dùng, đặc biệt là sự tăng trưởng doanh thu thương mại điện tử đáng kể.

Mặc dù PNJ đạt được nhiều thành tựu, nhưng vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức trong thị trường đầy biến động. Vì lý do đặc thù ngành hàng nên PNJ cần có biện pháp tối ưu để giải mã tâm lý khách hàng và nâng cao sự tin tưởng để thúc đẩy bán hàng online. Ngoài ra, sự cạnh tranh từ các thương hiệu cùng ngành và các mặt hàng xa xỉ cũng là điều mà PNJ cần chú trọng. Bên cạnh đó, dường như PNJ chưa khai thác tối đa tiềm năng Social Commerce, việc tận dụng các trang mạng xã hội sẽ giúp tăng tương tác và hiểu rõ tâm lý của khách hàng hơn.

Với mục tiêu trở thành thương hiệu trang sức hàng đầu châu Á, chiến lược F5 REFRESH của PNJ cần có sự cân bằng giữa các kênh bán hàng offline và online, đầu tư vào nghiên cứu và phát triển các dòng sản phẩm mới, mở rộng thị trường quốc tế.

Tóm lại, PNJ đã chứng minh khả năng kết hợp hài hòa giữa các yếu tố truyền thống và hiện đại trong kinh doanh. Cùng với chiến lược phát triển bền vững, tập trung vào đổi

mới, công nghệ và trải nghiệm khách hàng, PNJ tự tin vươn lên trở thành thương hiệu trang sức hàng đầu khu vực, viết tiếp những trang mới đầy tự hào cùng với các thành tựu nổi bật đáng mong đợi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bemo Cloud. (n.d.). *Phần mềm CRM – Yếu tố tạo nên thành công trong chuyển đổi số của PNJ*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://bemo-cloud.com/phan-mem-crm-tao-nen-thanh-cong-trong-chuyen-doi-so-cua-pnj.html>

BRADE MAR. (2025). *Phân tích mô hình SWOT của PNJ*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: https://brademar.com/phan-tich-mo-hinh-swot-cua-pnj-2/?utm_source=chatgpt.com#3-weaknesses-diem-yeu-cua-pnj

Cốc Cốc. (2024). *Thị trường trang sức Việt Nam - Lấp lánh những điểm sáng*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://qc.coccoc.com/vn/news/thi-truong-trang-suc-viet-nam-lap-lanh-nhung-diem-sang>

Dang Thi Ngoc Nhan. (2023). *Đón sóng ESG giúp PNJ bứt phá*. Truy cập tại: <https://bizzi.vn/don-song-esg-giup-pnj-but-pha/>

Đình Thơm. (2024). *Phân hoá lớn về lợi nhuận, lãi của 4 "đại gia" kinh doanh vàng đến từ đâu?*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://nhipsongkinhdoanh.vn/phan-hoa-lon-ve-loi-nhuan--lai-cua-4--dai-gia--kinh-doanh-vang-den-tu-dau-10203.htm>

DNSE. (2023). *“Nữ tướng” PNJ và khát vọng làm rạng danh Việt Nam trên bản đồ kim hoàn thế giới*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://www.dnse.com.vn/senses/tin-tuc/nu-tuong-pnj-va-khat-vong-lam-rang-danh-viet-nam-tren-ban-do-kim-hoan-the-gioi-33524616>

DNSE. (2024). *Thanh tra SJC, Doji, PNJ, Bảo Tín Minh Châu kinh doanh vàng: Ai lỗ, lãi mạnh nhất?*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://www.dnse.com.vn/senses/tin-tuc/thanh-tra-sjc-doji-pnj-bao-tin-minh-chau-kinh-doanh-vang-ai-lo-lai-manh-nhat-33722724>

DOJI. (n.d.). *Hệ thống tập đoàn*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://doji.vn/he-thong-tap-doan/>

Gia Bảo. (2024). *Năm 2023, lợi nhuận DOJI giảm hơn một nửa so với cùng kỳ, sạch nợ trái phiếu*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://thuonggiaonline.vn/nam-2023-loi-nhuan-doji-giam-hon-mot-nua-so-voi-cung-ky-sach-no-trai-phieu-post551539.html>

Hoàng Thùy. (2023). *Đằng sau cú tăng trưởng sốc 300% doanh thu TMDT của PNJ: Lập "đặc khu" riêng, giao hàng 3 giờ, mua trang sức tiền triệu dễ như quần áo, mỹ phẩm...* Truy cập ngày 22/04/2025, tại: <https://cafebiz.vn/dang-sau-cu-tang-truong-soc-300-doanh-thu-tmdt-cua-pnj-lap-dac-khu-rieng-giao-hang-3-gio-mua-trang-suc-tien-trieu-de-nhu-quan-ao-my-pham-176230517152248257.chn>

Huỳnh Lê Kiên. (2021). [Case Study] *PNJ áp dụng chiến dịch Conversational Commerce*. Truy cập ngày 22/04/2025, tại: <https://www.brandsvietnam.com/congdong/topic/30854-case-study-pnj-ap-dung-chien-dich-conversational-commerce>

Lục Giang. (2024). *PNJ muốn tăng thị phần, gặp khó do thiếu hụt nguyên liệu*. Truy cập ngày 3/4/2025 tại: <https://laodong.vn/kinh-doanh/pnj-muon-tang-thi-phan-gap-kho-do-thieu-hut-nguyen-lieu-1406487.ldo>

Lục Giang. (2025). *PNJ muốn tăng thị phần, gặp khó do thiếu hụt nguyên liệu*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://laodong.vn/kinh-doanh/pnj-muon-tang-thi-phan-gap-kho-do-thieu-hut-nguyen-lieu-1406487.ldo>

PACE Institute of Management. (n.d.). *Omnichannel là gì?*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/omnichannel-la-gi#omnichannel-la-gi>

Mind Tools. (n.d.). *McKinsey's seven degrees of freedom for growth*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://www.mindtools.com/ae8sx4t/mckinseys-seven-degrees-of-freedom-for-growth>

PNJ. (2023). *CIO PNJ: Tư duy khai phóng là nền tảng cho chuyển đổi số ở PNJ*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://www.pnj.com.vn/blog/cio-pnj-tu-duy-khai-phong-la-nen-tang-cho-chuyen-doi-so-o-pnj/>

Phạm Hoàng. (2025). *Thuế 46% của Mỹ - tác động và giải pháp ứng phó*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://www.qdnd.vn/kinh-te/cac-van-de/thue-46-cua-my-tac-dong-va-giai-phap-ung-pho-822531>

Phuong Đông. (2025). *SJC dự tính doanh số bán vàng năm nay tăng vọt*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://vnexpress.net/sjc-du-tinh-doanh-so-ban-vang-nam-nay-tang-vot-4871261.html>

PNJ. (2023). *Sau 10 tháng, PNJ ghi nhận doanh thu hơn 32.000 tỷ*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://www.pnj.com.vn/blog/sau-10-thang-pnj-ghi-nhan-doanh-thu-hon-32-000-ty/>

PNJ. (2024). *Báo cáo thường niên 2023*.

PNJ. (2024). *Brand Finance: PNJ là thương hiệu trang sức giá trị nhất Việt Nam*. Truy cập ngày 10/04/2025 tại: <https://www.pnj.com.vn/blog/brand-finance-pnj-la-thuong-hieu-trang-suc-gia-tri-nhat-viet-nam/>

PNJ. (2024). *Hai năm liền PNJ đạt "Sáng kiến tiếp thị bán lẻ" - Retail Asia Awards*. Truy cập ngày 10/04/2025 tại: <https://tuyendung.pnj.com.vn/tin-tuc/ban-tin-pnj/hai-nam-lien-pnj-dat-quot-sang-kien-tiep-thi-ban-le-quot-retail-asia-awards.35a5595e/vi>

PNJ. (2023). *CIO PNJ: Tư duy khai phóng là nền tảng cho chuyển đổi số ở PNJ*. Truy cập ngày 10/04/2025 tại: <https://www.pnj.com.vn/blog/cio-pnj-tu-duy-khai-phong-la-nen-tang-cho-chuyen-doi-so-o-pnj/>

PNJ. (2025). *PNJ không ngừng nỗ lực kiến tạo giá trị bền vững cho cổ đông*. Truy cập ngày 10/04/2025 tại: <https://tuyendung.pnj.com.vn/tin-tuc/ban-tin-pnj/pnj-khong-ngung-no-luc-kien-tao-gia-tri-ben-vung-cho-co-dong.35a55a17/vi>

PNJ. (2025). *PNJ Đạt Doanh Thu 37.823 Tỷ Trong Năm 2024*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://www.pnj.com.vn/blog/pnj-dat-doanh-thu-37-823-ty-trong-nam-2024/?srsltid=AfmBOooXresg54IVNtNDRJbNrn7UxMNmIqziX-Cma-8VynVhRzeWxdsm>

PNJ. (2025). *PNJ Đạt Doanh Thu 37.823 Tỷ Trong Năm 2024*. Truy cập ngày 10/04/2025 tại: https://www.pnj.com.vn/blog/pnj-dat-doanh-thu-37-823-ty-trong-nam-2024/?srsltid=AfmBOoq10xc1O1yyRk03B0Rpgl5cwbT44gVT_I251W8lM-QVXjE_cBHA

PNJ. (n.d). *Câu chuyện PNJ*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://www.pnj.com.vn/cau-chuyen-pnj.html>

PNJ. (n.d). *Chính sách giao nhận hàng*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: https://www.pnj.com.vn/phuong-thuc-vanchuyen.html?srsltid=AfmBOop1ePeM1GzOMnk3xxZ6KIwKjwtoXZGf_SNXclVY4j6DNrS95Ir

Báo Văn Hóa. (2025, April 4). Trải nghiệm khách hàng mượt từ cửa hàng đến sản trực tuyến. *Forbes Báo Văn Hóa*. <https://forbes.baovanhoa.vn/tra-i-nghiem-khach-hang-muot-tu-cua-hang-den-san-truc-tuyen/>

HTV. (2025, April 4). PNJ ra mắt bộ sưu tập Xuân Thần Tài 2025 với những thiết kế độc đáo đón lộc đầu năm. *HTV*. <https://www.htv.com.vn/pnj-ra-mat-bo-suu-tap-xuan-than-tai-2025-voi-nhung-thiet-ke-doc-dao-don-loc-dau-nam>

PNJ. *Tổng hợp các chính sách của PNJ*. Truy cập ngày 3/4/2025 tại: https://www.pnj.com.vn/chinh-sach-bao-hanh-va-thu-doi.html?srsltid=AfmBOor7I3WffIRuo8zoL91pCPa0qw82Oy0GO_0XD9BG1AfbV-V-1MVy

Quỳnh Trang. (2025). *Giá vàng trong nước biến động mạnh*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://vnexpress.net/gia-vang-len-sat-103-trieu-dong-mot-luong-4869376.html>

Redpola. (2024). *Chuyển đổi AI PNJ*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://redpola.com/chuyen-doi-ai-pnj/>

Sakura Beauty. (2021). *Nhận ngay voucher PNJ đến 300.000VND dành riêng cho khách hàng Sakura Beauty*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://sakurabeauty.vn/cac-hoat-dong-tieu-bieu/nhan-ngay-voucher-pnj-den-300->

000vnd-danh-rieng-cho-khach-hang-sakura-beauty.html

Winnie Academy. (2016). *Sự kết hợp đầy ấn tượng và mới mẻ giữa History of Whoo, PNJ và Winnie Academy*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://winnie.vn/su-ket-hop-day-an-tuong-va-moi-me-giua-history-of-whoo-pnj-va-winnie-academ>

Secomm. (2023). *Cơ hội nào cho ngành trang sức trong thương mại điện tử*. Truy cập ngày 22/04/2025, tại: <https://secomm.vn/vi/co-hoi-nao-cho-nganh-trang-suc-trong-thuong-mai-dien-tu/>

Song Minh. (2024). *Cơ hội đầu tư vào tầng lớp trung lưu Việt Nam*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://laodong.vn/kinh-doanh/co-hoi-dau-tu-vao-tang-lop-trung-luu-viet-nam-1380222.ldo>

Thị Trường Tài Chính Tiền Tệ. (2024). *PNJ báo lãi gần 1.300 tỷ đồng, tiếp tục tăng số lượng cửa hàng*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://thitruongtaichinhiente.vn/pnj-bao-lai-gan-1-300-ty-dong-tiep-tuc-tang-so-luong-cua-hang-62693.html>

PNJ. (n.d.). *About us*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://export.pnj.com.vn/about-us/>

Thu Minh. (2024). *Từ năm 2025, PNJ sẽ không có doanh thu vàng miếng, tập trung vào nữ trang để tăng lợi nhuận?*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://vneconomy.vn/tu-nam-2025-pnj-se-khong-co-doanh-thu-vang-mieng-tap-trung-vao-nu-trang-de-tang-loi-nhuan.htm>

Thu Trà. (2025). *Thị trường trang sức đổi chiến thuật khi giá vàng biến động liên tục*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://thesaigontimes.vn/thi-truong-trang-suc-doi-chien-thuat-khi-gia-vang-bien-dong-lien-tuc/>

Thùy Vinh. (2025). *PNJ đặt mục tiêu lợi nhuận 1.960 tỷ đồng trong 2025, giảm 7% so năm trước*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://www.tinnhanhchungkhoan.vn/pnj-dat-muc-tieu-loi-nhuan-1960-ty-dong-trong-2025-giam-7-so-nam-truoc-post366925.html>

Tuổi Trẻ Thủ Đức. (2023). *PNJ được vinh danh công nghệ điện toán đám mây xuất sắc nhất trong ngành bán lẻ*. Truy cập ngày 05/04/2025, tại: <https://tuoitrethudo.vn/pnj-duoc-vinh-danh-cong-nghe-dien-toan-dam-may-xuat-sac-nhat-trong-nganh-ban-le-234407.html>

Uyên Tô. (2025). *Thương mại điện tử Việt Nam tiếp tục duy trì tốc độ tăng trưởng 18 - 25%/năm*. Truy cập ngày 5/4/2025 tại: <https://thitruongtaichinhthiente.vn/thuong-mai-dien-tu-viet-nam-tiep-tuc-duy-tri-toc-do-tang-truong-18-25-nam-65049.html>

Văn Linh. (2025, April 10). *Chiến lược trẻ hóa đội ngũ ở PNJ*. Truy cập tại: <https://theleader.vn/chien-luoc-tre-hoa-doi-ngu-o-pnj-d37805.html>