

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

HOÀNG CAO CƯỜNG

**QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN
TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM CỦA TẬP ĐOÀN
CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG
QUÂN ĐỘI VIETTEL**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Hà Nội 2022

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

HOÀNG CAO CƯỜNG

**QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN
TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM CỦA TẬP ĐOÀN
CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG
QUÂN ĐỘI VIETTEL**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 934.01.01**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

**Người hướng dẫn 1: GS.TS PHẠM VŨ LUẬN
Người hướng dẫn 2: TS. CHỦ BÁ QUYẾT**

Hà Nội 2022

LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành công trình này, tôi đã nhận được sự hỗ trợ rất lớn từ hai giáo viên hướng dẫn bên cạnh những nỗ lực của bản thân. Lời cảm ơn trân trọng đầu tiên tôi muốn dành tới GS.TS Phạm Vũ Luận, người đã tận tình dìu dắt và hướng dẫn tôi trong suốt quá trình thực hiện luận án này. Tôi cũng muốn dành lời cảm ơn tới TS Chủ Bá Quyết, người đã rất tận tâm giúp tôi phương pháp nghiên cứu và giải quyết các vấn đề một cách khoa học.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu, Phòng quản lý Sau đại học, Khoa Quản trị kinh doanh, Bộ môn Quản trị tác nghiệp kinh doanh – Trường Đại học Thương mại, đã tạo điều kiện thuận lợi nhất giúp tôi bố trí được thời gian, công việc để học tập và hoàn thành khóa luận.

Tôi xin chân thành cảm ơn Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel, Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel, Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel và các Đơn vị trong Tập đoàn đã tạo điều kiện và giúp đỡ tôi trong quá trình nghiên cứu để tôi có thể theo đuổi và hoàn thành luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày 25 tháng 10 năm 2022

Nghiên cứu sinh

Hoàng Cao Cường

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án tiến sỹ có tiêu đề “QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP – VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL” là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn khoa học của GS.TS Phạm Vũ Luận và TS Chử Bá Quyết. Các tài liệu và số liệu được sử dụng trong luận án có nguồn gốc và trích dẫn đầy đủ, trung thực. Luận án là nghiên cứu đầu tiên về quản trị bán hàng trực tuyến tại Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel. Các kết quả nghiên cứu trong luận án chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Nghiên cứu sinh

Hoàng Cao Cường

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	i
LỜI CAM ĐOAN.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC HÌNH VẼ.....	vii
DANH MỤC BẢNG.....	ix
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	x
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu	1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu	3
3. Xác lập vấn đề nghiên cứu.....	9
4. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu.....	10
5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	10
6. Phương pháp nghiên cứu.....	11
7. Những đóng góp mới của luận án.....	12
8. Kết cấu luận án.....	14
Chương 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CHỦ YẾU VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA DOANH NGHIỆP	15
1.1. Lý luận chủ yếu về bán hàng trực tuyến	15
<i>1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của bán hàng trực tuyến</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2. Ưu điểm và nhược điểm của bán hàng trực tuyến</i>	<i>19</i>
<i>1.1.3. Phân loại bán hàng trực tuyến</i>	<i>22</i>
<i>1.1.4. Các mô hình bán hàng trực tuyến.....</i>	<i>24</i>
1.2. Lý luận chủ yếu về quản trị bán hàng trực tuyến	32
<i>1.2.1. Các hướng tiếp cận quản trị bán hàng trực tuyến</i>	<i>32</i>
<i>1.2.2. Khái niệm, đặc điểm và vai trò của quản trị bán hàng trực tuyến</i>	<i>35</i>
<i>1.2.3. Nội dung quản trị bán hàng trực tuyến của doanh nghiệp</i>	<i>41</i>
<i>1.2.3.1.1. Dự báo bán hàng trực tuyến</i>	<i>43</i>
<i>1.2.3.1.2. Hoạch định mục tiêu bán hàng trực tuyến.....</i>	<i>46</i>
<i>1.2.3.1.3. Hoạch định các chương trình và hoạt động bán hàng trực tuyến</i>	<i>47</i>
<i>1.2.3.1.4. Hoạch định ngân sách bán hàng trực tuyến</i>	<i>49</i>
<i>1.2.3.2.2. Tổ chức triển khai bán hàng trực tuyến</i>	<i>54</i>
<i>1.2.3.3. Lãnh đạo bán hàng trực tuyến</i>	<i>57</i>
<i>1.2.4. Quản trị quy trình bán hàng trực tuyến</i>	<i>61</i>

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị bán hàng trực tuyến của doanh nghiệp	67
<i>1.3.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp</i>	67
<i>1.3.2. Môi trường bên trong doanh nghiệp</i>	69
Chương 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM	72
2.1. Khái quát về Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel và hoạt động bán hàng trực tuyến	72
<i>2.1.1. Khái quát về Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel</i>	72
<i>2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn Viettel</i>	72
<i>2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Viettel</i>	72
<i>2.1.1.3. Các ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh chính của Tập đoàn Viettel</i>	74
<i>2.1.1.4. Kết quả kinh doanh của Tập đoàn Viettel một số năm gần đây</i>	74
<i>2.1.1.5. Một số nét chính về Viettel Post và Viettel Commerce</i>	76
<i>2.1.2. Một số kết quả bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel</i>	80
2.2. Phân tích thực trạng quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel	83
<i>2.2.1. Phân tích thực trạng hoạch định bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn - Công nghiệp Viễn thông Quân đội Viettel</i>	83
<i>2.2.2. Phân tích thực trạng tổ chức bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel</i>	95
<i>2.2.3. Phân tích thực trạng lãnh đạo bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel</i>	113
<i>2.2.4. Phân tích thực trạng kiểm soát bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel</i>	117
2.3. Đánh giá thực trạng quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel	122
<i>2.3.1. Những thành công và nguyên nhân</i>	122
<i>2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân trong quản trị bán hàng trực tuyến của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel tại thị trường Việt Nam</i>	127
Chương 3: GIẢI PHÁP VÀ ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM	132
3.1. Dự báo sự phát triển của bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel	132

3.1.1. Dự báo tiềm năng phát triển của bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam	132
3.1.2. Dự báo tiềm năng phát triển bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel.....	134
3.2. Các mục tiêu và quan điểm quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel trong thời gian tới.....	136
3.2.1. Các mục tiêu quản trị bán hàng trực tuyến của Tập đoàn Viettel	136
3.2.2. Các quan điểm đối với quản trị bán hàng trực tuyến của Tập đoàn Viettel	137
3.3. Một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp Viễn thông Quân đội Viettel.....	138
3.3.1. Một số giải pháp đối với hoạch định bán hàng trực tuyến	138
3.3.1.1. Hoạch định rõ thị trường và khách hàng mục tiêu	138
3.3.1.2. Áp dụng công nghệ vào công tác hoạch định bán hàng trực tuyến.....	140
3.3.1.3. Tăng cường dự báo bán hàng trực tuyến.....	140
3.3.1.4. Hoạch định cần bám sát các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài	141
3.3.1.5. Gắn kết hoạch định với các hoạt động khác trong quản trị bán hàng trực tuyến.....	142
3.3.1.6. Một số giải pháp khác đối với hoạch định bán hàng trực tuyến	143
3.3.2. Các giải pháp đối với công tác tổ chức bán hàng trực tuyến.....	143
3.3.2.1. Gắn tổ chức bán hàng trực tuyến với kế hoạch được đề ra.....	143
3.3.2.2. Tăng cường áp dụng công nghệ, hoàn thiện quy trình chuyển đổi mô hình kinh doanh điện tử	144
3.3.2.3. Tập đoàn Viettel cần tạo cơ chế để bán hàng trực tuyến chủ động khai thác tập dữ liệu khách hàng chung của toàn Tập đoàn.....	145
3.3.2.4. Tập đoàn cần hoàn thiện cấu trúc bán hàng trực tuyến tại Viettel Post và Viettel Commerce.....	146
3.3.2.5. Một số giải pháp khác đối với tổ chức bán hàng trực tuyến	146
3.3.3. Giải pháp đối với công tác lãnh đạo bán hàng trực tuyến	148
3.3.3.1. Xây dựng đội ngũ lãnh đạo chủ chốt có kiến thức đầy đủ về quản trị bán hàng trực tuyến	148
3.3.3.2. Tích cực vận dụng thế mạnh về công nghệ trong việc ra quyết định trong quản trị bán hàng trực tuyến	150
3.3.3.3. Tạo cơ chế tuyển dụng nhân sự bên ngoài cho bán hàng trực tuyến	151
3.3.3.4. Tăng cường tạo cơ hội để nhân sự phát huy các thế mạnh trong bán hàng trực tuyến.....	152

3.3.3.5. Một số giải pháp khác đối với lãnh đạo bán hàng trực tuyến	152
3.3.4. Giải pháp đối với công tác kiểm soát bán hàng trực tuyến	154
3.3.4.1. Áp dụng công nghệ, tích hợp các giải pháp trong kiểm soát bán hàng trực tuyến.....	154
3.3.4.2. Hoàn thiện kiểm soát đầu vào của bán hàng trực tuyến	155
3.3.4.3. Một số giải pháp khác đối với kiểm soát bán hàng trực tuyến	156
3.4. Một số kiến nghị hoàn thiện chính sách phát triển bán hàng trực tuyến tại Việt Nam.....	157
3.4.1. Hoàn thiện chính sách pháp luật về bán hàng trực tuyến tại Việt Nam ...	157
3.4.2. Hoàn thiện cơ sở hạ tầng kỹ nghệ cho bán hàng trực tuyến tại Việt Nam....	161
3.4.3. Hoàn thiện các chính sách bảo vệ người tiêu dùng	164
3.4.3.1. Một số tồn tại ảnh hưởng đến quyền lợi người tiêu dùng.....	164
3.4.3.2. Đề xuất một số kiến nghị nhằm bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng.....	165
KẾT LUẬN.....	167
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	

DANH MỤC HÌNH VẼ

STT	Tên hình	Trang
1	Hình 1.1. Mô hình thương mại điện tử B2B bên bán chủ đạo	27
2	Hình 1.2 Mô hình thương mại điện tử B2B bên mua chủ đạo	28
3	Hình 1.3. Sơ đồ mô phỏng sàn giao dịch điện tử B2B	30
4	Hình 1.4. Cấu trúc mạng thương mại cộng tác	31
5	Hình 1.5. Sơ đồ các chức năng quản trị bán hàng trực tuyến	42
6	Hình 1.6. Mô hình mối quan hệ giữa dự báo, mục tiêu và ngân sách bán hàng	43
7	Hình 1.7. Cấu trúc phòng chức năng thương mại điện tử	50
8	Hình 1.8. Cấu trúc nhóm thương mại điện tử thuộc phòng bán hàng	52
9	Hình 1.9. Cấu trúc bộ phận thương mại điện tử phi tập trung	53
10	Hình 1.10. Cấu trúc bộ phận thương mại điện tử dạng ma trận	53
11	Hình 1.11. Quy trình kiểm soát bán hàng	59
12	Hình 1.12. Quản trị quy trình bán hàng trực tuyến	61
13	Hình 1.13. Quy trình thực hiện đơn hàng trong bán hàng trực tuyến	64
14	Hình 2.1. Cấu trúc tổ chức của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel	72
15	Hình 2.2. Mô hình tổ chức theo sản phẩm của Viettel Post	75
16	Hình 2.3. Cơ cấu tổ chức Công ty TM&XNK Viettel	76
17	Hình 2.4. Biểu đồ kết quả bán hàng trực tuyến của Viettel Post 2018-2021	80
18	Hình 2.5. Kết quả BHTT tại Viettel Commerce 2018-2020	81
19	Hình 2.6. Biểu đồ tỷ lệ nhân sự tham gia vào xây dựng kế hoạch BHTT	82
20	Hình 2.7. Biểu đồ tỷ lệ nhận định về sử dụng cơ sở bên trong làm căn cứ hoạch định	83
21	Hình 2.8. Biểu đồ tỷ lệ một số đánh giá về chiến lược bán hàng trực tuyến	86
22	Hình 2.9. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá một số nội dung của kế hoạch	90

	BHTT	
23	Hình 2.10. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá hiệu quả chiến lược đầu vào của BHTT	91
24	Hình 2.11. Đánh giá chung về tổ chức BHTT tại Tập đoàn Viettel	95
25	Hình 2.12. Một số đánh giá về mô hình, cơ cấu tổ chức BHTT	96
26	Hình 2.13. Cấu trúc tổ chức Công ty TNHH MTV thương mại điện tử Viettel Post	97
27	Hình 2.14. Cơ cấu tổ chức hệ thống bán lẻ trực tuyến B2C Viettel Commerce	99
28	Hình 2.15. Cấu trúc tổ chức siêu thị Viettel Store	100
29	Hình 2.16. Cấu trúc tổ chức website bán lẻ viettelstore.vn	101
30	Hình 2.17. Biểu đồ một số đánh giá về quy trình BHTT	102
31	Hình 2.18. Mô hình quy trình tổ chức bán hàng trực tuyến tại Viettel Post	103
32	Hình 2.19. Mô hình quy trình mua hàng trên website Voso.vn	105
33	Hình 2.20. Quy trình bán hàng trực tuyến tại Viettel Commerce	106
34	Hình 2.21. Quy trình bán hàng tại siêu thị Viettel Store	107
35	Hình 2.22. Quy trình mua hàng qua website viettelstore.vn	108
36	Hình 2.23. Một số tỷ lệ đánh giá về công nghệ, ứng dụng trong BHTT	109
37	Hình 2.24. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá về lãnh đạo, kiểm soát BHTT	113
38	Hình 2.25. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá một số yếu tố lãnh đạo BHTT	114
39	Hình 2.26. Biểu đồ đánh giá một số yếu tố trong kiểm soát BHTT	116
40	Hình 2.27. Mô hình Omnichannel tại Viettel Post	118

DANH MỤC BẢNG

STT	Tên bảng	Trang
1	Bảng 1.1. So sánh bán hàng truyền thống với bán hàng trực tuyến	18
2	Bảng 1.2. So sánh bán lẻ trực tuyến với bán buôn trực tuyến	23
3	Bảng 2.1. Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel 2015-2020	74
4	Bảng 2.2. Mức lương tại một số vị trí trong hệ thống Viettelstore	115
5	Bảng 2.3. Một số tiêu chí đánh giá nhân sự BHTT tại Viettel Commerce	119
6	Bảng 3.1. Một số dữ liệu về số lượng /tỷ lệ người mua trực tuyến/ mặt hàng mua/ giá trị mua qua các năm	133

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Thị trường điện tử	TTĐT	Doanh nghiệp với Doanh nghiệp	B2B
Thương mại điện tử	TMĐT	Doanh nghiệp với Người tiêu dùng	B2C
Bán hàng trực tuyến	BHTT	Người tiêu dùng với Doanh nghiệp	C2B
Mua bán trực tuyến	MBTT	Doanh nghiệp với Nhân viên	B2E
Người tiêu dùng	NTD	Doanh nghiệp với Chính phủ	B2G
Bán lẻ trực tuyến	BLTT	Chính phủ với Doanh nghiệp	G2B
Doanh nghiệp	DN	Chính phủ với Chính phủ	G2G
Công nghệ thông tin	CNTT	Quản trị bán hàng trực tuyến	QTBHTT
Bán lẻ truyền thống	BLTTh	Người tiêu dùng với người tiêu dùng	C2C
Bán lẻ điện tử	BLĐT	Chiến lược bán hàng trực tuyến	CLBHTT
Phương tiện điện tử	PTĐT	Chiến lược thương mại điện tử	CLTMĐT
Kinh doanh điện tử	KDĐT	Bán hàng truyền thống	BHTTh
Chuyển đổi số	CĐS	Tổng mức bán lẻ hàng hóa & Doanh thu dịch vụ tiêu dùng	TMBLHH&DTDVTD
Kinh doanh trực tuyến	KDĐT	Ủy ban Luật Thương mại quốc tế của Liên hợp quốc	UNCITRAL
Kinh tế quốc tế	KTQT	Total Quality Management	TQM
Mua sắm trực tuyến	MSTT	Advanced Manufacturing Technology	AMT
Information Systems	IS	Operations Management	OM
Bán lẻ trực tuyến	BLTT	Electronic Data Interchange	EDI

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Sự xuất hiện của TMĐT và sự phát triển của hạ tầng kỹ nghệ đã mang lại nhiều lợi ích to lớn cho con người, doanh nghiệp, quốc gia và xã hội. Tại Việt Nam, TMĐT đã có những phát triển ấn tượng trong thời gian qua. Thông qua ứng dụng TMĐT và các PTĐT có kết nối mạng, người mua và người bán có thể tiến hành giao dịch từ xa mà không bị giới hạn về mặt không gian và thời gian. Các hoạt động TMĐT có thể diễn ra với hầu hết các loại sản phẩm, bất kể lúc nào và ở bất kỳ đâu. Các ứng dụng TMĐT mang tới cho các chủ thể có cơ hội tiếp cận được với nhiều nguồn thông tin khác nhau giúp cho việc lựa chọn sản phẩm và tiến hành giao dịch trở nên dễ dàng, mang tới cho doanh nghiệp cơ hội mở rộng thị trường nhanh chóng với chi phí thấp, triển khai các chương trình bán hàng với bất kỳ thị trường hay khách hàng nào. Người mua cũng có thể thông qua TMĐT để đa dạng lựa chọn hàng hóa, người bán, mua hàng linh hoạt, hạn chế áp lực di chuyển, hưởng lợi từ cạnh tranh Với những lợi thế như vậy, việc doanh nghiệp ứng dụng TMĐT trong kinh doanh sẽ là xu hướng tất yếu.

BHTT là một ứng dụng của TMĐT, được hiểu là bán hàng hóa, cung ứng dịch vụ và trao đổi sản phẩm qua môi trường internet. Cũng như TMĐT, lợi ích mà BHTT mang lại cho các thành phần tham gia, cho xã hội là vô cùng lớn. Mọi chủ thể kinh tế từ các cá nhân, doanh nghiệp nhỏ, ... đều có thể áp dụng BHTT khá linh hoạt và dễ dàng. Điều kiện tiên quyết để phát triển BHTT là internet và hạ tầng kỹ nghệ. Việt Nam đã phát triển được hệ thống hạ tầng viễn thông rộng khắp, các yếu tố kỹ nghệ hiện đại, ... đảm bảo cho BHTT có đầy đủ các cơ sở cần thiết để phát triển. Theo báo cáo TMĐT năm 2020, Việt Nam có khoảng 49,3 triệu người tham gia mua sắm trực tuyến và 88% số người sử dụng internet tham gia mua sắm trực tuyến. Khách hàng chuyển dịch sang mua sắm trực tuyến ngày càng tăng, phần lớn tập trung mua bán trực tuyến trên các website và sàn giao dịch (chiếm tới 74% số lượng người tham gia mua bán trực tuyến). Theo Vecom, năm 2021 thị trường TMĐT Việt Nam tăng trưởng hơn 20%, đạt quy mô trên 16 tỷ USD. Theo số liệu chưa đầy đủ năm 2022 của Statista, số lượng người mua sắm trực tuyến tại Việt Nam đã vượt 51 triệu người, chiếm 15% tổng thị trường mua sắm trực tuyến khu vực. Giá trị mua sắm trực tuyến của người Việt Nam cũng không ngừng tăng lên: năm 2019 khoảng 229USD/người, năm 2020 là 240USD/người và năm 2021 là 251USD/người. Có thể thấy, cơ hội cho các doanh

nghiệp BHTT tại Việt Nam là rất lớn. Vấn đề đặt ra là làm thế nào các doanh nghiệp BHTT khai thác hiệu quả thị trường đầy tiềm năng này.

Tại Việt Nam, Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel là một Tập đoàn công nghệ viễn thông hàng đầu có đầy đủ các điều kiện cần thiết để phát triển BHTT. Tập đoàn Viettel có năng lực tài chính mạnh, năm 2021 doanh thu Tập đoàn đạt trên 274.000 tỷ đồng và lợi nhuận đạt khoảng 40.100 tỷ đồng. Cơ sở hạ tầng viễn thông và logistic của Tập đoàn bao phủ toàn quốc đảm bảo cho BHTT. Tập đoàn có hệ thống hơn 115.000 trạm thu phát sóng đảm bảo phủ sóng toàn quốc đến tận vùng sâu vùng xa. Mạng 5G đã được Tập đoàn triển khai ở hai thành phố lớn là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, dự kiến hết năm 2022 sẽ phủ sóng 5G toàn quốc. Hạ tầng internet của Tập đoàn bao phủ trên phạm vi toàn quốc với hệ thống cáp quang lên đến 500.000km các loại trong đó có khoảng 80.000km cáp quang quốc tế. Hệ thống chuyển phát và logistic của Tập đoàn hiện đứng đầu Việt Nam. Tập đoàn cũng đã phát triển và hoàn thiện hệ thống thanh toán trong hệ sinh thái số, đảm bảo khả năng thanh toán linh hoạt. Với những lợi thế vượt trội như vậy, năm 2011 Tập đoàn chính thức đầu tư phát triển hệ thống BHTT hỗn hợp tại Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel - Viettel Commerce bao gồm bán lẻ các sản phẩm và dịch vụ viễn thông qua hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store và qua website bán lẻ <https://viettelstore.vn>. Mặc dù đạt mức doanh thu khá lớn, năm 2020 khoảng 4.250 tỷ đồng, nhưng lợi nhuận BHTT đạt chưa tới 2% hoàn toàn không tương xứng với doanh thu và mức tăng trưởng của hệ thống. Tỷ suất lợi nhuận thấp chủ yếu do chi phí bán hàng và vận hành hệ thống BHTT cao, tổ chức vận hành và điều hành BHTT còn bất cập, cơ cấu tổ chức công kênh và thiếu linh hoạt, Năm 2019, Tập đoàn tiếp tục triển khai BHTT đa kênh tại Tổng công ty Cổ phần bưu chính Viettel - Viettel Post với sản phẩm chủ đạo là nông sản và đặc sản vùng miền. Doanh thu BHTT của Viettel Post có mức tăng trưởng ấn tượng với hơn 10.500 tỷ năm 2020 và hơn 14.200 tỷ đồng năm 2021, hệ thống có hơn 150.000 nhà bán hàng tham gia với hơn 500.000 mặt hàng bán trên sàn TMĐT. Tuy nhiên, tỷ suất lợi nhuận của BHTT tại Viettel Post lại ở mức rất thấp, chỉ đạt chưa tới 0,5% và giá trị gia tăng mang lại thấp. Nguyên nhân đến từ công tác quản trị chưa tốt, tổ chức BHTT còn hạn chế, chưa đảm bảo được chất lượng hàng hóa, quy trình bán hàng và cung ứng hàng hóa còn nhiều bất cập, bán hàng qua chi nhánh và giao dịch viên chậm và hiệu quả không cao, triển khai các phần mềm cho hệ thống BHTT còn nhiều khó khăn,

BHTT của Tập đoàn Viettel được khách hàng đón nhận tích cực. Với những lợi thế vượt trội của Tập đoàn và tiềm năng của thị trường TMĐT Việt Nam, Tập đoàn Viettel có thể thúc đẩy sự phát triển và gia tăng hiệu quả BHTT. Tập đoàn cần khắc phục được những hạn chế trong quản trị để nâng cao hiệu quả BHTT tại thị trường Việt Nam. Đây là nhiệm vụ cấp thiết phải giải quyết của các nhà quản trị Tập đoàn và các nhà quản trị BHTT. Trong nghiên cứu này, nghiên cứu sinh phân tích thực trạng QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn, chỉ ra những thành công và hạn chế của QTBHTT, các nguyên nhân của các thành công và hạn chế, từ đó đưa ra một số giải pháp và đề xuất để hoàn thiện hơn QTBHTT của Tập đoàn tại thị trường Việt Nam. Nếu các nhà quản trị giải quyết được các vấn đề còn tồn tại và khai thác hiệu quả các lợi thế của Tập đoàn cho BHTT thì kết quả và hiệu quả BHTT đạt được sẽ lớn hơn hiện tại rất nhiều. Tập đoàn Viettel có đầy đủ các điều kiện để trở thành nhà BHTT chuyên nghiệp, có vị thế hàng đầu tại Việt Nam. Chính vì những lý do trên, nghiên cứu sinh đã chọn đề tài “*Quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel*”. Nghiên cứu sinh hy vọng những kết quả nghiên cứu của luận án có thể góp phần nâng cao hiệu quả BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Từ khi TMĐT ra đời và phát triển, các nghiên cứu về TMĐT và BHTT đã trở thành một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng trên thế giới cũng như tại Việt Nam. Đồng thời, các nghiên cứu về các lĩnh vực quản trị cũng góp phần phát triển các lý thuyết về QTBHTT.

2.1. Các công trình nghiên cứu trong nước:

Các nghiên cứu về quản trị doanh nghiệp, quản trị bán hàng, quản trị nhân sự, quản trị chiến lược, quản trị TMĐT... đã góp phần phát triển và củng cố cơ sở lý luận cho QTBHTT. Điển hình có thể kể đến các công trình như:

Phạm Vũ Luận (2004), Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại: giáo trình tiếp cận quản trị doanh nghiệp theo lát cắt bốn chức năng là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Các nội dung của từng chức năng được nêu rõ ràng, đầy đủ và dễ dàng tiếp cận. Bên cạnh đó, giáo trình cũng đề cập tới một số vấn đề khác trong quản trị doanh nghiệp như xây dựng môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp.

Lê Quân & Hoàng Văn Hải (2010), Giáo trình Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại: giáo trình đề cập đến ba nội dung cơ bản của quản trị tác nghiệp

doanh nghiệp thương mại là quản trị tác nghiệp bán hàng, quản trị tác nghiệp mua hàng và quản trị tác nghiệp dự trữ hàng hóa trong doanh nghiệp thương mại. Mỗi nội dung quản trị tác nghiệp được xây dựng theo bốn chức năng quản trị cơ bản là hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Đồng thời, giáo trình cũng đề cập tới vấn đề quản trị cung ứng dịch vụ thương mại của doanh nghiệp thương mại, là nội dung khá quan trọng mang lại sự thỏa dụng tối đa cho khách hàng.

Nguyễn Hoàng Việt (2011), Giáo trình Marketing TMĐT: giáo trình đã trình bày tổng quan về marketing TMĐT như khái niệm, đặc điểm, điều kiện áp dụng.... Khách hàng điện tử cũng được đề cập tới khá rõ nét, là đối tượng hướng tới của marketing TMĐT. Giáo trình đã đề cập và kết nối các nội dung của marketing với TMĐT trong doanh nghiệp như quản trị thông tin, quản trị tri thức trong marketing TMĐT, quản trị sản phẩm trong marketing TMĐT, quản trị truyền thông trong marketing TMĐT, quản trị phân phối trong marketing TMĐT

Nguyễn Thị Bích Loan & Phạm Công Đoàn (2021), Giáo trình Quản trị học: tài liệu đã tổng quát các vấn đề về quản trị, nêu ra khái luận về quản trị, đề cập đến các chức năng quản trị doanh nghiệp nói chung, những kiến thức về hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát trong doanh nghiệp, các kiến thức và yêu cầu đối với nhà quản trị để có thể đáp ứng tốt công việc quản trị. Đồng thời nêu bật được tầm quan trọng của thông tin trong việc ra các quyết định quản trị doanh nghiệp.

Nguyễn Hoàng Việt (2017), Giáo trình Quản trị chiến lược TMĐT: cuốn sách đã nêu rõ những luận cứ cơ sở của quản trị chiến lược TMĐT, các cấu trúc chiến lược TMĐT của doanh nghiệp, hoạch định và phát triển các chiến lược TMĐT, đề cập đến thực trạng phát triển TMĐT của các doanh nghiệp Việt Nam, quan điểm và một số giải pháp phát triển chiến lược TMĐT tại Việt Nam tầm nhìn đến 2025. Những nội dung trong cuốn giáo trình có ý nghĩa to lớn với việc đề ra các chiến lược TMĐT trong tương lai.

Vũ Minh Đức & Vũ Huy Thông (2018), Giáo trình Quản trị bán hàng: trong 12 chương của giáo trình, các nội dung của quản trị bán hàng được khắc họa rõ nét. Giáo trình đã nêu khá chi tiết những điểm chính về hoạt động bán hàng và quản trị bán hàng. Các tác giả cũng đưa ra những hướng dẫn để người đọc có thể đánh giá và dự báo bán hàng, xây dựng kế hoạch bán hàng và lập ngân sách bán hàng. Đồng thời, các vấn đề về xây dựng lực lượng bán hàng như tuyển chọn lực lượng bán hàng, tổ chức lực lượng bán hàng hay huấn luyện, đào tạo và tạo động lực cho lực lượng bán hàng được nêu khá cụ thể và dễ hiểu. Các chức năng quản trị khác như

lãnh đạo lực lượng bán hàng hay kiểm soát bán hàng cũng được trình bày cụ thể và đầy đủ. Các kiến thức trong giáo trình giúp các nhà quản trị bán hàng có cơ sở để triển khai các hoạt động quản trị bán hàng hiệu quả.

Các nghiên cứu về QTBHTT điển hình như: nghiên cứu về bán lẻ trực tuyến của Chử Bá Quyết và ctg (2021), nghiên cứu về quản trị TMĐT B2B của Trần Hoài Nam (2013), nghiên cứu về dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến của Chử Bá Quyết (2013), nghiên cứu về phát triển TMĐT trong các doanh nghiệp dịch vụ vùng kinh tế trọng điểm miền Trung của Nguyễn Xuân Thủy (2016), ... đề cập tới khá nhiều các vấn đề của BHTT.

Chử Bá Quyết và ctg (2021), Giáo trình Quản trị TMĐT 1: giáo trình tập trung vào các vấn đề của bán lẻ điện tử. Các tác giả đã hệ thống và xây dựng các khái niệm về bán lẻ điện tử, quản trị bán lẻ điện tử, các mô hình bán lẻ điện tử. Cũng trong chương 1, giáo trình đề cập tới các hoạt động quản trị bán lẻ điện tử qua cửa hàng điện tử, sàn giao dịch điện tử, mạng xã hội; tổ chức thực hiện phân phối và giao hàng, phân phối sản phẩm nội dung và quản trị khách hàng cá nhân điện tử. Trong các chương tiếp theo, các tác giả làm rõ thị trường và phối thức bán lẻ điện tử, quản trị các kênh bán lẻ như quản trị website bán lẻ điện tử, quản trị bán lẻ trên mạng xã hội, quản trị thực hiện đơn hàng trong bán lẻ điện tử và quản trị quan hệ khách hàng trong bán lẻ điện tử.

Trần Hoài Nam (2013), luận án tiến sỹ “Phát triển ứng dụng mô hình TMĐT B2B ở Việt Nam”: luận án đã phát triển khái niệm TMĐT B2B, các mô hình và các điều kiện tiên hành, phân tích tình hình phát triển và ứng dụng TMĐT tại Việt Nam và đưa các giải pháp phát triển các mô hình TMĐT B2B tại Việt Nam. Tác giả đã tiến hành khảo sát 400 doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT B2B để tổng hợp một cách tổng thể về tình hình ứng dụng TMĐT B2B. Từ đó rút ra các vấn đề hạn chế còn tồn tại và đề xuất một số giải pháp để đẩy mạnh ứng dụng B2B trên cơ sở xu hướng và định hướng phát triển loại hình này.

Chử Bá Quyết (2013), luận án tiến sỹ “Phát triển dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến ở Việt Nam hiện nay”: luận án đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về TMĐT và mua bán trực tuyến, nghiên cứu kinh nghiệm phát triển dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến tại một số quốc gia và doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT trên thế giới để rút ra bài học cho Việt Nam có thể áp dụng. Tác giả cũng khái quát một số điều kiện cho cung ứng và sử dụng các loại dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến tại Việt Nam, phân tích thực trạng và đề xuất giải pháp hỗ trợ phát triển mua bán trực tuyến tại Việt Nam.

Vũ Anh Đức (2013), luận án thạc sỹ “*Phát triển hệ thống phân phối sản phẩm IBM của công ty cổ phần thương mại dịch vụ vùng đất kỹ thuật số*”: luận án đã hệ thống được các lý thuyết về phát triển hệ thống bán hàng trong doanh nghiệp sản xuất, phân tích thực trạng phát triển hệ thống của IBM, đề cập đến các mô hình và cách thức bán hàng mà công ty có thể áp dụng với các sản phẩm của IBM trong đó có bán hàng trực tiếp từ nhà sản xuất, nhà nhập khẩu độc quyền đến người tiêu dùng.

Nguyễn Xuân Thủy (2016), luận án tiến sỹ “*Nghiên cứu phát triển TMĐT trong các doanh nghiệp dịch vụ vùng kinh tế trọng điểm miền Trung*”: đã tổng hợp các khái niệm về TMĐT, sự cần thiết của TMĐT với việc phát triển thương mại khu vực miền Trung, những khó khăn mà khu vực này đang vướng mắc trong việc áp dụng TMĐT, từ đó đưa ra những giải pháp ứng dụng TMĐT để phát triển thương mại khu vực miền Trung.

Các kiến thức tổng quan về ứng dụng TMĐT có nghiên cứu Nguyễn Văn Minh và ctg (2011), Nguyễn Văn Minh và ctg (2014), Trần Văn Hòe (2014), Các tài liệu này đề cập tới nhiều khía cạnh của TMĐT, các cách thức và giải pháp TMĐT trong hoạt động của doanh nghiệp và tác dụng đối với bán hàng trên mạng.

Nguyễn Văn Minh và ctg (2011), Giáo trình TMĐT căn bản: giáo trình mang tới cho người đọc cái nhìn tổng quan về TMĐT, những tác dụng và vai trò của TMĐT đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Các tác giả đã đề cập cụ thể về những vấn đề rất cơ bản của kinh doanh điện tử như các điều kiện ứng dụng TMĐT trong doanh nghiệp, các mô hình TMĐT có thể ứng dụng trong kinh doanh điện tử, các hình thức thanh toán điện tử và cách thức ứng dụng trong các hoạt động kinh doanh điện tử, các vấn đề về đảm bảo an toàn và bảo mật thông tin đối với kinh doanh điện tử và đưa ra những nhận định, dự đoán về triển vọng của TMĐT trong tương lai cũng như các lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh phù hợp với kinh doanh điện tử.

Nguyễn Văn Minh & Nguyễn Trần Hưng (2014), Giáo trình Thương mại di động: giáo trình đề cập tới hình thức thương mại dựa trên nền tảng công nghệ, mang lại nhiều tiện ích cho người sử dụng và là xu thế tất yếu trong tương lai. Nội dung của giáo trình nêu ra các ứng dụng của TMĐT trên nền tảng di động như: ngân hàng di động, cung cấp các hàng hóa số như âm nhạc, video, hình ảnh số, nhạc chuông, truyền hình qua Internet, và các dịch vụ nội dung số qua nền tảng di động. Các tác giả cũng nêu ra các vấn đề về cơ sở hạ tầng để phát triển thương mại di động, các

vấn đề về ứng dụng thương mại di động, việc bảo mật trước những nguy cơ từ thương mại di động và áp dụng thanh toán trên nền tảng di động. Đây là những vấn đề rất thiết yếu đối với bán hàng trên Internet.

Nguyễn Hồng Quân (2014), luận án tiến sỹ “*Xây dựng và phát triển thương hiệu của các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến của Việt Nam*”: luận án đề cập tới vấn đề thương hiệu và uy tín của các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến. Thương hiệu của các doanh nghiệp là tài sản vô giá và đặc biệt quan trọng với doanh nghiệp bán hàng trực tuyến. Các doanh nghiệp cần xây dựng thương hiệu để khách hàng yên tâm với các giao dịch trên mạng.

Trần Văn Hòe (2014), Giáo trình TMĐT căn bản: giáo trình có kết cấu 13 chương với rất nhiều nội dung của TMĐT và kinh doanh trên mạng. Các nội dung tập trung vào các vấn đề như: các cơ sở cho TMĐT và kinh doanh qua mạng như cơ sở hạ tầng kinh tế xã hội, cơ sở hạ tầng pháp lý, cơ sở hạ tầng CNTT,...; điều kiện ứng dụng TMĐT và các hoạt động liên quan như marketing điện tử, thanh toán điện tử, an toàn và bảo mật trong TMĐT; TMĐT giữa doanh nghiệp với người tiêu dùng, giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp; giao dịch qua sàn TMĐT; Chính phủ điện tử ... BHTT có thể sử dụng các lý thuyết này để xây dựng các kế hoạch, chiến lược và giải pháp kinh doanh trên internet.

Đình Tiến Minh (2016), “*Phát triển thương mại bán lẻ trực tuyến tại Thành phố Hồ Chí Minh thời kỳ Hội nhập kinh tế Quốc tế*”, Hội thảo khoa học: Phát triển thương mại bán lẻ trực tuyến tại Thành phố Hồ Chí Minh: bài viết chỉ rõ bán lẻ trực tuyến đã phát triển rất mạnh mẽ và trở thành một hình thức mua sắm hiện đại được ưa chuộng trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Bán lẻ trực tuyến ngày nay là một kênh mua sắm tiện lợi cho người tiêu dùng và cũng là một kênh phân phối hàng nhanh chóng, tiết kiệm cho doanh nghiệp. Thực tế cho thấy lợi ích và cơ hội từ bán lẻ trực tuyến là rất lớn, và đây là kênh bán hàng đầy tiềm năng. Cụ thể là, TP. Hồ Chí Minh với những lợi thế về môi trường đầu tư, dân số đông, sức mua cao, hệ thống cơ sở hạ tầng ngày càng được nâng cấp đã làm cho thành phố trở thành một thị trường đầy tiềm năng và có sức thu hút lớn mà các nhà bán lẻ trực tuyến nước ngoài không thể bỏ qua cơ hội đầu tư phát triển. Do đó, việc phát huy lợi thế của hình thức kinh doanh bán lẻ này sẽ là động lực của Việt Nam nói chung và TP. Hồ Chí Minh nói riêng trong tiến trình phát triển kinh tế.

Lê Thị Thùy Linh, Nguyễn Thành Minh Chánh (2021), *Xu hướng Shoppertainment và cơ hội cho các nhà bán lẻ kết nối người tiêu dùng tại Việt Nam*,

Tạp chí Kinh tế & Dự báo, số 26: nghiên cứu đề cập đến hành vi của người tiêu dùng chuyển từ mua sắm truyền thống sang mua sắm trực tuyến, từ đó thúc đẩy xu hướng mua hàng trực tuyến, đưa thương mại điện tử lên vị trí hàng đầu. Tuy nhiên, người tiêu dùng luôn có xu hướng tìm kiếm nhiều thứ hơn là chỉ mua một sản phẩm, họ muốn trải nghiệm mua sắm kết hợp giải trí (Shoppertainment) trên kênh thương mại điện tử. Do đó, các nhà bán lẻ không chỉ đơn giản là một cửa hàng trực tuyến mà còn là nơi cung cấp các phương tiện giải trí và thư giãn. Bài viết đề cập sự thay đổi trong xu hướng mua sắm trực tuyến của người tiêu dùng, đồng thời đưa ra khuyến nghị giúp các nhà bán lẻ Việt Nam nâng cao hiệu quả tiếp thị và bán hàng qua các kênh mạng xã hội.

Bên cạnh các nghiên cứu lý thuyết, các tổ chức và cơ quan Nhà nước cũng tiến hành các điều tra thống kê về phát triển thương mại điện tử, xây dựng kế hoạch phát triển TMĐT. Bộ Công thương (2005, 2010, 2015, 2020) đã xây dựng các kế hoạch phát triển TMĐT Việt Nam trong các năm 2005, 2010, 2015, và gần đây nhất là kế hoạch phát triển tổng thể 2021-2025. Mục tiêu của kế hoạch đã xác định các dấu mốc Việt Nam cần đạt được trong năm tới như có khoảng 55% dân số tham gia mua sắm trực tuyến đến năm 2025, với giá trị mua sắm trực tuyến đạt khoảng 15 triệu đồng/người; doanh số TMĐT B2C chiếm khoảng 10% doanh số thương mại bán lẻ. Kế hoạch tổng thể cũng xác định các mục tiêu ứng dụng TMĐT trong doanh nghiệp, trong người dân và trong các cơ quan Nhà nước, trên các lĩnh vực thương mại dịch vụ, thương mại hàng hóa, giáo dục đào tạo

2.2. Các công trình nghiên cứu quốc tế:

Quang Cao (2014), “E-commerce operations management”. Cuốn sách nêu ra các vấn đề về TMĐT và các hoạt động TMĐT. Đồng thời, tác giả cung cấp một số mô hình tổ chức và mô hình quản lý các hoạt động TMĐT đối với DOANH NGHIỆP. Các kiến thức về quản trị thương mại tử theo chức năng, theo quy trình được nêu ra khá đầy đủ. Các nội dung quản trị được đề cập rất hữu ích đối với BHTT.

Jing Tan, Katherine Tyler, Andrea Manica, Cambridge University, UK: “*Nghiên cứu ứng dụng TMĐT B2B tại Trung Quốc*”. Trung Quốc mặc dù là một thị trường rất lớn với khá nhiều các doanh nghiệp có tiềm lực cũng như được sự hỗ trợ khá mạnh từ các chính sách của Nhà nước (chính sách về hạn chế thông tin, chính sách đối với doanh nghiệp nước ngoài...) nhưng lại có rất ít các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến lớn so với các nước phát triển khác như Mỹ hay Châu Âu. Nghiên

cứu đã chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng đến việc ứng dụng TMĐT B2B tại Trung Quốc là thiếu sự tin cậy của cộng đồng người sử dụng internet, thiếu sự chia sẻ của doanh nghiệp về thông tin, khả năng thích ứng chậm với sự thay đổi nhanh chóng của doanh nghiệp và môi trường kinh doanh.

Savanid Vatanasakdakul, New South Wales University; William Tibben, Wollongong University; Joan Cooper, Flinders University, Australia: “*Điều gì cản trở ứng dụng TMĐT B2B ở các nước đang phát triển?*”. Nghiên cứu đánh giá, so sánh và phân tích sự phát triển của TMĐT B2B ở các nước đang phát triển và ở các nước phát triển. Kết quả nghiên cứu cho thấy, tại các nước đang phát triển, TMĐT B2B có tốc độ phát triển khá nhanh trong khi tốc độ phát triển khá chậm tại các nước đang phát triển. Doanh nghiệp và người dân còn ngại tiếp cận hoặc tiếp cận một cách miễn cưỡng các ứng dụng TMĐT. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra những cản trở chính đối với việc ứng dụng TMĐT B2B tại các nước đang phát triển là niềm tin, thói quen và văn hóa mua sắm.

Mohammed Quaddus và Glenn Hofmeryer, Trường Đại học Công Nghệ Curtin, Australia: với nghiên cứu “*Các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng giao dịch TMĐT B2B đối với các doanh nghiệp nhỏ tại miền tây Australia*” đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng TMĐT B2B là nhận thức lợi ích và niềm tin của doanh nghiệp, yếu tố bên ngoài và tình hình hoạt động của doanh nghiệp có tác động tích cực đến ý định giao dịch TMĐT B2B đối với các doanh nghiệp nhỏ tại miền tây Australia.

Licker, P.S.: “*eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument*”. Information and Management 42, 877-899. Nghiên cứu đã nhấn mạnh ảnh hưởng của các trở ngại bối cảnh bao gồm cơ sở hạ tầng kinh tế, công nghệ, pháp lý và tài chính là những yếu tố chính quyết định việc ứng dụng TMĐT. Mặc dù có khá nhiều ràng buộc và hạn chế, các tổ chức ở các nước đang phát triển có ý định ứng dụng TMĐT. Ý nghĩa của nghiên cứu chỉ ra cần phải xem xét yêu cầu và tác động của TMĐT trên cả khía cạnh vi mô và vĩ mô.

3. Xác lập vấn đề nghiên cứu

Cho đến thời điểm hiện nay, các nghiên cứu chủ yếu đề cập tới BHTT ở góc độ TMĐT như tác giả Trần Hoài Nam với luận án tiến sỹ về TMĐT B2B, Chủ Bá Quyết với luận án tiến sỹ về dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến, Một số nghiên cứu về bán lẻ trực tuyến dưới dạng các bài viết như Savanid Vatanasakdakul & ctg viết về hạn chế trong ứng dụng TMĐT B2B ở các nước đang phát triển, Mahamed

Quaddus & Glenn Hofmeyer viết về các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng giao dịch TMĐT B2B đối với các doanh nghiệp nhỏ, Chử Bá Quyết & ctg nghiên cứu về bán lẻ trực tuyến Các nghiên cứu đã đề cập tới một số góc độ của QTBHTT, chưa đi vào nghiên cứu chuyên sâu cụ thể về QTBHTT. Hiện chưa có nghiên cứu nào về QTBHTT tại thị trường Việt Nam, về QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel. Vì vậy, nghiên cứu sinh đã chọn đề tài “Quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel” làm luận án tiến sỹ kinh tế có ý nghĩa lý luận và thực tiễn, nghiên cứu không trùng lặp với các nghiên cứu trước.

Luận án tiếp cận nghiên cứu QTBHTT theo các chức năng quản trị, từ đó phân tích và đề xuất một số giải pháp QTBHTT của Tập đoàn Viettel tại thị trường Việt Nam. Với một Tập đoàn công nghệ hàng đầu như Viettel, các điều kiện để phát triển BHTT là rất đầy đủ và lợi thế hơn hẳn các doanh nghiệp khác về vốn, nhân lực, công nghệ, hệ thống Tuy nhiên, việc triển khai và phát triển BHTT vẫn tồn tại rất nhiều vấn đề mà các nhà quản trị cần giải quyết. Do vậy, nghiên cứu về QTBHTT tại Tập đoàn Viettel sẽ mang lại cái nhìn tổng quan và có ý nghĩa thiết thực đối với QTBHTT.

4. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

4.4.1. Mục tiêu nghiên cứu

Hệ thống hóa và góp phần bổ sung lý luận nhằm phân tích và đánh giá khoa học về thực trạng quản trị BHTT tại trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel. Trên cơ sở các lý luận và thực trạng đề xuất các giải pháp và kiến nghị có tính thực tiễn để giải quyết các vấn đề của QTBHTT của Tập đoàn.

4.4.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

+ Tổng hợp, khái quát hóa và phát triển một số lý luận về BHTT, các điều kiện và các mô hình BHTT của doanh nghiệp, cơ sở lý luận về QTBHTT.

+ Phân tích và nghiên cứu thực trạng QTBHTT của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel tại thị trường Việt Nam, phát hiện các thành quả và các tồn tại trong QTBHTT của Tập đoàn, xác định các nguyên nhân của thành quả và tồn tại.

+ Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị trong QTBHTT đối với Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel thời gian tới.

5. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những vấn đề lý luận

và thực tiễn về QTBHTT của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel tại thị trường Việt Nam. Các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào bán lẻ trực tuyến.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Về không gian: Nghiên cứu hoạt động QTBHTT tại Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel (Viettel Post) và Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước Một thành viên Thương mại & Xuất nhập khẩu Viettel (Viettel Commerce), đây là hai đơn vị đã triển khai BHTT của Tập đoàn tại thị trường Việt Nam.

+ Về thời gian nghiên cứu: Các dữ liệu được thu thập trong thời gian 2021 trở về trước, tập trung các dữ liệu tại hai đơn vị điều tra trong giai đoạn 2016-2021.

+ Nội dung nghiên cứu: Nghiên cứu về các hoạt động QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel.

6. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp luận nghiên cứu: luận án sử dụng phương pháp duy vật biện chứng, từ trực quan và từ thực tiễn để khái quát hóa và vận dụng những quy luật kinh tế, kinh doanh để giải thích, phân tích các sự kiện và các hoạt động gắn với đối tượng nghiên cứu, thời gian và thời điểm nghiên cứu.

Các phương pháp nghiên cứu cụ thể: nghiên cứu sử dụng các phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp; phương pháp nghiên cứu nội dung website; các phương pháp xử lý dữ liệu bằng phương pháp thống kê mô tả, phương pháp đồ thị và biểu đồ

- **Phương pháp thu thập dữ liệu:** Nghiên cứu sinh tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp và thứ cấp phục vụ cho nghiên cứu.

Dữ liệu thứ cấp được thu thập bao gồm các kết quả kinh doanh; các kế hoạch và chiến lược kinh doanh; các thông tin về cơ cấu tổ chức, nhân sự, ... của Tập đoàn Viettel và các đơn vị thành viên có liên quan đến nghiên cứu. Các thông tin này được Tập đoàn và các đơn vị thành viên cung cấp.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập để làm rõ thực trạng QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel thông qua tiến hành điều tra và phỏng vấn chuyên gia. Phiếu điều tra được thiết kế với nhiều nội dung của QTBHTT nhằm làm rõ các vấn đề luận án nghiên cứu. Phiếu điều tra được gửi tới các cá nhân ở các vị trí công việc khác nhau, ở các đơn vị khác nhau trong Tập đoàn Viettel trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào BHTT. Số phiếu điều tra gửi đi là 400 phiếu, thu về được 328 phiếu. Kết quả tập hợp từ phiếu điều tra được sử dụng để phân tích, đánh giá về thực trạng QTBHTT của Tập đoàn Viettel tại thị trường Việt Nam.

Phương pháp phỏng vấn chuyên gia được thực hiện với một số vị trí quản lý

cấp cao trong ban lãnh đạo Tập đoàn, ban lãnh đạo Viettel Post, ban lãnh đạo Viettel Commerce và một số vị trí quản lý các cấp trong hệ thống BHTT của Tập đoàn Viettel. Các câu hỏi phỏng vấn được thiết kế theo với các nội dung QTBHTT cần nghiên cứu. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia nhằm thu thập các dữ liệu và quan điểm về QTBHTT, chiến lược đối với BHTT, các nội dung và các tiếp cận của QTBHTT, cách thức điều hành lãnh đạo BHTT ... tại Tập đoàn Viettel trong đó tập trung chính tại hai đơn vị đang triển khai BHTT của Tập đoàn là Viettel Post và Viettel Commerce. Kết quả phỏng vấn được tập hợp, phân tích và sử dụng để đánh giá về QTBHTT.

- *Phương pháp nghiên cứu nội dung website*: được tiến hành dựa trên đặc thù của BHTT diễn ra trên internet. Việc nghiên cứu được tiến hành với website bán lẻ của Viettel Commerce và website TMĐT của Viettel Post, tham khảo một số website TMĐT trong và ngoài nước khác như Ebay, Amazon, Tiki.... Nội dung nghiên cứu các website bao gồm các tính năng của website (bao gồm các công cụ điện tử được sử dụng trên website), các quy trình mua bán trên website, các quy định về hợp đồng mua bán qua website, mức độ hoàn thiện của website Nghiên cứu nội dung website BHTT của Tập đoàn Viettel cung cấp các số liệu về hoạt động của website, phân tích và đánh giá biến động của website trong vận hành và quản lý BHTT của Tập đoàn.

- *Phương pháp nghiên cứu tình huống*: Nghiên cứu phân tích các tình huống kinh doanh TMĐT điển hình của nước ngoài như của Amazon, Ebay, Alibaba ... và tại Việt Nam như tại Lazada, Vò Sò, viettelstore ... nhằm phát hiện các vấn đề trong QTBHTT từ đó rút ra kinh nghiệm và bài học trong QTBHTT. Các kinh nghiệm và bài học là cơ sở để tiến hành phân tích đánh giá thực trạng cũng như đề ra các giải pháp đối với QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel.

- *Phương pháp xử lý dữ liệu*: luận án sử dụng các phương pháp thống kê mô tả, sử dụng các mô hình đồ thị và biểu đồ để minh họa cho các kết quả nghiên cứu về QTBHTT của Tập đoàn Viettel tại thị trường Việt Nam. Các đồ thị giúp minh họa rõ nét các nội dung nghiên cứu của luận án. Dựa vào các đồ thị, nghiên cứu sinh tiến hành phân tích và đưa ra các nhận định về các vấn đề nghiên cứu

7. Những đóng góp mới của luận án

7.1. Những đóng góp về mặt lý thuyết

Luận án tiếp cận QTBHTT ở góc độ quản trị kinh doanh và tiếp cận theo các chức năng quản trị. Luận án đã tổng hợp, hệ thống hóa và phát triển lý thuyết về

BHTT và QTBHTT như: tổng hợp và làm rõ một số nội dung về BHTT, tổng hợp một số cách hiểu về QTBHTT và đưa ra định nghĩa QTBHTT, tổng hợp một số mô hình tổ chức BHTT, làm rõ vai trò và chức năng của QTBHTT, tiếp cận QTBHTT theo bốn chức năng quản trị (hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát), tiếp cận QTBHTT theo quản trị quy trình, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến QTBHTT theo hai nhóm yếu tố môi trường bên trong và bên ngoài. Từ cơ sở lý thuyết đó, luận án tiến hành phân tích thực trạng QTBHTT của Tập đoàn Viettel tại thị trường Việt Nam và đề xuất một số giải pháp và kiến nghị đối với QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel.

7.2. Những đóng góp về mặt thực tiễn

- Luận án nghiên cứu và phân tích thực trạng QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel, các nghiên cứu được thực hiện chủ yếu tại hai đơn vị trực thuộc Tập đoàn Viettel là Viettel Post và Viettel Commerce. Đây là hai tổng công ty đang triển khai BHTT tại thị trường Việt Nam.

- Luận án phân tích, làm rõ thực trạng QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel bao gồm: (1) Phân tích thực trạng hoạch định BHTT; (2) Phân tích thực trạng tổ chức BHTT; (3) Phân tích thực trạng lãnh đạo BHTT; (4) Phân tích thực trạng kiểm soát BHTT. Từ phân tích thực trạng, luận án rút ra những thành công, hạn chế và nguyên nhân, làm cơ sở đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao hiệu quả QTBHTT. Các hạn chế của QTBHTT xuất phát từ một số nguyên nhân cơ bản như: dự báo BHTT chưa chú trọng căn cứ vào các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài; chưa xác định được tập khách hàng trọng điểm đối với BHTT; cơ cấu tổ chức còn chồng chéo, kém hiệu quả; việc quản lý các nhà cung cấp, hàng hóa đầu vào còn nhiều thiếu sót; khai thác tài nguyên khách hàng chưa hiệu quả; việc áp dụng công nghệ trong QTBHTT còn hạn chế; lựa chọn và phân bổ nhân sự BHTT còn chưa hiệu quả; đánh giá lực lượng BHTT gặp khó khăn; kiểm soát BHTT trên diện rộng khó đảm bảo tính chính xác...

- Từ kết quả phân tích đánh giá thực trạng, luận án đề ra một số giải pháp và kiến nghị đối với QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel bao gồm bốn nhóm giải pháp về hoạch định BHTT, về tổ chức BHTT, về lãnh đạo và kiểm soát BHTT, và một số đề xuất khác.

Nhóm giải pháp về hoạch định BHTT đề ra các giải pháp về sử dụng cơ sở dữ liệu, tăng cường hiệu quả dự báo, tăng cường sử dụng các căn cứ thực tế trong dự báo, tăng cường sử dụng công nghệ trong hoạch định.

Nhóm giải pháp về tổ chức BHTT đề ra một số giải pháp về thay đổi cơ cấu tổ chức, phân công bố trí công việc, tăng cường năng lực các nhà quản trị.

Nhóm giải pháp về lãnh đạo và kiểm soát BHTT nêu ra một số giải pháp về áp dụng công nghệ và các phần mềm trong lãnh đạo và kiểm soát, tăng cường kiểm soát các nhà cung cấp và các nhà bán hàng, kiểm soát chặt chẽ các yếu tố đầu vào.

Nhóm đề xuất đề cập tới hoàn thiện cơ chế chính sách, môi trường đối với BHTT làm cơ sở cho QTBHTT

8. Kết cấu luận án

Ngoài phần Mở đầu, Lời cảm ơn, Tài liệu tham khảo và Kết luận, luận án được chia thành 3 chương:

Chương 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN TRONG DOANH NGHIỆP.

Chương II: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL TUYẾN TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM.

Chương III: GIẢI PHÁP VÀ ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM.

Chương 1: MỘT SỐ LÝ LUẬN CHỦ YẾU VỀ QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. Lý luận chủ yếu về bán hàng trực tuyến

1.1.1. Khái niệm và đặc điểm của bán hàng trực tuyến

1.1.1.1. Khái niệm bán hàng trực tuyến

Bán hàng là một hoạt động quan trọng của hầu hết các doanh nghiệp và có nhiều cách hiểu về bán hàng. Theo [24], bán hàng là việc đổi hàng hóa để lấy tiền. Theo [1], bán hàng là hoạt động trao đổi sản phẩm hay dịch vụ của người bán cho người mua để được nhận lại tiền, vật phẩm hoặc giá trị trao đổi theo thỏa thuận. Theo [37], bán hàng là một quá trình trong đó người bán hàng tìm hiểu, khám phá, gợi tạo và đáp ứng nhu cầu của người mua, nhằm giúp người mua thỏa mãn các nhu cầu của họ, và đảm bảo quyền lợi của cả hai bên. Theo Luật Thương mại Việt Nam năm 1997, mua bán hàng hóa là hành vi thương mại của thương nhân, theo đó người bán nhận tiền và có nghĩa vụ giao hàng cho người mua, còn người mua có quyền nhận hàng và phải trả tiền cho người bán. Theo các cách hiểu này, bán hàng là hoạt động trao đổi hàng - tiền của người bán với người mua. Hàng hóa được chuyển quyền sở hữu/sử dụng từ người bán sang người mua, người mua nhận hàng và trả tiền cho người bán. Để bán được hàng, người bán phải tiến hành nhiều hoạt động, chương trình bán hàng và phải tạo ra môi trường tương tác với người mua như cửa hàng, trung tâm thương mại, siêu thị... là nơi để người mua và người bán gặp nhau tiến hành các trao đổi mua bán. Trong BHTTh, người mua (hoặc người bán, hoặc cả người mua và người bán) cần có sự thống nhất về mặt thời gian và địa điểm để gặp nhau nhằm xúc tiến việc mua bán.

Theo [21], bán hàng online (bán hàng trực tuyến) được hiểu là các hoạt động kinh doanh, buôn bán, trao đổi hàng hoá diễn ra trên mạng internet. Hình thức bán hàng này không cần có cửa hàng vật lý, hoặc có cửa hàng nhưng đẩy mạnh quảng bá sản phẩm qua các kênh trực tuyến. Quá trình giao dịch sẽ diễn ra chủ yếu trên mạng internet.

Theo [97], BHTT là một ứng dụng của TMĐT. Về bản chất, BHTT cũng là quá trình bán hàng hóa đến người tiêu dùng còn người bán nhận được tiền từ người mua như giống như BHTTh. Tuy nhiên, BHTT được thực hiện trên cơ sở sử dụng PTĐT, internet hoặc một mạng kết nối để tiến hành giao dịch từ xa, người mua và

người bán không cần thiết phải gặp nhau. PTĐT được hiểu là các phương tiện hoạt động dựa trên công nghệ điện, hoặc có kết nối các mạng viễn thông, internet... Với sự phát triển của internet và CNTT, nhiều PTĐT mới được sử dụng làm hoạt động BHTT được trở nên thuận tiện. Thiếu PTĐT và mạng kết nối thì không có BHTT.

Qua một số tiếp cận, nghiên cứu sinh đưa ra cách hiểu về BHTT như sau: *“BHTT là việc bán hàng hóa và dịch vụ qua internet và các kênh điện tử khác đến khách hàng với sự hỗ trợ từ các phương tiện điện tử”*. Internet là kênh chủ yếu và phổ thông nhất bên cạnh các kênh điện tử khác, là môi trường để người bán sử dụng nhằm đưa thông tin, hàng hóa, hoặc dịch vụ đến khách hàng. Với BHTT, người mua và người bán có thể tiến hành mua bán, trao đổi hàng hóa mà không cần phụ thuộc vào thời gian và địa điểm. Địa điểm mua bán được tổ chức trên không gian mạng giúp cho việc mua bán được tiến hành mọi nơi mọi lúc trong điều kiện kết nối được đảm bảo. Các PTĐT như điện thoại thông minh, máy tính bảng ... được người mua và người bán sử dụng để thực hiện giao dịch. Sự chủ động trong mua bán trực tuyến luôn ở mức cao. Người bán và người mua tiến hành giao dịch trực tuyến dựa trên yếu tố niềm tin là rất lớn. Việc giao hàng có thể do bên thứ ba đảm nhận và thanh toán được thực hiện qua các hệ thống thanh toán điện tử hoặc dịch vụ thu tiền hộ từ nhà vận chuyển.

1.1.1.2. Đặc điểm của bán hàng trực tuyến

Giống như BHTTh, BHTT là hoạt động bán hàng bao gồm các chủ thể tham gia vào quá trình mua bán là: bên bán, bên mua, các trung gian. Đối tượng mua bán trong BHTT là hàng hóa, ý tưởng, dịch vụ và các sản phẩm số. Sự khác biệt của BHTT là sử dụng không gian mạng làm môi trường giao dịch và thực hiện các giao dịch thông qua các PTĐT. BHTT mang một số đặc điểm cơ bản sau:

i) BHTT được thực hiện qua các PTĐT và các kênh điện tử

BHTT có thể diễn ra giữa người bán hoặc đại diện người bán với người mua hoặc đại diện người mua qua một kênh điện tử nào đó (như mạng internet) thông qua các PTĐT (như điện thoại thông minh, ...), không cần gặp trực tiếp. Các giao dịch này có thể thực hiện tự động hoặc có sự tham gia của con người. PTĐT và kênh điện tử là công cụ để các bên tiến hành giao dịch, nếu thiếu một trong hai hoặc cả hai thì không có BHTT. Với những tiến bộ của cách mạng công nghiệp 4.0, nhiều PTĐT và các ứng dụng mới được sử dụng trong BHTT, giúp cho quá trình mua bán nhanh chóng và thông minh. BHTT ngoài những yếu tố hạ tầng kỹ thuật

truyền thông (như kho hàng, cửa hàng, ...) cần xây dựng hạ tầng TMĐT, trong đó các hệ thống TMĐT giúp cho người bán và người mua giao dịch từ xa. Nếu không có internet, và các ứng dụng trên www thì không có BHTT. Chính mạng internet và các ứng dụng trên www đã đặt nền móng cho TMĐT phát triển và các hoạt động BHTT trở thành hiện thực.

ii) Tính sẵn sàng của BHTT

Việc sử dụng công nghệ bán hàng trên mạng và các công cụ hỗ trợ giúp các giao dịch mua bán trực tuyến diễn ra nhanh chóng, không phụ thuộc vào không gian và thời gian. Trong BHTTh, để các cửa hàng vật lý hoạt động 24/24 giờ tất cả các ngày là rất khó khăn. Trái lại, các website bán hàng được kết nối internet tạo điều kiện cho khách hàng trên toàn cầu có thể truy cập vào để mua hàng bất kể thời gian nào. Cả 24h trong ngày đều là thời gian thực hiện các hoạt động bán hàng đối với BHTT, yêu cầu của khách hàng có thể được đáp ứng bất kể thời điểm nào thông qua hệ thống BHTT. Các nhà bán hàng thậm chí còn có thể tự tìm kiếm và chủ động tư vấn cho khách hàng nhờ hệ thống BHTT.

iii) Không được xác thực kiểm tra hàng hóa trước khi mua

Về nguyên tắc, mọi hàng hóa và dịch vụ trong BHTTh đều có thể được bán trực tuyến. Tuy nhiên, việc áp dụng các công nghệ và quá trình chuyển đổi số đã làm cho các hình thái của sản phẩm thay đổi, cách thức tiêu dùng của sản phẩm cũng thay đổi. Sản phẩm trong BHTT được cung cấp tới người mua dưới dạng hình ảnh và các thông tin đi kèm, không có sản phẩm thực. Người mua trực tuyến xem hàng trên các gian hàng trực tuyến hoặc trên các website bán hàng để đi đến quyết định mua. Điều này đòi hỏi người mua phải có một số kỹ năng nhất định để hình dung về sản phẩm, nhằm xác định đúng sản phẩm theo nhu cầu. Một số doanh nghiệp có ưu thế khi áp dụng mô hình kết hợp BHTT và BHTTh. Khi đó người mua có thể kiểm tra hàng hóa cụ thể tại các điểm bán vật lý của doanh nghiệp nếu thấy cần thiết. Ví dụ, khách hàng có thể mua trực tuyến và xem hàng trực tiếp trên hệ thống bán lẻ hỗn hợp của Viettel Commerce bao gồm các siêu thị bán lẻ Viettel Store và website bán lẻ viettelstore.vn.

iv) Hoạt động bán được thực hiện chủ yếu dựa trên niềm tin của người mua với uy tín, thương hiệu của người bán

Mặc dù đang là xu hướng được ưa chuộng nhất là giới trẻ, vẫn còn không ít người cho rằng mua bán trực tuyến không an toàn. Trong thực tế không ít lần người mua bị chủ hàng lừa vì sản phẩm không đúng như quảng cáo hay chuyển tiền mà

không nhận được hàng.... Theo [53], hai yếu tố chính ảnh hưởng đến niềm tin trong mua hàng trực tuyến là nhận thức về danh tiếng của website (người bán) và chất lượng sản phẩm/dịch vụ trên website. Các nhà BHTT có uy tín, các sản phẩm uy tín hay đã có thương hiệu mang lại cảm giác an toàn cho người mua. Khi người tiêu dùng có niềm tin mạnh mẽ với việc mua sắm trực tuyến thì thái độ đối với mua sắm trực tuyến càng tích cực. Theo [27], người tiêu dùng đang có xu hướng mua và thanh toán trực tuyến các sản phẩm giá rẻ hoặc các sản phẩm có thương hiệu từ các nhà BHTT có uy tín. Họ sẽ sử dụng dịch vụ giao hàng thu tiền do bên thứ ba thực hiện với các hàng hóa mua trực tuyến khác. Do vậy, các doanh nghiệp BHTT cần chú trọng xây dựng niềm tin đối với khách hàng. Đồng thời, các cơ quan hữu quan cần sớm hoàn thiện khung pháp lý để người mua yên tâm mua bán trực tuyến.

v) Hàng hóa có thể được giao nhận dưới dạng vật thể hoặc dữ liệu

Trong BHTT, sản phẩm có thể ở dạng sản phẩm vật lý (hữu hình) và sản phẩm số. Người bán bán cả hai loại sản phẩm này qua các kênh trực tuyến dưới dạng hình ảnh và thông tin sản phẩm để người mua lựa chọn. Với các sản phẩm vật lý, thông thường việc giao hàng sẽ do một bên thứ ba làm dịch vụ vận chuyển đảm nhận. Người mua sẽ nhận sản phẩm cụ thể và thanh toán qua các kênh trực tuyến cho người bán, hoặc dùng dịch vụ giao hàng thu tiền (COD). Khách hàng mua trực tuyến thường dùng hình thức COD để đảm bảo an toàn trong quá trình mua hàng trực tuyến. Với các hàng hóa số, người bán sẽ giao hàng tới người mua qua các kênh trực tuyến kết nối trực tiếp như qua thư điện tử, tin nhắn, mà không cần qua các trung gian vận chuyển. Các hàng hóa số tồn tại dưới dạng các tệp tin, các video, ... và được tiêu dùng thông qua các PTĐT như máy vi tính, điện thoại thông minh, Vấn đề cơ bản trong quá trình mua bán, giao nhận hàng hóa số là uy tín và sự tin tưởng trong quá trình giao dịch.

Bảng 1.1. So sánh BHTTh với BHTT

Các tiêu chí so sánh	Bán hàng truyền thống	Bán hàng trực tuyến
Về bản chất	Về bản chất BHTTh và BHTT đều là bán hàng, trong đó người bán cung cấp hàng hóa để thỏa mãn nhu cầu nào đó của người mua. Ngược lại, người bán nhận tiền từ người mua để đáp ứng mục tiêu doanh thu và lợi nhuận.	
Chủ thể tiến hành và hình thức tiến hành	Con người. Tương tác trực tiếp giữa người mua với người	Con người và các hệ thống xử lý tự động. Tương tác diễn ra giữa người – hệ thống

	bán (mặt đối mặt). Tại một thời điểm người mua chỉ tương tác với một người bán.	trực tuyến – người. Người mua có thể tương tác với nhiều hệ thống BHTT, nhiều người bán trong một thời gian ngắn.
Khách thể	Hàng hóa, dịch vụ, ý tưởng.	Hàng hóa, hàng hóa số, dịch vụ, dịch vụ số, ý tưởng, thông tin.
Các công cụ và môi trường, hạ tầng công nghệ và kỹ thuật	Thị trường vật lý: cửa hàng, siêu thị, chợ, kho, trung tâm mua sắm. Thường bị giới hạn theo khu vực địa lý và thời gian bán hàng.	Thị trường điện tử kết hợp với thị trường vật lý: sàn giao dịch điện tử, phố mua sắm trực tuyến, công mua sắm. Không bị giới hạn về không gian, mua sắm xuyên biên giới, không giới hạn về thời gian, 24h/24h.
Môi trường pháp luật	Hệ thống quy phạm pháp luật như luật thương mại, luật dân sự, pháp luật hợp đồng, những luật chuyên ngành điều chỉnh.	Ngoài hệ thống pháp luật điều chỉnh BHTT, cần có những quy phạm pháp luật mới: luật giao dịch điện tử, luật an toàn thông tin...
Cơ sở giao dịch	Hàng hóa, dịch vụ cụ thể	Niềm tin của người mua với người bán
Tốc độ giao dịch	Chậm hơn so với giao dịch trực tuyến.	Cực kì nhanh chóng, theo tốc độ Internet.
Ưu, nhược điểm chính	Hàng hóa cụ thể Giới hạn về không gian và thời gian	Không xác thực hàng hóa khi mua Không giới hạn về thời gian, không gian.

Nguồn: Nghiên cứu sinh tổng hợp

1.1.2. Ưu điểm và nhược điểm của bán hàng trực tuyến

1.1.2.1. Các ưu điểm của bán hàng trực tuyến

i) Không giới hạn thời gian, không gian

Thay vì chỉ có thể bán hàng tại những địa điểm cố định và theo những khung giờ cố định như BHTT, BHTT có thể bán hàng mọi nơi mọi lúc chỉ cần có mạng kết nối và PTĐT. Người bán có thể lướt web, tìm kiếm khách hàng, quảng cáo, giao dịch với khách hàng... bất kể khi nào, ở đâu và không nhất thiết phải có cửa hàng. Như vậy, thời gian mua sắm mà người bán có thể dành cho người mua tăng lên đáng kể. Với những công nghệ hỗ trợ kinh doanh trực tuyến như hiện nay, người BHTT có thể ngay lập tức đáp ứng nhu cầu của khách hàng, theo sát các nhu cầu của khách hàng mọi nơi mọi lúc. Sự linh hoạt về thời gian, không gian là ưu điểm hàng đầu của BHTT.

ii) Tiết kiệm thời gian bán hàng

BHTT có thể thực hiện liên tục “cả ngày” chứ không bị giới hạn bởi các khung giờ như BHTTh. Đồng thời, mức độ tự động hóa trong BHTT càng cao thì thời gian bán hàng càng giảm, có thể trong vài phút người bán đã hoàn thành việc bán hàng thông qua vài cú nhấp chuột. Người BHTT có thể cùng lúc bán hàng cho nhiều khách mà hầu như không gặp bất cứ khó khăn nào. Đây là điều gần như không thể thực hiện được với BHTTh. Người bán hàng càng cung cấp trên hệ thống trực tuyến các thông tin và hình ảnh sản phẩm càng đầy đủ, chính xác bao nhiêu thì khách hàng càng chủ động trong mua hàng bấy nhiêu và thời gian mua bán càng giảm xuống. Với sự hỗ trợ ngày càng nhiều từ CNTT, việc BHTT trở nên nhanh chóng và đơn giản.

iii) Giảm chi phí bán hàng và chi phí vận hành

Trong điều kiện CNTT phát triển như hiện nay, thay vì phải vận hành cả cơ sở bán hàng với đội ngũ nhân viên công kênh và cơ sở vật chất phức tạp, người bán hàng chỉ cần một PTĐT có kết nối internet là có thể bắt đầu BHTT. Không mất tiền thuê mặt bằng, không mất quá nhiều chi phí thuê nhân viên, hầu như không mất chi phí vận hành như điện, nước... Thậm chí nhiều doanh nghiệp còn đẩy được lượng hàng dự trữ xuống mức rất thấp thông qua việc bán hàng liên kết hoặc áp dụng JIT trong dự trữ. Việc phát triển thị trường không cần hệ thống bán hàng công kênh mà chỉ cần vài nhân viên thành thạo được trang bị công cụ điện tử và mạng kết nối. Khả năng nhiều khoản đầu tư được giảm xuống một cách đáng kể.

iv) Người bán được sở hữu một cơ sở dữ liệu khách hàng lớn và dễ quản lý

Cơ sở dữ liệu khách hàng đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của BHTT. Việc khai thác tốt dữ liệu khách hàng giúp người bán ngày càng có nhiều khách hàng hiện hữu thay vì ở dạng tiềm năng. Các nhà BHTT có thể tìm kiếm các nguồn dữ liệu khách hàng để sử dụng hoặc khai thác nguồn khách hàng trên các mạng xã hội. BHTT cũng giúp các nhà bán hàng nhanh chóng nắm bắt được nhu cầu khách hàng, nhận các phản hồi từ khách hàng để có thể điều chỉnh kịp thời các hoạt động. Với các phần mềm bán hàng tiên tiến, việc quản lý dữ liệu khách hàng cũng trở nên đơn giản, ít tốn kém.

1.1.2.2. Nhược điểm của bán hàng trực tuyến

i) Tính bảo mật không cao

Độ bảo mật internet rất khó kiểm soát, hệ thống mạng dễ bị xâm nhập, đánh cắp dữ liệu gây bất lợi cho hệ thống BHTT. Các doanh nghiệp BHTT thường ít đầu

tur cho các hoạt động bảo mật, do vậy các cơ sở dữ liệu và thông tin cá nhân khách hàng rất dễ bị rò rỉ ra bên ngoài. Điều này gây ra không ít phiền toái cũng như rủi ro với khách hàng. Đây cũng chính là rào cản khiến cho không ít khách hàng không sẵn sàng tham gia mua bán trực tuyến vì không yên tâm về các vấn đề liên quan đến bảo mật thông tin và sự riêng tư của dữ liệu giao dịch. Người BHTT còn phải đối mặt với các rủi ro an ninh thông tin, các gian lận trên internet, các vụ tấn công mạng và lừa đảo.

ii) Khó khăn trong bán hàng liên tục

BHTTh được thực hiện trong không gian hẹp, khung giờ cố định và luôn có người bán túc trực nên có thể đáp ứng kịp thời ngay khi khách hàng bước vào. Trái lại, BHTT diễn ra liên tục cả 24 tiếng trong ngày trong tất cả các ngày nên đòi hỏi bên bán cần có kế hoạch tổ chức và sự phối kết hợp nội bộ để hệ thống bán hàng vận hành hiệu quả. Đặc biệt trong quá trình BHTT cần lưu ý tới việc phản hồi kịp thời tới khách hàng. Khách hàng có thể chuyển từ website này sang website khác rất nhanh chỉ qua một cú nhấp chuột, do đó các website không đáp ứng được nhu cầu khách hàng đặc biệt là trả lời khách hàng kịp thời sẽ rất dễ mất khách. Khó khăn này cũng rất nghiêm trọng với các nhà bán hàng duy trì cả kênh bán hàng vật lý và kênh BHTT.

iii) Áp lực cạnh tranh cao

Số lượng các nhà BHTT trong mỗi lĩnh vực hay ngành hàng ngày càng nhiều, người mua ngày càng có nhiều lựa chọn. Trong môi trường trực tuyến, việc tìm kiếm thông tin cũng như chuyển đổi từ nhà bán hàng này sang nhà bán hàng khác là rất đơn giản. Do vậy, các nhà BHTT phải tìm mọi cách để thu hút cũng như giữ khách hàng ở lại với mình. Họ có thể cạnh tranh về giá, về dịch vụ, các điều khoản mua bán... miễn sao làm hài lòng khách hàng. Điều này cũng sẽ khiến cho cách thức tổ chức kinh doanh trực tuyến trở nên phức tạp hơn, các khoản chi phí sẽ tăng lên và lợi nhuận sẽ giảm đi. Mặt khác, các nhà BHTT cũng phải cạnh tranh với mảng BHTTh, đặc biệt là trong những ngành hàng đòi hỏi tính cụ thể cao.

iv) Khó khăn trong vấn đề tạo dựng sự tin tưởng của khách hàng

Trong BHTTh, người mua trực tiếp đến nơi người bán nên việc xác thực rất dễ dàng. Trái lại, việc xây dựng uy tín và thương hiệu của các nhà BHTT luôn bị đe dọa do hiện tượng lừa đảo diễn ra ngày càng phổ biến. Việc mượn hình ảnh hay thương hiệu uy tín để quảng cáo không đúng thực tế, lừa tiền người mua, ... diễn ra ngày càng nhiều. Đồng thời, các nhà BHTT chủ yếu mô tả các mặt hàng kèm hình

ảnh sản phẩm, video giới thiệu sản phẩm thậm chí truyền trực tiếp qua webcam cũng vẫn không cụ thể và “thật” bằng kiểm chứng trực tiếp. Việc đăng tải thiếu thông tin cũng có thể dẫn đến khách hàng nhận biết sai, đặt mua không đúng chủng loại hàng hóa. Việc kiểm tra giám sát quá trình giao hàng và thanh toán tiền cũng khá khó khăn. Do vậy, cả hai phía người bán và người mua đều có những sự dè chừng nhất định. Hình thức thanh toán hợp lý cho cả hai trong giao dịch trực tuyến hiện nay là COD.

v) Vấn đề hàng giả, hàng kém chất lượng

Các thông tin, hình ảnh, video được người bán trực tuyến đăng tải trên mạng chưa chắc đã phản ánh đúng về hàng hóa hoặc phản ánh không đầy đủ. Thiếu thông tin khiến người mua sai sót trong quyết định đặt mua, mua phải hàng kém chất lượng, hàng hóa không phù hợp hoặc không đúng với kỳ vọng.... Thậm chí người bán còn cố tình đăng tải thông tin không chính xác về sản phẩm và dịch vụ để thu hút người mua. Đối với người mua, để kiểm tra tính xác thực của các loại thông tin là bất khả thi.

1.1.3. Phân loại bán hàng trực tuyến

Có nhiều hướng tiếp cận khác nhau để phân loại BHTT như căn cứ vào chủ thể giao dịch, đối tượng giao dịch, hình thức giao dịch, phương tiện giao dịch, số lượng hàng hóa giao dịch.... Trong phần này đề cập tới một số loại hình BHTT phổ biến sau.

i) Phân loại dựa trên số lượng hàng hóa giao dịch: có bán lẻ trực tuyến và bán buôn trực tuyến

- Bán lẻ là bán hàng hóa cho mục đích tiêu dùng và bán hàng với số lượng ít. Một số giao dịch mua bán giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp về bản chất là giao dịch bán lẻ nhưng chiếm tỉ lệ rất nhỏ. Đa số bán lẻ diễn ra giữa giữa một người bán/nhà bán lẻ/ doanh nghiệp bán lẻ với bên mua là người tiêu dùng.

Bán lẻ trực tuyến là hoạt động bán hàng trên mạng giữa một người bán/nhà bán lẻ/ doanh nghiệp bán lẻ với người tiêu dùng thông qua sử dụng các PTĐT.

- Bán buôn là hoạt động bán hàng cho thương nhân, tổ chức không bao gồm bán trực tiếp cho người mua để sử dụng vào mục đích tiêu dùng sinh hoạt của cá nhân. Mục đích của người mua là để phục vụ cho các hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Bán buôn trực tuyến là hoạt động bán hàng của doanh nghiệp cho doanh nghiệp thông qua sử dụng các PTĐT và một mạng kết nối. Bán buôn trực tuyến khác với bán lẻ trực tuyến về chủ thể mua hàng, mục đích mua hàng, phương tiện giao dịch (bảng 1.2).

Bảng 1.2. So sánh bán lẻ trực tuyến với bán buôn trực tuyến

Tiêu chí	Bán lẻ trực tuyến	Bán buôn trực tuyến
Chủ thể tiến hành và hình thức tiến hành	Giữa nhà bán lẻ trực tuyến với người tiêu dung	Giữa nhà sản xuất, nhà bán buôn, nhà bán lẻ
Khách thể	Hàng hóa tiêu dung	Nguyên vật liệu, bán thành phẩm, hàng hóa tiêu dung.
Các công cụ và môi trường	Chủ yếu qua mạng internet	Ngoài mạng internet, các mạng nội bộ, ebXML, EDI được sử dụng
Cơ sở pháp lý	Trách nhiệm pháp lý giữa người bán với người tiêu dùng	Trách nhiệm pháp lý của nhà bán buôn, nhà bán lẻ
Bản chất chuỗi cung ứng điện tử	Đầu ra của quá trình cung ứng điện tử	Đầu vào và quá trình kinh doanh của chuỗi giá trị.

Nguồn: Nghiên cứu sinh tổng hợp

ii) Phân loại dựa trên các PTĐT trong giao dịch

- BHTT qua mạng internet: Các doanh nghiệp BHTT sử dụng các PTĐT có kết nối internet để chuyển tải thông tin và hình ảnh sản phẩm tới khách hàng. BHTT qua internet thực sự bùng nổ khi mạng internet và máy tính được phổ cập. Máy tính và internet giúp BHTT có thể phát triển được ở hầu hết các lĩnh vực với sản phẩm đa dạng. Bên cạnh đó, các thiết bị điện tử khác như điện thoại thông minh, ipad, ... có kết nối internet cũng là những công cụ để thực hiện BHTT.

- BHTT qua mạng viễn thông di động và các mạng mở khác: Các mạng viễn thông khác cũng được ứng dụng mạnh mẽ vào BHTT. Mạng viễn thông di động hay các mạng mở khác như extranet cũng đáp ứng được các yêu cầu về truyền tải dữ liệu, thanh toán trực tuyến.

iii) Phân loại dựa trên các website BHTT

- Bán hàng qua website TMĐT của doanh nghiệp: doanh nghiệp xây dựng website để BHTT hoặc phục vụ một phần của BHTT: giới thiệu hàng hoá, khuyến mại, giao kết hợp đồng, cung cấp thông tin người bán, cung cấp các dịch vụ sau bán hàng.

- Bán hàng qua sàn giao dịch TMĐT: doanh nghiệp hoặc hộ kinh doanh mở/thuê gian hàng trên các sàn giao dịch của bên thứ ba để giới thiệu hoặc chào bán hàng hóa và sử dụng các dịch vụ của sàn giao dịch TMĐT.

- Bán hàng qua các trang mạng xã hội: Các trang mạng xã hội có chức năng của sàn giao dịch điện tử cho phép doanh nghiệp mở gian hàng BHTT, hoạt động

giống như các sàn giao dịch TMĐT. Ngoài ra BHTT có thể được thực hiện qua các giải pháp như mobiapp...

1.1.4. Các mô hình bán hàng trực tuyến

Có nhiều mô hình BHTT, nhiều mô hình kinh doanh mới ra đời, nhiều doanh nghiệp kinh doanh truyền thống chuyển đổi để thích ứng với môi trường kinh doanh trực tuyến [51]. Nhìn chung, các mô hình BHTT bao gồm hai nhóm cơ bản: các mô hình bán lẻ trực tuyến và các mô hình bán buôn trực tuyến.

1.1.4.1. Các mô hình bán lẻ trực tuyến

i) Mô hình nhà sản xuất bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng

Với sự phát triển của mạng internet và CNTT, các nhà sản xuất với thế mạnh về CNTT và hạ tầng kỹ thuật triển khai bán hàng cho người tiêu dùng theo mô hình nhà bán lẻ trực tuyến thuần túy hoặc bán lẻ điện tử hỗn hợp. Theo [3], hiện nay có nhiều các nhà sản xuất uy tín đã sử dụng mô hình này như IBM, Samsung, Nike, Người tiêu dùng có thể truy cập vào các gian hàng điện tử của nhà sản xuất để đặt hàng. Mô hình này có một số ưu điểm là:

- Mang lại khả năng cung cấp sản phẩm tùy biến cho khách hàng với mức chi phí hợp lý.

- Các bên tham gia mua bán có cơ hội lớn để tác động lẫn nhau, nhà sản xuất tăng tương tác trực tiếp với khách hàng, loại bỏ các quy trình thừa và kém hiệu quả.

- Nhà sản xuất nắm bắt kịp thời những nhu cầu và thị hiếu của thị trường.

- Nhà sản xuất định giá tốt hơn, mang đến các trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng.

Bên cạnh các ưu điểm, mô hình này cũng tồn tại những hạn chế sau:

- Doanh nghiệp phải tăng vốn đầu tư cho phân phối hàng hóa.

- Tính phức tạp trong hệ thống tăng lên do nhà sản xuất phải thiết lập hệ thống bán hàng và giao hàng.

- Nhà sản xuất phải chú trọng triển khai các dịch vụ chăm sóc khách hàng, bảo hành và bảo trì sản phẩm, cung cấp các dịch vụ sau bán đến từng khách hàng.

Mô hình này phù hợp với các doanh nghiệp sản xuất có quy mô lớn, nền tảng công nghệ tốt, tài chính vững vàng, hệ thống đại lý và hệ thống tự phân phối trải dài trên diện rộng. Khi đó, doanh nghiệp sẽ có đầy đủ các điều kiện để vận hành hệ thống bán hàng, chăm sóc và thực hiện các dịch vụ với người mua.

ii) Mô hình nhà bán lẻ điện tử thuần túy

Các nhà bán lẻ bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng qua các mạng kết nối mà không duy trì các cửa hàng vật lý [23]. Các doanh nghiệp mới hay những người

bán hàng nhỏ hơn có thể mở các gian hàng trên các sàn giao dịch điện tử hoặc xây dựng website TMĐT để bán hàng. Các website TMĐT có tính năng giao dịch cho khách hàng đặt hàng, thanh toán, và các hỗ trợ trực tuyến khác. Mô hình nhà bán lẻ điện tử thuần túy có ưu điểm là:

- Tổng chi phí đầu tư thường không lớn do doanh nghiệp không phải thuê hoặc xây dựng cửa hàng vật lý.

- Các quy trình kinh doanh được tổ chức linh hoạt và hợp lý, đặc biệt mô hình kết nối với bên thứ 3 là nhà cung cấp (dropshipping) giúp tiết kiệm được chi phí cửa hàng.

- Hạn chế tối đa lượng hàng tồn kho.

- Áp dụng công nghệ nhiều và hạn chế sử dụng con người trong quá trình bán hàng.

Tuy nhiên, mô hình nhà bán lẻ điện tử thuần túy cũng có những nhược điểm:

- Thiếu tính xác thực đối với hàng hóa.

- Thiếu chủ động do lệ thuộc vào các nhà cung ứng hàng hóa và dịch vụ vận chuyển.

- Doanh nghiệp phải xây dựng cơ sở hạ tầng (kho hàng, hệ thống logistics)

hoặc lệ thuộc vào các kho hàng của nhà sản xuất, hoặc các công ty logistics.

Mô hình kinh doanh này phù hợp cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ có các nguồn lực hạn chế, các doanh nghiệp mới tham gia thị trường bán lẻ muốn hạn chế rủi ro hoặc các doanh nghiệp có thế mạnh về kho bãi, logistic và vận chuyển.

Ví dụ: Amazon.com là điển hình về nhà bán lẻ điện tử thuần túy. Công ty này kinh doanh trực tuyến một dải rộng các hàng hóa và dịch vụ đến nhiều nhóm người tiêu dùng khác nhau trên một địa bàn rộng mà không duy trì bất kỳ cửa hàng bán lẻ nào. Họ có hệ thống khoảng hơn 100 kho hàng khổng lồ đặt ở nhiều nơi trên thế giới nhằm nhanh chóng đáp ứng nhu cầu của người mua.

iii) Mô hình nhà bán lẻ điện tử hỗn hợp

Mô hình này sử dụng kết hợp kênh bán qua internet với kênh bán tại cửa hàng. Theo [18], người bán có thể khai thác những điểm mạnh và khắc phục những hạn chế của mỗi kênh. Mô hình này đáp ứng được những người mua chưa có kinh nghiệm mua trực tuyến, muốn được tiếp xúc với cửa hàng thực tế, hàng hóa thực tế. Với hệ thống thông tin tốt, nhà bán lẻ điện tử hỗn hợp có thể liên kết tất cả các hệ thống hỗ trợ với các kho hàng, cửa hàng để xử lý các đơn hàng và thực hiện đơn hàng hiệu quả. Căn cứ vào kết quả kinh doanh, các nhà BHTT có thể tiếp tục duy trì hệ thống, phát triển thêm các cửa hàng, các kho dự trữ hàng hóa hoặc giảm bớt. Các nhà bán lẻ điện tử hỗn hợp có thể chuyển sang mô hình nhà bán lẻ điện tử thuần túy và ngược lại. Mô hình này có những ưu điểm sau:

- Giúp các doanh nghiệp phát huy được thế mạnh và hạn chế những điểm yếu của từng kênh bán hàng.

- Người mua có thể đến các cửa hàng vật lý để xác thực hàng hóa nếu cần.

- Người bán có thể linh hoạt trong bán hàng và khai thác hệ thống.

Bên cạnh đó thì mô hình này cũng tồn tại những nhược điểm như:

- Doanh nghiệp phải đầu tư lớn cho hệ thống, đặc biệt là hệ thống cửa hàng vật lý

- Tính phức tạp trong quản lý tăng lên do hệ thống bán hàng trải rộng

- Có thể dẫn tới tồn đọng hàng hóa nhiều trong hệ thống các cửa hàng.

Mô hình này thích hợp với các doanh nghiệp đang kinh doanh truyền thống muốn chuyển sang khai thác các ưu thế của BHTT. Khi đó doanh nghiệp tận dụng và khai thác cơ sở hạ tầng sẵn có của bán lẻ truyền thống đồng thời tận dụng và khai thác các ưu điểm của kinh doanh trực tuyến.

Ví dụ: hệ thống bán lẻ hỗn hợp Viettel Store của Tập đoàn Viettel tại Việt Nam. Hệ thống bao gồm hơn 330 siêu thị bán lẻ và website bán lẻ trực tuyến viettelstore.vn chuyên cung cấp sản phẩm điện tử viễn thông, có thể đáp ứng nhu cầu khách hàng trên cả nước.

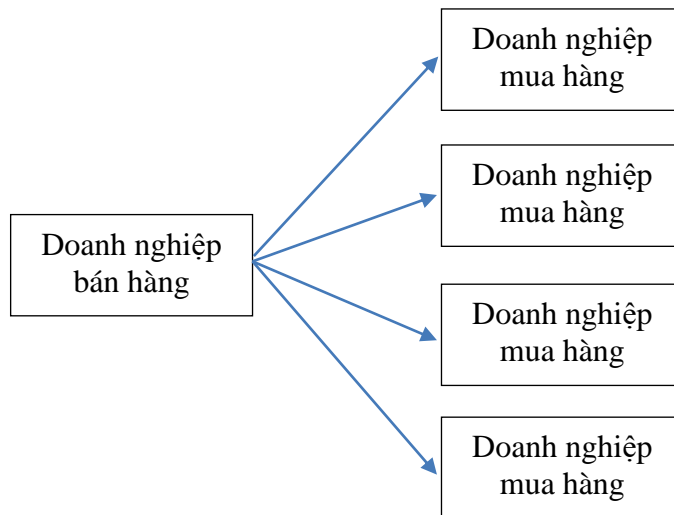
1.1.4.2. Các mô hình bán buôn trực tuyến

Bán buôn trực tuyến là các giao dịch TMĐT giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B) được tiến hành qua mạng internet, các mạng extranet, intranet hoặc các mạng riêng. Mô hình này có thể được tiến hành giữa một doanh nghiệp với các thành viên thuộc chuỗi cung ứng của doanh nghiệp, giữa một doanh nghiệp với cơ quan của chính phủ, hoặc giữa một doanh nghiệp bán buôn với một doanh nghiệp bán lẻ. Lợi ích của bán buôn trực tuyến là thông qua các PTĐT tự động hóa hoạt động thương mại và trao đổi thông tin cũng như các quá trình hợp tác để tiết kiệm thời gian và chi phí, hoàn thiện các quy trình kinh doanh không chỉ cho người bán mà cho các bên liên quan. Tùy mức độ chủ đạo trong quan hệ giao dịch, các mô hình BHTT B2B được chia thành bốn loại [23]:

i) Mô hình TMĐT bên bán chủ đạo

Mô hình bên bán chủ đạo là mô hình trong đó bên bán là một doanh nghiệp bán bán hàng hóa hoặc dịch vụ cho nhiều doanh nghiệp được gọi là bên mua. Các giao dịch thường thông qua mạng ngoại bộ - extranet, hoặc bên bán xây dựng website và chấp nhận các doanh nghiệp bên mua với những điều kiện cụ thể. Do doanh nghiệp bán quyết định doanh nghiệp mua nào được tham gia thị trường, các thị trường điện tử này được gọi là thị trường điện tử riêng. Các thị trường này không

mở công cộng, mà là thị trường do bên bán quyết định (xem hình 1.1).



Hình 1.1. Mô hình thương mại điện tử B2B bên bán chủ đạo

Nguồn: Turban & ctg (2010)

Mô hình bên bán chủ đạo thường triển khai ba phương thức bán trực tuyến chính:

- Bán buôn trực tuyến qua catalogue điện tử: Bên bán có thể tổ chức một trang web, trên đó bên bán tự thiết kế catalogue điện tử và đưa các thông tin cần thiết lên hoặc bên bán xây dựng catalog điện tử có tính chất tùy biến cho mỗi khách hàng. Để thuận lợi, bên bán có thể cung cấp cho bên mua một phần mềm giỏ mua hàng tùy biến cho phép bên mua lưu trữ thông tin đơn hàng và chủ động đặt hàng. Ví dụ: Microsoft sử dụng mạng extranet để bán hàng tới các khách hàng là doanh nghiệp. Sử dụng phần mềm nhập đơn hàng dựa trên extranet, bên mua có thể kiểm tra hàng tồn kho, theo dõi tình trạng đơn hàng. Các bên không cần thiết sử dụng điện thoại, thư điện tử để trao đổi mà tương tác trực tiếp trên hệ thống. Bán buôn trực tuyến cũng tạo cho khách hàng các cơ hội tùy biến sản phẩm, doanh nghiệp có thể tự cấu hình sản phẩm với số lượng lớn (cá thể hóa hàng loạt), đặt đơn hàng riêng.

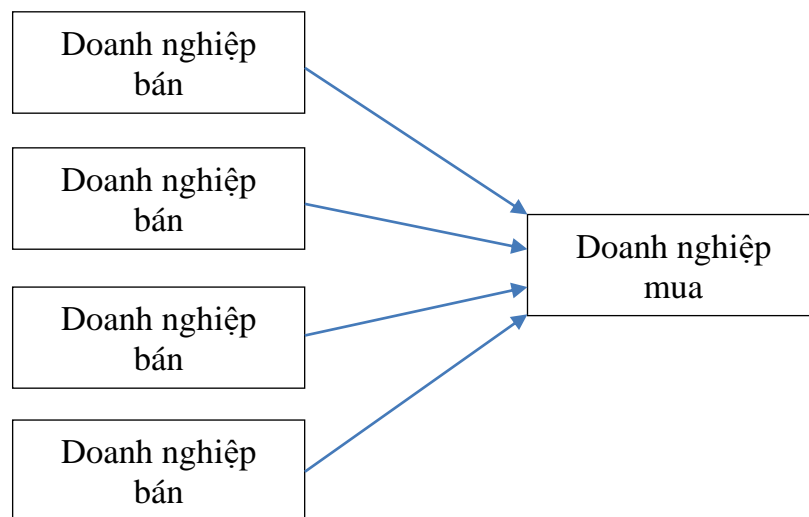
- Bán buôn trực tuyến qua các nhà phân phối và các trung gian giao dịch: Người bán có thể sử dụng các trung gian giao dịch để phân phối các sản phẩm của mình tới các khách hàng nhỏ hơn như có thể là các nhà bán lẻ. Trung gian giao dịch thường mua sản phẩm từ nhiều nhà sản xuất, rồi tích hợp các sản phẩm trong một catalog điện tử, sau đó bán hàng cho các doanh nghiệp, nhà bán lẻ. Ví dụ: Bigboxx.com là một công ty ở Hồng Kông đóng vai trò là nhà phân phối trung gian trong bán buôn văn phòng phẩm trực tuyến. Công ty không có các kho hàng thật mà bán hàng qua catalog điện tử. Năm 2008, công ty đã nhập khoảng 10.000 mặt hàng từ 300 nhà cung ứng, xây dựng các

catalog điện tử để bán hàng. BigBoxx cung cấp một số dịch vụ đi kèm để phân phối trực tuyến như dịch vụ kho hàng, dịch vụ xác thực hàng hóa,

- Bán buôn thông qua đấu giá trực tuyến: Nhiều công ty sử dụng đấu giá trực tuyến để bán hàng hóa, dịch vụ. Bên mua phải đăng ký thành viên các sàn đấu giá điện tử để được tham gia đấu giá. Bên bán sử dụng sàn đấu giá điện tử của bên thứ ba hoặc tích hợp tính năng đấu giá trên website do công ty mình sở hữu. Đối với các công ty lớn, nổi tiếng, có kinh nghiệm đấu giá hoặc có hạ tầng CNTT cho việc đấu giá thì tự lập website đấu giá riêng. Khi đó công ty tự quản lý và điều hành các phiên đấu giá. Với các công ty nhỏ, thường sử dụng dịch vụ bán đấu giá qua website trung gian hoặc từ một sàn giao dịch công cộng. Các công ty đấu giá chuyên nghiệp có thể cung cấp nhiều dịch vụ bổ sung như dịch vụ thu thập, xử lý dữ liệu, tích hợp các luồng thông tin, dịch vụ logistic, dịch vụ thanh toán.

ii) *Mô hình TMĐT B2B bên mua chủ đạo*

Trong bán buôn trực tuyến, giải pháp mà các doanh nghiệp có thể sử dụng là doanh nghiệp mở riêng cho mình một chợ điện tử hay thị trường điện tử riêng còn gọi là thị trường điện tử bên mua và mời những người bán hàng, nhà cung cấp hàng hóa đủ năng lực tham gia. Theo [86], một thị trường điện tử bên mua là thị trường dựa trên website của bên mua, trong đó doanh nghiệp mua hàng từ nhiều doanh nghiệp khác qua website của họ. Mô hình được sơ đồ hóa như hình 1.2.



Hình 1.2 Mô hình thương mại điện tử B2B bên mua chủ đạo

Nguồn: Turban & ctg (2010)

Các hình thức của mua buôn trực tuyến bao gồm:

- Đấu thầu trực tuyến: Đây là một trong các phương pháp mua buôn trực tuyến

chính của doanh nghiệp. Để tổ chức đấu thầu trực tuyến, doanh nghiệp bên mua xây dựng một sàn đấu thầu (chợ điện tử riêng) và mời các nhà cung ứng đăng ký thành viên. Chỉ các nhà cung ứng tiềm năng mới được tham gia đấu thầu. Đấu thầu là một quá trình rất phức tạp, cả về công nghệ và pháp luật. Do vậy, chỉ những công ty rất lớn mới xây dựng hệ thống đấu thầu riêng còn đa số sử dụng bên thứ ba là các công ty chuyên cung cấp dịch vụ đấu thầu.

- Mua theo nhóm: Các công ty nhỏ sử dụng hình thức mua theo nhóm, đây là cách mà các công ty sử dụng TMĐT để tập hợp nhu cầu mua từ nhiều người mua thành một đơn hàng có quy mô lớn để có thể thỏa thuận các điều kiện mua tốt hơn so với thỏa thuận riêng lẻ. Ví dụ: Công ty GE đặt mua hàng hóa, vật liệu tiêu hao cho toàn hệ thống trị giá hàng tỷ USD mỗi năm. Các đơn đặt hàng từ các công ty con của GE và các chi nhánh được tích hợp lại tại website của công ty và được bổ sung một cách tự động. Mua theo nhóm có thể giúp các công ty có nhiều chi nhánh hoặc các công ty nhỏ tận dụng quy mô kinh tế tối ưu tiết kiệm chi phí giao dịch, chi phí vận chuyển. Mua theo nhóm được khai thác cả trong bán lẻ trực tuyến và bán buôn trực tuyến.

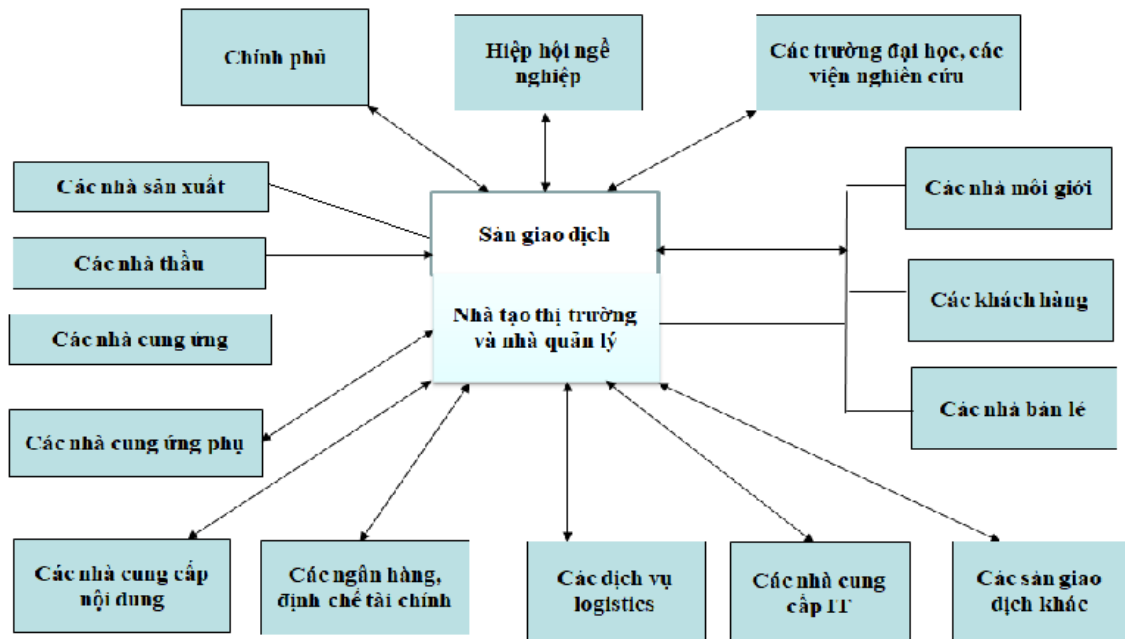
iii) Mô hình mua qua sàn giao dịch điện tử B2B

Các sàn giao dịch điện tử B2B là sàn được mở cho các doanh nghiệp, cá nhân bán hàng hoặc mua hàng trực tuyến thường do bên thứ ba là chủ sở hữu. Các sàn giao dịch điện tử B2B là sàn công cộng, nơi cung cấp cơ hội cho doanh nghiệp tìm kiếm hàng hóa, đối tác và thực hiện các đàm phán, giao dịch. Sàn giao dịch điện tử B2B là các thị trường mở nơi người mua và người bán tương tác với nhau, vì vậy các sàn giao dịch B2B còn được gọi là các thị trường điện tử công cộng. Trên các sàn giao dịch điện tử B2B, các quy tắc của kinh tế thị trường được vận dụng phổ biến. Các bên giao dịch phải tuân thủ các quy luật cung cầu, quy luật cạnh tranh....

Các sàn giao dịch điện tử B2B cung cấp nhiều dịch vụ như dịch vụ đăng kí và phân loại thành viên, các dịch vụ hỗ trợ thành viên trong quảng bá, đàm phán giao dịch, chào bán, chào mua.... Ngoài các doanh nghiệp mua và bán hàng hóa tham gia sàn giao dịch điện tử B2B, nhiều chủ thể khác như ngân hàng, các cơ quan chính phủ, các nhà cung ứng... cũng tham gia vào sàn giao dịch điện tử (hình 1.3).

Nhiều sàn giao dịch điện tử B2B rất thành công trên thế giới như Chemiconnect.com là sàn giao dịch điện tử cho các doanh nghiệp mua bán dược phẩm, hóa chất; sàn giao dịch esteel.com cung cấp hàng triệu linh kiện, phụ tùng trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô; sàn giao dịch điện tử Made-in-China và Alibaba.com của Trung Quốc là các sàn giao dịch có hàng triệu thành viên từ gần 200 quốc gia trên thế giới. Các doanh nghiệp bán buôn, nhà sản xuất tham gia các

sản giao dịch này được cấp quyền tùy thuộc tư cách thành viên để thực hiện các giao dịch mua bán trực tuyến xuyên biên giới.



Hình 1.3. Sơ đồ mô phỏng sàn giao dịch điện tử B2B

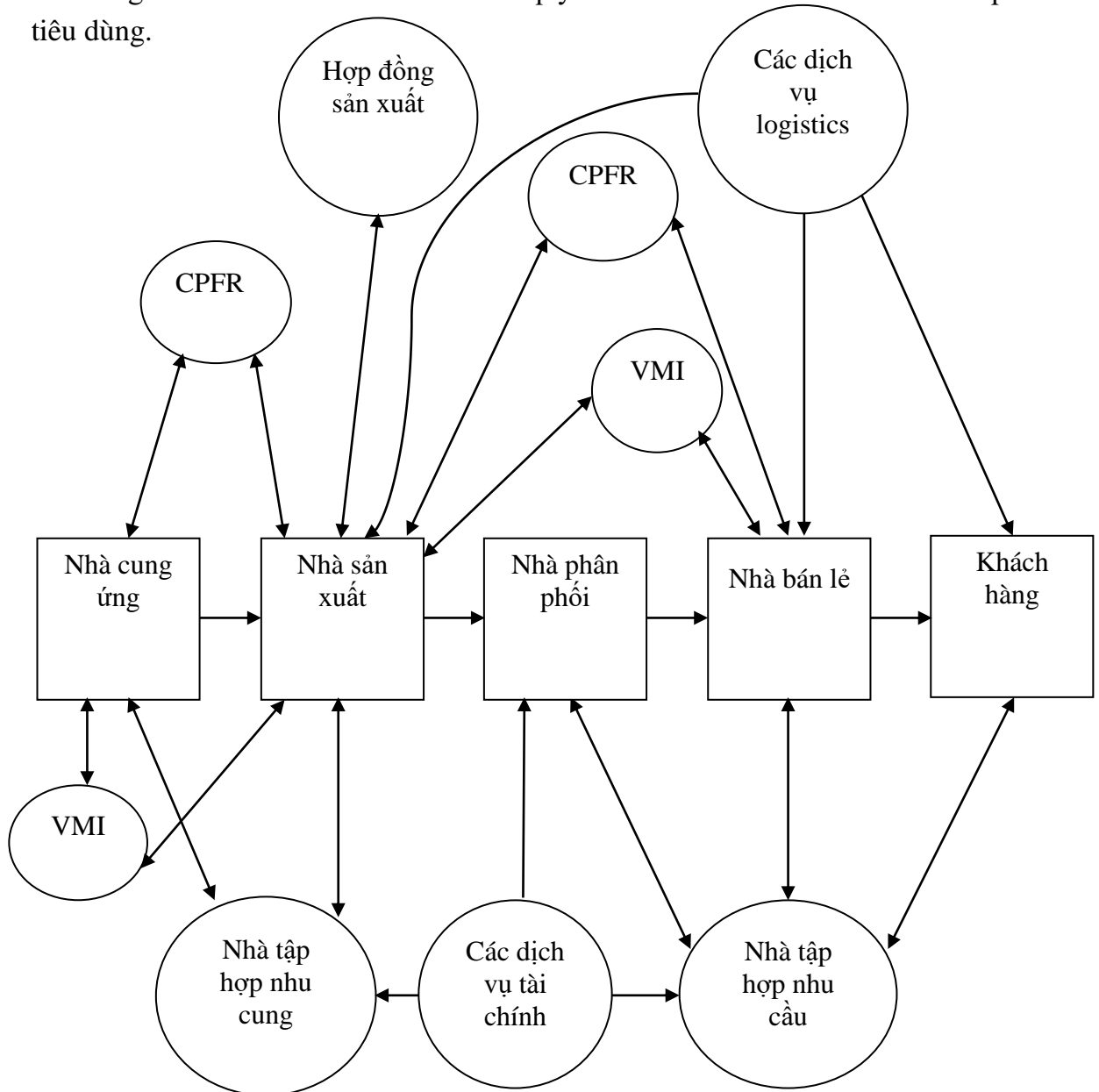
Nguồn: Turban & ctg (2010)

iv) Mô hình TMDT cộng tác và chuỗi cung ứng điện tử

Thương mại cộng tác là việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng và các kênh phân phối để huy động các nguồn lực và áp dụng các công nghệ mới, công nghệ cộng tác để hình thành các chuỗi cung ứng hoặc chuỗi giá trị liên tục. Trong thương mại cộng tác, các thành viên hợp tác với nhau để tối đa hóa hiệu quả và lợi ích. Trong thương mại truyền thống, sự cộng tác diễn ra hạn chế. Trong TMDT nhờ các công cụ cộng tác trên nền tảng công nghệ và mạng kết nối như wiki, blog, nhóm phần mềm, mạng xã hội, EDI, extranets, cổng thông tin doanh nghiệp... các bên có thể chia sẻ dữ liệu, hợp tác trong thiết kế sản phẩm, cộng tác trong các phản hồi khách hàng. Theo [86], thương mại cộng tác được diễn ra theo hai hình thức là mạng cộng tác và trung tâm cộng tác.

Mạng cộng tác: Trong thương mại truyền thống, sự cộng tác thường diễn ra theo chiều dọc. Ví dụ: công tác giữa nhà sản xuất với nhà bán buôn, giữa nhà bán buôn với nhà bán lẻ mà thiếu cộng tác giữa nhà nghiên cứu sản phẩm với nhà bán lẻ... Chuỗi cung ứng truyền thống có cấu trúc đơn tuyến mà không có các mối quan hệ chéo giữa các bên liên quan trong chuỗi. Dưới tác động của công nghệ Web, chuỗi cung ứng thay đổi từ cấu trúc đơn tuyến chuyển sang cấu trúc mạng (xem hình 1.4). Trong cấu trúc này, các mối tương tác được phát triển nhờ các công cụ

cộng tác. Khách hàng có thể tương tác với nhà sản xuất, nhà bán lẻ có thể sử dụng kho hàng của nhà sản xuất để tối ưu hóa quy trình sản xuất và cá nhân hóa sản phẩm tiêu dùng.



Hình 1.4. Cấu trúc mạng thương mại cộng tác

Nguồn: Turban & ctg (2010)

Trung tâm cộng tác: Là một trong các hình thức phổ biến được sử dụng bởi các thành viên trong chuỗi cung ứng. Cộng tác có thể được tiến hành bên trong các doanh nghiệp lớn; giữa các công ty con; giữa các đơn vị của tổ chức thông qua các công cụ cộng tác. Ví dụ: sự cộng tác liên kết tại LOWE với các thành viên toàn cầu. Khi một yêu cầu được đặt ra giữa thương hiệu Hồng Kông Lowe

và các thành viên toàn cầu (loweworldwide.com), họ mở ra một không gian cộng tác trên máy tính cá nhân và mời các chuyên gia dự án khu vực, các đối tác, người lập kế hoạch, một số thành viên sáng lập khác từ một số quốc gia như Anh, Ấn Độ, Mỹ... Mỗi chuyên gia đều mời thành viên khác từ mạng riêng của mình, bên trong hay bên ngoài công ty. Trong một vài phút thì sự liên kết đó đã tạo ra những cơ hội trao đổi cộng tác. Họ chuyển tải hình ảnh phù hợp, tìm kiếm các website có ích, chia sẻ các tài liệu thích hợp,

1.2. Lý luận chủ yếu về quản trị bán hàng trực tuyến

1.2.1. Các hướng tiếp cận quản trị bán hàng trực tuyến

1.2.1.1. Tiếp cận theo hướng quản trị chiến lược

Theo [36], chiến lược của doanh nghiệp là kế hoạch tổng quát, toàn diện nhằm định hướng phát triển và tạo ra thay đổi về chất bên trong doanh nghiệp. Chiến lược không nhằm vạch ra một cách chính xác làm thế nào để đạt được mục tiêu nhưng tạo ra cho các thành viên của doanh nghiệp một bộ khung để hướng dẫn tư duy hành động. Theo [84], chiến lược là tổng hợp những quyết định và hành động nhằm hoàn thành mục tiêu dài hạn trong điều kiện môi trường của tổ chức thường xuyên thay đổi. Chiến lược đề cập tới các mục tiêu dài hạn của tổ chức. Chiến lược bao gồm không chỉ những gì doanh nghiệp muốn thực hiện (phân tích cơ hội / thách thức), mà còn đánh giá năng lực thực hiện của doanh nghiệp (phân tích điểm mạnh/điểm yếu) thông qua thực hiện một loạt các quyết định và hành động có mối liên quan mật thiết với nhau cũng như phương pháp phối hợp những hành động và quyết định đó.

Như vậy, có thể hiểu quản trị chiến lược là việc đưa ra các quyết định và các hành động nhằm đạt được các mục tiêu trong dài hạn, các mục tiêu trung và ngắn hạn của tổ chức. Quản trị chiến lược bao gồm ba nhóm hoạt động chính: hoạt động hoạch định, hoạt động thực thi và hoạt động đánh giá. Các nhà quản trị chiến lược trước hết cần phân tích, đánh giá các yếu tố môi trường chiến lược của doanh nghiệp bao gồm môi trường vi mô và vĩ mô; từ đó tìm kiếm các cơ hội kinh doanh cũng như phát hiện ra các khó khăn, thách thức đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đánh giá đúng thực trạng doanh nghiệp để có cơ sở đưa ra các định hướng chiến lược nhằm nắm bắt tốt nhất các thời cơ hoặc phòng tránh hay vượt qua các rào cản, thách thức.

Chiến lược BHTT là một cấu thành của chiến lược TMĐT, bao gồm các nguồn lực, công cụ, các giải pháp để xác lập vị thế cạnh tranh nhằm đạt được các

mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp về ứng dụng TMĐT. Chiến lược BHTT của một doanh nghiệp bao gồm:

- Các nguồn lực, sự sẵn sàng của các nguồn lực để thực hiện mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp.
- Các mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn cần đạt tới
- Các công cụ và các giải pháp được sử dụng như các chiến thuật, các thủ thuật để phối kết hợp các nguồn lực trong thực hiện để đạt được mục tiêu.

Theo cách tiếp cận này, chiến lược BHTT được hiểu là một kế hoạch tổng thể định hướng sự phát triển và tạo lập lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Một chiến lược tối ưu được thực hiện sẽ giúp các cấp quản lý và nhân viên trong hệ thống BHTT xác định mục tiêu rõ ràng, nhận biết phương hướng hành động, nhiệm vụ để thực hiện thành công mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Quản trị chiến lược BHTT tập trung vào việc định hướng hoạt động, xây dựng và lập kế hoạch tổng thể nhằm thực hiện các mục tiêu BHTT trong ngắn hạn và dài hạn. Nội dung của kế hoạch phải xác định các lợi thế doanh nghiệp có được bằng các nguồn lực, các công cụ, các giải pháp và luôn tính đến các sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Việc ứng dụng CNTT trong kinh doanh mang lại cho các nhà BHTT khá nhiều ưu thế nhưng cũng không ít khó khăn. Cần xác định đúng thời điểm tham gia thị trường, xác định ngành hàng kinh doanh, xác định đối thủ cạnh tranh, chiến lược dài hạn hay ngắn hạn, cách thức cạnh tranh... và điều chỉnh các hoạt động nếu cần. Để có thể vận hành hợp lý cần định ra chiến lược và kế hoạch hành động, cũng như quản lý sát sao các kế hoạch và hành động đó. Môi trường trực tuyến có độ biến động rất nhanh nên các nhà QTBHTT cần hết sức lưu ý đến việc xây dựng kế hoạch hành động cũng như quản lý sát và điều chỉnh kịp thời để đạt tới mục tiêu mong muốn.

1.2.1.2. Tiếp cận theo hướng quản trị tác nghiệp

➤ Tiếp cận theo hướng quản trị các hoạt động tác nghiệp thương mại

Theo [95], quản trị tác nghiệp là việc thiết kế, vận hành, và cải tiến liên tục hệ thống kinh doanh để tạo ra và phân phối sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Về bản chất, quản trị tác nghiệp là quản trị các nguồn lực, các quy trình, các hoạt động để tạo ra các sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng. Theo [25], quản trị tác nghiệp là quá trình hoạch định, tổ chức, điều hành và kiểm tra, kiểm soát hệ thống bán hàng nhằm thực hiện những mục tiêu kinh doanh đề ra. Quản trị tác nghiệp hướng vào các hoạt động quản trị cụ thể nhằm đảm bảo chiến lược và mục tiêu được thực thi trên thực tế.

Các hoạt động quản trị tác nghiệp chính của doanh nghiệp bao gồm quản trị mua hàng, quản trị dự trữ hàng hóa, quản trị bán hàng và quản trị cung ứng dịch vụ thương mại.

Theo [21], quản trị tác nghiệp TMĐT là quản trị các hoạt động tác nghiệp của doanh nghiệp ứng dụng TMĐT. Đó là các hành động cụ thể được các lãnh đạo, nhân viên của doanh nghiệp tiến hành nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp. Bản chất của quản trị tác nghiệp TMĐT là quản trị các hoạt động và công việc của doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT nhằm thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của nó. Nhà quản trị phải vận dụng các nguyên lý, kỹ năng của khoa học quản trị trong thiết lập và thực hiện các dự án kinh doanh điện tử, mô hình kinh doanh TMĐT.

BHTT là một hình thức bán hàng trong doanh nghiệp, có thể là doanh nghiệp thương mại hoặc loại hình doanh nghiệp khác. Việc thực thi bán hàng qua môi trường internet cũng cần phải có hàng hóa, các hoạt động và chương trình bán hàng, các nguồn lực phục vụ bán hàng, môi trường bán hàng và các dịch vụ đi kèm. Mục tiêu hướng tới của doanh nghiệp BHTT cũng là tiêu thụ hàng hóa và thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Để có thể thực thi được mục tiêu đó, các nhà quản trị cũng cần thực hiện các biện pháp cũng như các cách thức quản trị hoạt động BHTT để hướng tới hiệu quả mong đợi.

Có thể hiểu “*Quản trị tác nghiệp BHTT là quản trị các hoạt động cung ứng đầu vào, các hoạt động và chương trình bán hàng, các hoạt động cung ứng hàng hóa và dịch vụ nhằm đạt được các mục tiêu BHTT của doanh nghiệp*”. Các hoạt động tác nghiệp ở đây được hiểu là các nghiệp vụ, các hoạt động tác nghiệp cụ thể của doanh nghiệp được tiến hành để thực hiện các chức năng BHTT của doanh nghiệp. Nhà quản trị cần vận dụng các nguyên lý của khoa học quản trị trong thiết lập và thực hiện các hoạt động tác nghiệp của doanh nghiệp BHTT. Nó cũng bao hàm việc kết hợp sử dụng internet, các PTĐT, các công nghệ kỹ thuật số để thực hiện các chức năng cần thiết trong các doanh nghiệp BHTT từ đầu vào đến khi kết thúc quá trình bán hàng trên nền tảng internet.

➤ *Tiếp cận theo hướng quản trị quy trình*

Theo [12], quy trình làm việc trong doanh nghiệp là tập hợp những nhiệm vụ, công việc được thực hiện theo một trình tự nhất định để hoàn thành kế hoạch đã định. Quản lý theo quy trình về bản chất là quản lý công việc theo một chu trình đã được phân tích và quy định kỹ lưỡng. Các nhà quản trị xác định công việc cần thực hiện để hoàn thành nhiệm vụ và đạt tới mục tiêu, rồi xây dựng qui trình cho thực thi

công việc đó, xây dựng kế hoạch kiểm soát quá trình, kế hoạch kiểm tra thử nghiệm. Các công việc được lên kế hoạch theo một lộ trình để thực hiện và các nhà quản trị quản lý theo lộ trình đã được định sẵn này. Quản trị theo quy trình có ưu điểm là đảm bảo tính tập trung cao, thậm chí tất cả đã được xác định trước; ít sai sót và đảm bảo quy trình được kiểm soát từ đầu đến cuối. Tuy nhiên, điểm hạn chế của quản trị theo quy trình là làm giảm tính chủ động và sáng tạo của cấp dưới do phải tuân thủ theo các quy định chặt chẽ trong công việc, tính lệ thuộc cao và tính linh hoạt không cao.

Trong BHTT, tính linh hoạt rất cao nên có thể thấy mỗi doanh nghiệp tham gia có thể xây dựng cho mình quy trình bán hàng phù hợp với những điều kiện cụ thể. Quy trình BHTT thường bắt đầu bằng việc doanh nghiệp tìm kiếm và xác định khách hàng tiềm năng, nghiên cứu tập khách hàng để xác định các vấn đề của khách hàng, xây dựng các gói sản phẩm dịch vụ, đưa ra các phương án và giải pháp bán hàng, cung ứng hàng hóa và dịch vụ sau bán. Do được thực hiện trên internet nên việc triển khai cụ thể và quản lý có nhiều điểm khác biệt so với BHTTh. Nhà quản trị cần đưa ứng dụng CNTT vào quá trình thực thi quy trình BHTT cũng như áp dụng CNTT trong quá trình quản trị. Quy trình được cập nhật và thực hiện trên hệ thống, nhà quản trị áp dụng các phần mềm và công cụ hỗ trợ quản trị. Nhờ đó, việc quản trị sẽ được tiến hành nhanh chóng và đảm bảo tính chính xác cao.

1.2.2. Khái niệm, đặc điểm và vai trò của quản trị bán hàng trực tuyến

1.2.2.1. Khái niệm quản trị bán hàng trực tuyến

Theo [38], quản trị bán hàng theo quy trình là việc tổ chức thực hiện bán hàng theo các bước như phát triển lực lượng bán hàng, phối hợp hoạt động bán hàng và thực hiện các kỹ thuật bán hàng ... để doanh nghiệp đạt được và thậm chí vượt qua các mục tiêu bán hàng đặt ra. Theo [89], quản trị bán hàng là một công việc tập trung vào việc áp dụng thực tế các kỹ thuật bán hàng và quản trị hoạt động bán hàng của một công ty. Đây là một công việc quan trọng của hầu hết các công ty, hoạt động tạo ra doanh thu và duy trì sự phát triển của công ty. Theo [99], quản trị bán hàng có thể được coi là một phân đoạn trong hỗn hợp marketing của công ty. Nó đề cập đến việc xây dựng các chiến lược bán hàng; bán và định giá sản phẩm; các hoạt động xúc tiến bán hàng; chức năng phân phối; và lập kế hoạch, bố trí nhân sự, giám sát, thúc đẩy và kiểm soát nhân viên bán hàng để đạt được các mục tiêu bán hàng mong muốn. Quản trị bán hàng lúc đầu chỉ giới hạn trong việc hướng dẫn, chỉ đạo

và kiểm soát của các nhân viên kinh doanh, nhưng về sau này, nó có một vai trò quan trọng trong sự thành công của công ty.

Theo [1], quản trị bán hàng là việc quản lý lực lượng bán hàng trong doanh nghiệp. Quản trị bán hàng có ba chức năng chính: lập kế hoạch, triển khai thực hiện và kiểm soát các hoạt động bán hàng. Đồng thời, quản lý lực lượng bán hàng và tiêu thụ sản phẩm do chính lực lượng bán hàng của doanh nghiệp thực hiện. Quá trình quản trị bán hàng trong doanh nghiệp bao gồm sáu bước chính là: xác định các hoạt động chức năng của bán hàng, xác định vai trò chiến lược của bán hàng, thiết kế và tổ chức lực lượng bán hàng, phát triển lực lượng bán hàng, điều khiển lực lượng bán hàng, quyết định tính hiệu quả và việc thực hiện của lực lượng bán hàng.

BHTT là một ứng dụng của TMĐT. Với sự ra đời của TMĐT, các công ty hay cá nhân kinh doanh triển khai BHTT với nhiều cách thức và mô hình khác nhau. BHTT ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của TMĐT, chiếm vị trí quan trọng trong hệ thống kinh doanh của công ty. Khái niệm QTBHTT xuất hiện cùng với sự xuất hiện của TMĐT. Theo [90], TMĐT là quá trình mua, bán, trao đổi sản phẩm, dịch vụ, hoặc thông tin qua internet. Cách hiểu này đồng nghĩa TMĐT với BHTT. Theo đó, QTBHTT là quản trị TMĐT. QTBHTT là quản trị quá trình mua, bán, trao đổi sản phẩm, dịch vụ hoặc thông tin qua internet.

Theo [95], quản trị TMĐT bao gồm quản trị cấp chiến lược và quản trị cấp tác nghiệp. Quản trị chiến lược TMĐT là việc hoạch định, thực thi và đánh giá các chiến lược, được thiết kế nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra của một doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT. Quản trị tác nghiệp TMĐT là quản trị các hoạt động TMĐT như quản trị chuỗi cung ứng điện tử; quản trị sản phẩm; quản trị mua hàng và quản trị dự trữ; quản trị nhân lực bán hàng; quản trị tái cấu trúc doanh nghiệp; quản trị công nghệ ứng dụng trong TMĐT.... Theo đó, QTBHTT cũng sẽ bao hàm các hoạt động như lên chiến lược và kế hoạch bán hàng, quản trị đầu vào của BHTT, quản trị các hoạt động BHTT, quản trị yếu tố công nghệ trong BHTT, đưa ra các thay đổi nếu cần thiết.

Theo [27], quản trị TMĐT là quản trị hoạt động mua, bán, trao đổi sản phẩm, dịch vụ, hoặc thông tin qua internet. Quản trị TMĐT liên quan đến việc xây dựng cũng như vận hành website TMĐT, trong đó những nhà quản trị có khả năng quản lý tất cả những nhân sự có liên quan đến việc cung cấp các chức năng TMĐT. Theo [99], các chức năng TMĐT bao gồm: chức năng truyền thông (trao đổi và phân phối thông tin), chức năng quản trị quy trình (tự động hóa và cải tiến các quy trình kinh

doanh), chức năng quản trị dịch vụ (cung cấp và cải tiến dịch vụ dựa trên công nghệ); và chức năng giao dịch (cung cấp khả năng mua, bán hàng hóa và dịch vụ qua internet). Nhà quản trị TMĐT vận dụng các nguyên lý khoa học quản trị kinh doanh và các kỹ năng CNTT để vận hành hoạt động mua, bán hàng hóa qua internet và thúc đẩy các ứng dụng TMĐT cho doanh nghiệp. Theo cách hiểu này, QTBHTT được hiểu như quản trị TMĐT.

Khác biệt của BHTT với BHTTh dẫn đến QTBHTT có những khác biệt với quản trị BHTTh về không gian bán, tương tác giữa người bán với người mua, các chương trình và hoạt động bán, quy trình bán hàng, ... do đó cách thức quản trị cũng phải thay đổi để phù hợp với môi trường kinh doanh mới. Theo góc độ quy trình, theo [96], các nội dung của QTBHTT là: i) Xác lập chiến lược BHTT; ii) Xây dựng và kết nối hạ tầng BHTTh với hạ tầng BHTT; iii) Lựa chọn giải pháp BHTT; iv) Cung cấp dịch vụ khách hàng trực tuyến; v) Xây dựng chiến lược giao nhận hàng hóa; vi) Thúc đẩy quảng bá truyền thông; vii) Xây dựng thương hiệu trực tuyến; và viii) Tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm trực tuyến cho khách hàng. Như vậy, theo Meenal Upadhyay và Chloë Thomas, các nội dung của QTBHTT có thể chia thành hai nhóm công việc quản trị: (1) quản trị chiến lược BHTT bao gồm việc xác lập chiến lược BHTT, xây dựng chiến lược giao nhận hàng hóa; và (2) quản trị tác nghiệp BHTT bao gồm xây dựng và kết nối hạ tầng BHTTh với hạ tầng BHTT, lựa chọn giải pháp BHTT, cung cấp dịch vụ khách hàng trực tuyến, xây dựng thương hiệu trực tuyến và tối ưu hóa trải nghiệm mua sắm trực tuyến cho khách hàng.

Theo [27], tiếp cận quản trị TMĐT cần bao quát và toàn diện, quản trị TMĐT bao gồm quản trị chiến lược, quản trị tác nghiệp TMĐT; quản trị TMĐT B2B và quản trị bán lẻ điện tử B2C. Khái niệm QTBHTT được tiếp cận từ những góc độ sau:

- Từ góc độ quản trị kinh doanh, QTBHTT là một chức năng của quản trị bán hàng của doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT.

- Từ góc độ TMĐT, QTBHTT là một lĩnh vực của quản trị TMĐT, cùng với các lĩnh vực khác như quản trị mua hàng trực tuyến, quản trị công nghệ TMĐT, quản trị truyền thông và quản trị dịch vụ khách hàng điện tử.

- Từ góc độ chiến lược, QTBHTT là tập hợp những chiến lược ứng dụng TMĐT để bán hàng của doanh nghiệp, tại đó doanh nghiệp phối kết hợp các công cụ, nguồn lực và giải pháp để xác lập vị thế cạnh tranh nhằm đạt được các mục tiêu TMĐT trong dài hạn.

- Từ góc độ tác nghiệp, QTBHTT là việc triển khai các chức năng quản trị của

doanh nghiệp như quản trị mua hàng, dự trữ, bán, cung ứng dịch vụ sau bán qua internet và môi trường vật thể để thực hiện chiến lược TMĐT của doanh nghiệp.

- Từ góc độ pháp lý, bán hàng được chia thành hai loại bán lẻ và bán buôn. QTBHTT bao gồm quản trị bán lẻ trực tuyến và quản trị bán buôn trực tuyến.

Quản trị bán lẻ trực tuyến là quản trị các hoạt động, nghiệp vụ diễn ra trong quá trình doanh nghiệp bán lẻ trực tuyến thực hiện hoạt động bán hàng cho khách hàng là cá nhân người tiêu dùng.

Quản trị bán buôn trực tuyến là quản trị hoạt động mua, bán trực tuyến giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp có sử dụng các PTĐT và mạng kết nối như mạng internet....

Từ các tiếp cận quản trị TMĐT và QTBHTT, nghiên cứu sinh đưa ra định nghĩa về QTBHTT như sau: ” *QTBHTT là quản trị các hoạt động bán hàng trên internet và các PTĐT. Đây là quản trị quá trình sử dụng các trang web, phương tiện truyền thông xã hội và các kênh tiếp thị trực tuyến để tăng doanh số bán hàng và chuyển đổi, đồng thời để quảng bá doanh nghiệp, sản phẩm hoặc dịch vụ nhằm tối đa hóa doanh thu và thực hiện mục tiêu bán hàng đã được xác định*”. Theo khái niệm này, QTBHTT là quản trị các hoạt động bán hàng được thực hiện trên không gian mạng thông qua các PTĐT. Dưới tác động của CNTT, hoạt động bán hàng thay đổi và cách thức tiến hành bán hàng thay đổi dẫn đến các chức năng quản trị là lập kế hoạch, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát cũng phải thay đổi để phù hợp với BHTT. Khác với BHTT sử dụng các kênh phân phối và các cửa hàng vật lý để bán hàng, BHTT sử dụng các kênh bán hàng trên internet, chuyển đổi số và ứng dụng CNTT để đạt mục tiêu. QTBHTT đòi hỏi các nhà quản trị phải ứng dụng nhiều CNTT trong quá trình quản trị. Các phần mềm và công cụ quản lý trên internet giúp các nhà quản trị nắm bắt nhanh chóng các nội dung cần quản trị với độ chính xác và tính khách quan cao.

1.2.2.2. Đặc điểm của quản trị bán hàng trực tuyến

i) Quản trị bán hàng trực tuyến có kế hoạch và có mục tiêu

Cũng như trong BHTT, các nhà QTBHTT cũng đề ra các mục tiêu để hướng tới. Các mục tiêu này có thể là doanh số, sản lượng, số lượng khách hàng, lợi nhuận Đi cùng với các mục tiêu sẽ là các hoạt động, các chương trình BHTT để thực hiện các mục tiêu đề ra. Các nhà quản trị có thể lựa chọn các công cụ, các kênh, các chương trình và hoạt động bán hàng trên nền tảng internet. Tùy vào giai đoạn phát triển và điều kiện của doanh nghiệp mà nhà quản trị đưa ra các mục tiêu và kế

hoạch bán hàng cho phù hợp. Các nhà quản trị cần xây dựng mục tiêu gắn liền với hệ thống bán hàng dựa trên các cơ sở giao dịch trực tuyến từ khâu chào hàng tới chốt đơn hàng, thực hiện đơn hàng, giao hàng, thanh toán và các dịch vụ sau bán.

ii) Quản trị bán hàng trực tuyến có thể được thực hiện liên tục, mọi nơi mọi lúc

BHTT có khác biệt rất lớn so với BHTTh ở chỗ nó xóa đi mọi giới hạn về không gian và thời gian. Thay vì định ra giờ hoạt động trong những không gian hẹp, BHTT diễn ra ở bất kỳ đâu vào bất kỳ thời điểm nào chỉ cần có kết nối internet và các PTĐT. Hệ thống BHTT luôn ở trạng thái vận hành chứ không có thời gian nghỉ như BHTTh. Các nhà quản trị có thể đưa ra và vận hành các quyết định quản trị vào bất kỳ thời điểm nào. Như vậy BHTT có thể đáp ứng được yêu cầu của khách hàng ngay lập tức vào bất kỳ thời điểm nào. Hiện nay, QTBHTT được hỗ trợ khá nhiều từ các phần mềm bán hàng tự động có chức năng quản trị.

iii) Quản trị bán hàng trực tuyến là các hoạt động có định hướng

Hoạch định là chức năng quản trị quan trọng, mang tới định hướng cho các hoạt động. Hoạch định BHTT đề ra các chiến lược, các mục tiêu, các giải pháp cho BHTT. Việc đưa ra các định hướng giúp cho BHTT có kim chỉ nam để định hướng các hoạt động cho phù hợp. Các nhà quản trị căn cứ vào các điều kiện cụ thể của thị trường, khách hàng, các điều kiện của doanh nghiệp để đưa ra các định hướng phù hợp. Các định hướng có thể đề ra cho ngắn hạn, trung hạn hoặc dài hạn. BHTT có mức độ linh hoạt cao nên các định hướng cũng có thể thay đổi để phù hợp với thay đổi của các điều kiện kinh doanh thực tế.

iv) Quản trị bán hàng trực tuyến là các hoạt động có kiểm soát để đạt được mục tiêu đề ra

Quản trị không thể thiếu kiểm soát, nhờ chức năng này mà nhà quản trị phát hiện vấn đề và đưa ra giải pháp xử lý. Bên cạnh việc xây dựng kế hoạch và triển khai thực hiện, BHTT cũng được triển khai các hoạt động kiểm soát để đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đề ra. Các nhà quản trị có thể lựa chọn cách thức và phương pháp kiểm soát theo từng mô hình BHTT cụ thể. Việc tự động cập nhật số liệu bán hàng liên tục giúp BHTT có thể thực hiện kiểm soát kết quả bán hàng liên tục. Đây là ưu điểm vượt trội so với BHTTh, giúp các nhà quản trị BHTT có thể có ngay kết quả để đánh giá vấn đề và đưa ra giải pháp kịp thời. Các nhà quản trị có thể điều chỉnh mục tiêu, các chương trình và hoạt động BHTT hay không điều chỉnh gì tùy thuộc vào đánh giá mức độ nghiêm trọng của vấn đề. Các giải pháp cũng có thể ở nhiều mức độ khác nhau tùy thuộc vào nhận định của nhà quản trị.

1.2.2.3. Vai trò của quản trị bán hàng trực tuyến

Cũng như BHTTh, BHTT là hoạt động tạo ra doanh thu và lợi nhuận chủ yếu cho doanh nghiệp và nó cần được thực hiện đúng cách để mang lại hiệu quả cao. QTBHTT chính là hoạt động đảm bảo hiệu quả cho BHTT. Có thể thấy, QTBHTT có những vai trò sau:

i) *Góp phần thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp*: Bất cứ doanh nghiệp nào dù là doanh nghiệp truyền thống hay doanh nghiệp ứng dụng TMĐT, hoặc doanh nghiệp TMĐT thuần túy thì đều phải xác định các mục tiêu đối với bán hàng như lợi nhuận, doanh số, thị phần, lợi ích cộng đồng. Để đạt được các mục tiêu đề ra, doanh nghiệp phải tổ chức bán hàng và quản trị bán hàng hiệu quả. Với những chức năng quản trị, các nhà quản trị xây dựng các kế hoạch hành động, tổ chức và điều hành các hoạt động bán hàng, kiểm soát và điều chỉnh kịp thời, tổ chức và đãi ngộ lực lượng bán hàng, đưa ra các lựa chọn về công cụ và công nghệ áp dụng trong bán hàng, ... để thực hiện các mục tiêu đã đề ra. Doanh nghiệp BHTT mặc dù có nhiều lợi thế mà không tổ chức quản trị tốt vẫn có thể thất bại, phá sản hoặc không đạt được những mục tiêu đã đề ra. Trong lịch sử phát triển TMĐT trên thế giới, nhiều doanh nghiệp BHTT do thiếu kinh nghiệm quản lý đã thất bại trong việc thực hiện các mục tiêu, thậm chí đóng cửa.

ii) *Đưa doanh nghiệp hội nhập và đổi mới theo xu thế thời đại*: BHTT đã trở thành xu thế tất yếu của thời đại. Ngày càng có nhiều doanh nghiệp ứng dụng BHTT vào hoạt động kinh doanh và thu được những thành công to lớn. Các nhà quản trị đưa ra những quyết định lựa chọn hình thức bán hàng, các công nghệ áp dụng trong bán hàng, các tập khách hàng hướng tới, đào tạo và phát triển lực lượng bán hàng, QTBHTT là cơ sở quan trọng giúp doanh nghiệp BHTT nắm bắt và triển khai các ứng dụng TMĐT thành công, góp phần thúc đẩy hoạt động kinh doanh và chuyển đổi số.

iii) *Góp phần chủ yếu vào việc xây dựng, củng cố và phát triển mối quan hệ với khách hàng*: QTBHTT, thông qua các chức năng quản trị, tổ chức các hoạt động, các chương trình, các kết nối với khách hàng trực tiếp hoặc gián tiếp thông qua các đại diện bán hàng trên internet. Thông qua các hoạt động BHTT, doanh nghiệp có thể thiết lập mối quan hệ với khách hàng, đáp ứng đầy đủ mọi nhu cầu của khách hàng, củng cố và phát triển mối quan hệ tốt đẹp và lâu dài với khách hàng bằng các hoạt động dịch vụ thương mại, dịch vụ khách hàng, chăm sóc khách hàng, tôn trọng và đảm bảo quyền lợi cho khách hàng.

iv) *Góp phần tạo ra hệ thống quản trị doanh nghiệp đồng bộ*: QTBHTT là một trong số các hoạt động quản trị doanh nghiệp. Việc đồng nhất QTBHTT trong hệ thống quản trị góp phần tạo ra một hệ thống quản trị doanh nghiệp đồng bộ, hoạt động theo các mục tiêu thống nhất mà trong đó mục tiêu bán hàng được coi là “mấu chốt” trong các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. Mặt khác, việc ứng dụng công nghệ và các công cụ hỗ trợ trong quản trị bán hàng giúp đồng nhất hệ thống bán hàng. Đây là cơ sở để các nhà quản trị nhanh chóng có được kết quả kiểm soát và đưa ra các quyết định điều chỉnh kịp thời.

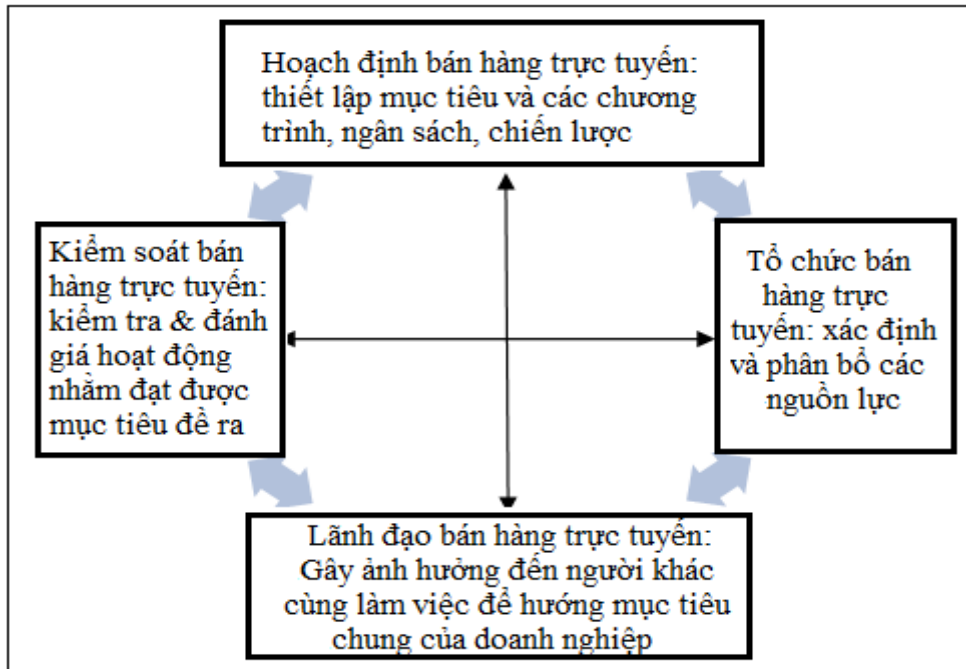
v) *Đảm bảo cho việc xây dựng và thực hiện các mục tiêu và kế hoạch bán hàng của doanh nghiệp*: Thông qua các chức năng quản trị, nhà QTBHTT góp phần thực hiện các mục tiêu BHTT, qua đó góp phần thực hiện các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp. QTBHTT hướng tới thực hiện các mục tiêu đã đề ra với việc thực hiện các chức năng quản trị như dự báo bán hàng, xác định mục tiêu, xây dựng kế hoạch, triển khai và kiểm soát bán hàng.

vi) *Đảm bảo lựa chọn, xây dựng và phát triển mạng lưới bán hàng phù hợp với mục tiêu và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp*. QTBHTT là quản trị một loại hình bán hàng trong doanh nghiệp. Các nhà quản trị cũng cần xây dựng các căn cứ, cơ sở cần thiết để vận hành được hệ thống BHTT. Các căn cứ này cần phù hợp với các yếu tố môi trường bên trong (như lĩnh vực và ngành nghề kinh doanh, đặc điểm sản phẩm, các nguồn lực, công nghệ, văn hóa doanh nghiệp ...) và môi trường bên ngoài (khách hàng, cạnh tranh, tập quán và thói quen tiêu dùng của dân cư, thu nhập bình quân đầu người...), với cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp để khai thác và phát huy tối đa những thế mạnh của doanh nghiệp. Qua đó thu hút khách hàng, mở rộng thị trường, tăng doanh thu và nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

vii) *Đảm bảo cho việc xây dựng và phát triển lực lượng bán hàng chuyên nghiệp, có chuyên môn, kỹ năng, phẩm chất và động cơ làm việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ*: Các nhà QTBHTT xác định quy mô của lực lượng bán hàng, xây dựng các định mức bán hàng hợp lý, từ đó lên kế hoạch về nhân sự, tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng đáp ứng các tiêu chuẩn công việc theo các chức danh bán hàng, vị trí công việc để họ có thể hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao phó.

1.2.3. Nội dung quản trị bán hàng trực tuyến của doanh nghiệp

Cũng giống như quản trị kinh doanh, QTBHTT gồm bốn chức năng: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Các chức năng trong QTBHTT được mô tả trong hình 1.5.



Hình 1.5. Sơ đồ các chức năng QTBHTT

Nguồn: Nghiên cứu sinh

1.2.3.1. Hoạch định bán hàng trực tuyến

Theo [16], hoạch định là một chức năng của quản trị, là một quá trình liên quan đến tư duy và ý chí của con người. Hoạch định bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu, định rõ chiến lược, chính sách, thủ tục, quy tắc, các hoạt động và kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu. Sản phẩm của quá trình hoạch định là bản kế hoạch để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp. Trong đó các nhà quản trị cần định rõ các mục tiêu, các cách thức và hoạt động để đạt mục tiêu, các quy tắc hoạt động, tập khách hàng, ứng dụng CNTT, Việc hoạch định cần dựa trên những cơ sở vững chắc, thường là các kết quả nghiên cứu thị trường, dự báo thị trường và khả năng của doanh nghiệp. Kết quả của hoạch định sẽ là cơ sở triển khai các hoạt động của doanh nghiệp, tạo nền tảng để doanh nghiệp vận hành và phát triển.

Theo [12], hoạch định là quá trình nhà quản trị xác định mục tiêu của tổ chức, xây dựng các kế hoạch hành động cần thiết để đạt mục tiêu. Theo đó, hoạch định là quá trình các nhà quản trị sử dụng tư duy, kiến thức và kinh nghiệm để xây dựng, cân nhắc và lựa chọn phương thức hành động hiệu quả hướng tới việc thực hiện mục tiêu.

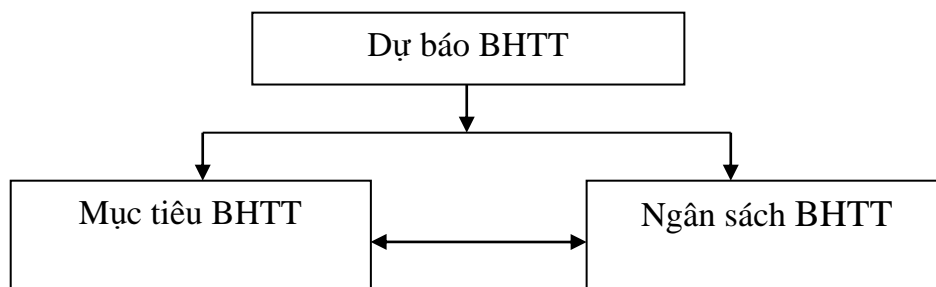
Theo [102], hoạch định là sự đối phó với sự bất định bằng một bản kế hoạch chi tiết để đạt được mục tiêu đề ra. Các điều kiện kinh doanh của doanh

nghiệp luôn có sự biến động, do đó các nhà quản trị cần tư duy để tạo sự ổn định cho hoạt động bán hàng của doanh nghiệp bằng một bản kế hoạch hành động trong ngắn hạn hay dài hạn. Tuy nhiên, trong quá trình hành động bản kế hoạch có thể được điều chỉnh cho phù hợp với những biến động của môi trường kinh doanh ở những thời điểm khác nhau.

Từ một số tiếp cận về hoạch định trên, có thể hiểu: “*Hoạch định BHTT là quá trình nhà quản trị sử dụng tư duy và ý chí dựa trên những cơ sở như dự báo thị trường, nguồn lực của doanh nghiệp ... để đưa ra các mục tiêu, chương trình và kế hoạch bán hàng trên mạng internet nhằm đạt được các mục tiêu đề ra*”. Các mục tiêu và kế hoạch hành động của BHTT có thể được đề ra trong ngắn hạn, dài hạn hoặc trung hạn. Các kế hoạch hành động BHTT bao gồm các kế hoạch dài hạn có tính chiến lược và các kế hoạch ngắn hạn có tính chiến thuật, tác nghiệp để thực hiện chiến lược. Các kế hoạch này đều hướng tới thực hiện các mục tiêu BHTT của doanh nghiệp.

1.2.3.1.1. Dự báo bán hàng trực tuyến

Để hoạch định, BHTT cũng cần đưa ra được các đánh giá về triển vọng bán hàng trong tương lai và đưa ra các chỉ tiêu để thực hiện. Các dự báo cho BHTT được đưa ra căn cứ vào các kết quả thu thập và phân tích thông tin, dữ liệu thị trường, ... là cơ sở để các nhà quản trị tư duy và xác định mục tiêu, hạn ngạch, chương trình và hoạt động bán hàng, dự trù ngân sách cho BHTT (xem hình 1.6). Dự báo càng chính xác thì hiệu quả hoạch định BHTT càng cao.



Hình 1.6. Mô hình mối quan hệ giữa dự báo, mục tiêu và ngân sách bán hàng

Nguồn: Lê Quân và Hoàng Văn Hải (2010)

i) Các căn cứ dự báo BHTT

BHTT có phạm vi thị trường rộng, khách hàng đa dạng nên các căn cứ dự báo cũng khá phức tạp. Tuy nhiên, lợi thế của BHTT là có thể ứng dụng công nghệ hỗ trợ cho việc thu thập thông tin, phân tích đánh giá trên cơ sở các dữ liệu trực tuyến. Áp

dụng công nghệ và khai thác cơ sở dữ liệu trên mạng giúp doanh nghiệp BHTT thu thập dữ liệu nhanh chóng, chính xác để kịp thời đưa ra các dự báo cho BHTT. Về cơ bản, hoạch định BHTT vẫn phải dựa vào những yếu tố như khách hàng có khả năng thanh toán, những lợi thế về sản phẩm hay công nghệ, ưu thế so với đối thủ cạnh tranh ... Một số căn cứ thường được các doanh nghiệp BHTT sử dụng bao gồm:

- *Tập khách hàng tiềm năng*: có rất nhiều các cơ sở dữ liệu khách hàng trên internet để các doanh nghiệp BHTT khai thác. Doanh nghiệp cần xây dựng các tiêu chí để lựa chọn khách hàng trực tuyến phù hợp với thực tế BHTT, đặc biệt là những khách hàng có khả năng thanh toán. Các căn cứ có thể sử dụng như GDP/người, thu nhập, mức tiêu dùng; hay dựa vào các cơ sở dữ liệu về khách hàng theo khu vực, độ tuổi, công việc, giới tính ... từ đó định hình tập khách hàng trực tuyến cho doanh nghiệp. Dựa vào việc xác định số lượng khách hàng, doanh nghiệp BHTT ước tính dung lượng thị trường từ đó đánh giá cơ hội và hoạch định bán hàng cho phù hợp.

- *Đối thủ cạnh tranh trực tuyến*: thị trường trực tuyến không có khái niệm giới hạn thị trường, sức cạnh tranh có thể đến từ các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài. Thông qua công nghệ và các thông tin thực tế trên mạng, doanh nghiệp có thể nhanh chóng nắm bắt các chiến lược bán hàng của đối thủ và đưa ra giải pháp phù hợp.

- *Hội nhập kinh tế quốc tế*: tốc độ và mức độ hội nhập kinh tế quốc tế tác động không nhỏ tới BHTT, nhất là BHTT xuyên biên giới. Hội nhập giúp cho các nền kinh tế gắn kết với nhau, từ đó thúc đẩy tự do hóa thương mại và thúc đẩy bán hàng phát triển, tạo cơ hội gặp gỡ và giao thương, từ đó mang tới nhiều cơ hội, rủi ro cho các nhà BHTT.

- *Môi trường công nghệ*: công nghệ là yếu tố quan trọng, là nền tảng quyết định đến thành công đối với BHTT. Yếu tố này chi phối mọi hoạt động tác nghiệp trong BHTT.

- *Thói quen mua sắm*: thói quen và văn hóa mua sắm ảnh hưởng không nhỏ tới cách thức mua sắm của người tiêu dùng đặc biệt là khi chuyển từ mua hàng truyền thống sang mua hàng trực tuyến. Vấn đề này thường đi cùng với các vấn đề về thanh toán, tư vấn trực tuyến, vận chuyển....

Ngoài ra còn khá nhiều các căn cứ khác như trình độ học vấn, giới tính, độ tuổi, các dịch vụ hỗ trợ.....

ii) *Kết quả của dự báo BHTT*

Kết quả dự báo BHTT theo khu vực thị trường, theo sản phẩm, theo nhóm

khách hàng hay theo từng chương trình bán hàng cụ thể sẽ là căn cứ để các doanh nghiệp hoạch định các chiến lược bán hàng phù hợp. Kết quả dự báo có thể được thể hiện qua nhóm chỉ tiêu định tính hoặc định lượng:

Kết quả định lượng: là các con số cụ thể về các mục tiêu bán hàng mong muốn như dự báo số lượng sản phẩm có thể bán được theo từng thị trường, nhóm khách hàng hay theo các chiến dịch bán...; dự báo số lượng khách hàng; dự báo kinh phí....

Kết quả định tính: là dự báo mang tính định hướng theo từng phân đoạn thị trường hay khách hàng, yếu tố thói quen, yếu tố cạnh tranh công nghệ, yếu tố sản phẩm... Quan trọng nhất là dự báo xu hướng thị trường đối với ngành hàng hay chủng loại sản phẩm mà doanh nghiệp cung ứng.

iii) Phương pháp dự báo BHTT

Dự báo BHTT cũng giống như dự báo BHTTh, có thể sử dụng các phương pháp định tính và định lượng như:

Phương pháp chuyên gia: các chuyên gia có thể là người của doanh nghiệp hoặc là các chuyên gia bên ngoài. Các chuyên gia sẽ đưa ra các nhận định, đánh giá về các vấn đề của bán BHTT. Nhà quản trị dựa trên kết quả đánh giá của chuyên gia để tổng hợp, phân tích và dự báo kết quả bán hàng từ các cấp bán hàng trong hệ thống. Phương pháp này có ưu điểm dễ làm, nhanh và chi phí thấp.

Phương pháp nghiên cứu thị trường: BHTT có thể kết hợp nghiên cứu thị trường ngoại tuyến và trực tuyến. Ngày nay, mạng xã hội và các phương tiện truyền thông xã hội đóng vai trò tích cực trong nắm bắt và theo dõi hành vi khách hàng. Các doanh nghiệp BHTT cũng theo dõi và khai thác cả nhóm khách hàng ngoại tuyến qua các mô hình BHTT hỗn hợp. Việc nghiên cứu thị trường hỗn hợp mang lại cho doanh nghiệp BHTT lượng thông tin cần thiết để xây dựng kế hoạch mua hàng và tổ chức BHTT.

Phương pháp thống kê kinh nghiệm: nhà quản trị có thể căn cứ vào kết quả BHTT cùng thời kỳ, cùng loại sản phẩm hay dịch vụ ... và căn cứ vào các yếu tố ảnh hưởng để dự báo bán hàng cho thời gian tới. Phương pháp này thường được áp dụng đối với các sản phẩm dịch vụ ít biến động và những thị trường ổn định.

Phương pháp hồi quy tuyến tính: nhà quản trị có thể áp dụng các hàm hồi quy tuyến tính đơn hay phức tạp để dự báo các con số về BHTT.

Phương pháp đường xu hướng: các nhà quản trị xây dựng phương trình đường xu hướng, dựa vào đó để phán đoán sự thay đổi của BHTT trong ngắn hạn và dài hạn.

iv) Quy trình dự báo BHTT

Các doanh nghiệp thường sử dụng ba quy trình dự báo phổ thông sau:

- *Quy trình từ trên xuống*: dự báo được thực hiện từ cấp vĩ mô, ở mức độ tổng thể cho tất cả các loại thị trường, khách hàng, sản phẩm dịch vụ. Sau đó, trên cơ sở các căn cứ cụ thể như lượng bán kỳ trước theo các nhóm khách hàng hay thị trường, mức độ cạnh tranh, mức độ đầu tư ... mà các chỉ tiêu bán hàng được chia nhỏ ra dần theo các phân đoạn thị trường, theo các chương trình bán hàng, theo lực lượng bán hàng hay theo tập khách hàng cụ thể.

- *Quy trình từ dưới lên*: dự báo được bắt đầu từ các cấp nhỏ nhất trong hệ thống bán hàng như từ những thành viên trong đội ngũ bán hàng, từ các đội nhóm đang tham gia trực tiếp vào quá trình BHTT.... Việc bắt đầu từ cơ sở giúp dự báo mang tính sát thực cao. Các dự báo này sau đó được tổng hợp theo tất cả sản phẩm dịch vụ, theo thị trường, theo khách hàng để thiết lập dự báo bán hàng của công ty.

- *Quy trình hỗn hợp*: đây là quy trình hai chiều kết hợp cả hai cách thức trên. Sự cân đối giữa hai quy trình giúp doanh nghiệp định hình con số chính xác hơn, được thực hiện cùng lúc ở nhiều cấp độ khác nhau trong doanh nghiệp. Quy trình này thường áp dụng khi biến động thị trường thay đổi và tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa.

1.2.3.1.2. *Hoạch định mục tiêu bán hàng trực tuyến*

Theo [13], mục tiêu là điểm kết thúc của một hành động đã ấn định. Theo [14], mục tiêu là những kết quả mà nhà quản trị mong muốn đạt tới trong tương lai. Các nhà quản trị phải tư duy và xây dựng các hành động, các kế hoạch hay ngân sách ... để có thể hiện thực hóa mục tiêu đề ra. Các mục tiêu bao gồm các mục tiêu tổng thể và mục tiêu bộ phận, các mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn; cũng có thể là những mục tiêu trực tiếp hoặc gián tiếp, theo các chương trình bán hàng, theo mặt hàng, theo thị trường hoặc theo khách hàng. Các doanh nghiệp BHTT thường đặt ra mục tiêu của là:

Doanh số BHTT: BHTT có thể đặt mục tiêu doanh số theo từng nhóm sản phẩm hay dịch vụ, theo các chương trình bán hàng hoặc các phân đoạn khách hàng khác nhau trên internet.

Lợi nhuận BHTT: mục tiêu lợi nhuận trong BHTT thường được xác lập cho các sản phẩm dịch vụ cụ thể, theo từng chương trình BHTT hoặc theo các phân đoạn thị trường cụ thể, thậm chí mục tiêu lợi nhuận được đặt ra cho từng nhân viên bán hàng.

Chi phí bán hàng: cũng như BHTTh, chi phí cho BHTT bao gồm chi phí cố định và chi phí biến đổi. Tuy nhiên, chi phí cố định của BHTT nhỏ hơn rất nhiều so

với BHTTh và các loại chi phí khá linh hoạt. BHTT cũng luôn đặt ra mục tiêu tối thiểu hóa chi phí.

Vòng quay của vốn: tốc độ xoay vòng vốn thể hiện khả năng sử dụng vốn hiệu quả của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp BHTT cũng luôn tìm cách tăng vòng quay của vốn. Nhiều doanh nghiệp BHTT không phải bỏ vốn hàng hóa do có sự hợp tác từ các nhà cung cấp hàng hóa.

Mức độ hài lòng của khách hàng: sự hài lòng của khách hàng đảm bảo cho việc doanh nghiệp có thể xây dựng được tập khách hàng trung thành, một điều không dễ trong môi trường trực tuyến. Doanh nghiệp cần đáp ứng tốt cho khách hàng thông qua sản phẩm, giá, dịch vụ và chăm sóc.

Các mục tiêu về thu hút khách hàng: việc thu hút khách hàng là nhiệm vụ quan trọng với bất kỳ nhà BHTT nào. Nó thể hiện cơ hội bán hàng của doanh nghiệp. Các nhà BHTT cũng phải vận dụng mọi cơ hội thu hút khách hàng đến với mình để có thể bán được hàng.

Mục tiêu về website: đây là nền tảng của BHTT. Việc xây dựng các website đẹp, có sức cuốn hút cũng như áp dụng các cách thức để làm nổi bật, lọt vào nhóm dẫn đầu trên internet mang lại cơ hội được nhiều khách hàng quan tâm.

Mục tiêu về nội dung: hàng hóa được bán trong BHTT không phải là hàng hóa thực sự mà là hàng hóa số. Hiệu quả bán hàng phụ thuộc rất nhiều vào việc biên soạn nội dung để bày bán hàng hóa trên mạng. Cần phải làm nội dung ngắn gọn, hấp dẫn đầy đủ và hình ảnh sản phẩm thu hút.

Mục tiêu về cường độ thông tin: việc thông tin được cập nhật liên tục là một trong những yếu tố giúp BHTT thành công. Các nhà BHTT phải có chiến lược thường xuyên cập nhật hàng ngày các thông tin, hình ảnh về sản phẩm đồng thời áp dụng các phương pháp duy trì chúng ở các trang đầu mới gia tăng hiệu quả, thu hút khách hàng và quảng bá sản phẩm.

Mục tiêu về thâm nhập các chợ TMĐT: bên cạnh việc tự mình triển khai các hoạt động, chương trình BHTT và website bán hàng thì các doanh nghiệp có thể tham gia vào các chợ TMĐT để bán hàng. Đây cũng là một cách khá hiệu quả do các chợ TMĐT luôn có sẵn một lượng khách hàng nhất định. Vấn đề đặt ra là tham gia vào chợ nào và số lượng tham gia là bao nhiêu để đạt hiệu quả cao nhất có thể.

1.2.3.1.3. Hoạch định các chương trình và hoạt động bán hàng trực tuyến

Các chương trình và hoạt động BHTT không đòi hỏi phải đầu tư quá nhiều công sức, con người và chi phí như BHTTh. Đồng thời, các doanh nghiệp BHTT có

thể liên tục thay đổi, triển khai các chương trình và hoạt động bán hàng trên mạng một cách linh hoạt, có nội dung phong phú với chi phí thấp.

- Hoạch định các chương trình BHTT

Các chương trình BHTT khá đa dạng và phong phú bởi các doanh nghiệp hoàn toàn chủ động trong việc lựa chọn thời điểm triển khai, tập khách hàng hướng tới, loại sản phẩm hay dịch vụ cho chương trình hay chủ động mức kinh phí cho các loại chương trình bán hàng khác nhau. Một số chương trình BHTT chính hay được áp dụng là:

Các chương trình thúc đẩy bán hàng trên internet như tăng cường độ quảng cáo trực tuyến, mua số lượt tương tác

Chương trình giảm giá thần tốc, khuyến mại, tặng quà, chiết khấu mạnh, tư vấn khách hàng

Chương trình chăm sóc khách hàng, cung cấp dịch vụ sau bán hàng (ví dụ: sửa chữa miễn phí, bảo dưỡng, đổi sản phẩm cũ,..)

Chương trình bán hàng theo mùa vụ, các sự kiện (ngày lễ, tết,...).

Mỗi chương trình bán hàng cần có mục tiêu cụ thể, sản phẩm và thời điểm cụ thể, các hoạt động và ngân sách cụ thể. Năng lực bán hàng của doanh nghiệp thể hiện qua số chương trình thực hiện. Chu kỳ sống của một chương trình dài hay ngắn phụ thuộc vào nhiều yếu tố, tuy nhiên doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến hoàn toàn chủ động. Mặt khác, hiệu quả của các chương trình phụ thuộc rất nhiều vào hiệu ứng mà nó tạo ra trên internet, do đó lực lượng bán hàng của doanh nghiệp chịu sức ép rất lớn phải liên tục sáng tạo ý tưởng, xây dựng kế hoạch và triển khai các chương trình BHTT thực sự cuốn hút để duy trì và đẩy mạnh doanh số.

- Hoạch định các hoạt động BHTT

Việc đưa ra các hoạt động BHTT cụ thể cần có sự liên kết chặt chẽ với các hoạt động khác để có sự chuẩn bị tốt cho quá trình bán hàng, đảm bảo dòng lưu chuyển hàng hóa trong kinh doanh trực tuyến. Cần tập trung cho một số hoạt động cơ bản như:

Các hoạt động chuẩn bị bán: người bán cần thu thập thông tin, nghiên cứu thị trường, tiếp cận khách hàng, chuẩn bị nguồn hàng, số hóa sản phẩm

Các hoạt động phát triển hệ thống bán hàng: tìm, lựa chọn các kênh bán hàng, tiếp cận các chợ TMĐT, tìm và ký kết hợp đồng với các nhà đại lý trực tuyến, tạo môi trường cho các nhà BHTT hoạt động, phối hợp các kênh BHTT khác,

Các hoạt động liên quan đến kho bãi và bảo quản hàng hóa: xây dựng phương án kho bãi, liên kết với các nhà cung ứng hoặc các nhà sản xuất để đảm bảo nguồn cung sản phẩm,....

Các hoạt động vận chuyển hàng hoá: xây dựng các phương án vận chuyển nhanh và an toàn trên phạm vi rộng để đảm bảo giao nhận hàng hóa.

Các hoạt động liên quan đến dịch vụ sau bán: xây dựng các phương án đảm bảo quyền lợi cho khách hàng sau mua hàng.

Các hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán, quan hệ công chúng, xây dựng nội dung (content) và hình ảnh sản phẩm....

Các hoạt động về kế toán tài chính: lựa chọn cách thức thanh toán tiền hàng qua môi trường trực tuyến như chuyển khoản, thẻ tín dụng, COD...

Các hoạt động nhân sự: bao gồm tuyển dụng, đào tạo, đào tạo bổ sung, tạo động lực cho nhân viên bán hàng, cho nhân viên quản lý bán hàng.

Sau khi xác định và lựa chọn được các hoạt động bán hàng hiệu quả, các nhà quản trị tiến hành tổ chức thực hiện các hoạt động BHTT, phân công thực hiện và có sự đánh giá cũng như điều chỉnh các hoạt động bán hàng nếu cần thiết.

1.2.3.1.4. Hoạch định ngân sách bán hàng trực tuyến

Cũng như trong BHTTh, các hoạt động BHTT cũng cần có ngân sách để thực hiện. Theo [25], ngân sách là sự diễn đạt mục tiêu, phương hướng, chương trình hành động đề ra bằng ngôn ngữ tiền tệ. Ngân sách cần phải đáp ứng được những yêu cầu về chi phí đối với các chương trình và hoạt động bán hàng, ngược lại các chương trình và hoạt động bán hàng cũng phải đáp ứng được các mục tiêu đặt ra khi sử dụng ngân sách. Như vậy, có thể hiểu ngân sách BHTT là những khoản chi phí được gán với các chương trình và hoạt động BHTT, đảm bảo cho các chương trình và hoạt động này mang lại những hiệu quả theo kế hoạch đặt ra. Ngân sách BHTT được cấu thành từ hai thành phần cơ bản là chi phí cố định và chi phí biến đổi.

- Chi phí cố định: Đây là những khoản chi ổn định hoặc ít thay đổi, không phụ thuộc vào doanh số và sản lượng bán hàng. Các hình thức của chi phí cố định trong BHTT gồm: khấu hao tài sản cố định; chi phí thuê địa điểm, kho bãi, văn phòng; chi phí cho các dịch vụ internet; chi phí thuê bao và duy trì tên miền; quỹ lương cơ bản (lương cố định) và bảo hiểm xã hội; chi phí lãi vay (nếu có)....

- Chi phí biến đổi: Là những chi phí thay đổi theo doanh số hoặc sản lượng bán hàng, thường tăng cùng chiều với doanh số bán hàng. Các khoản chi phí biến đổi bao gồm: chi phí giá vốn hàng bán, chi phí vận chuyển, chi phí đặt hàng ... Trong BHTT, doanh nghiệp có thể phải trả các chi phí liên quan đến sử dụng các dịch vụ thuê ngoài như dịch vụ thanh toán, dịch vụ thuê kho, quản trị quy mô gian hàng điện tử. Đây đều là những chi phí biến đổi.

1.2.3.2. Tổ chức bán hàng trực tuyến

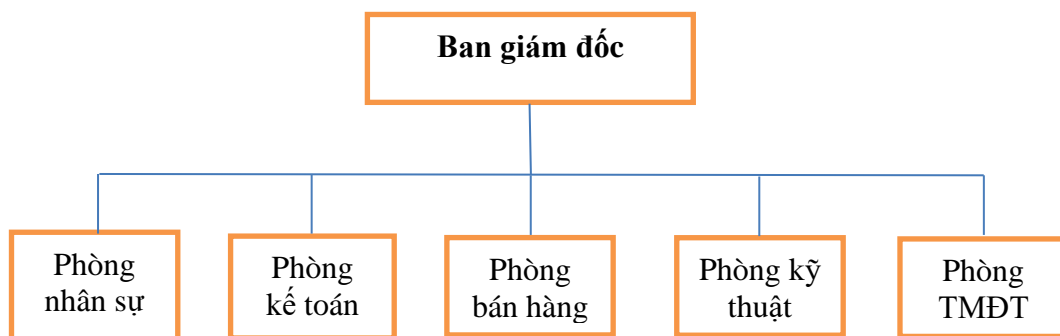
Tổ chức BHTT được tiếp cận từ khía cạnh cấu trúc tổ chức doanh nghiệp BHTT và tổ chức triển khai hoạt động BHTT.

1.2.3.2.1. Cấu trúc tổ chức doanh nghiệp bán hàng trực tuyến

Doanh nghiệp cần xây dựng và thiết lập cấu trúc tổ chức phù hợp với các điều kiện bên trong và bên ngoài nhằm đáp ứng các yêu cầu BHTT tốt nhất. Cấu trúc tổ chức ảnh hưởng đến hoạt động vận hành của doanh nghiệp. Với sự phát triển CNTT, mạng internet và TMĐT, các doanh nghiệp phải bổ sung bộ phận/phòng kinh doanh TMĐT. Qua tìm hiểu một số doanh nghiệp đã chỉ ra có một số cấu trúc tổ chức các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT hoặc BHTT đang áp dụng là: cấu trúc bộ phận/phòng chức năng TMĐT, cấu trúc bộ phận TMĐT thuộc phòng CNTT, cấu trúc bộ phận TMĐT phi tập trung (nhân viên phụ trách các hoạt động TMĐT ở tất cả hoặc một số phòng chức năng), đơn vị kinh doanh TMĐT độc lập.

i) Cấu trúc phòng chức năng TMĐT

Cấu trúc tổ chức có phòng TMĐT là cấu trúc tổ chức theo chức năng. Theo [88], doanh nghiệp có các phòng chức năng như phòng nhân sự, phòng kế toán, phòng bán hàng và marketing.... Đối với doanh nghiệp có BHTT, cần phát triển thêm phòng TMĐT để triển khai các hoạt động kinh doanh TMĐT. Cấu trúc tổ chức doanh nghiệp có phòng chức năng TMĐT được trình bày trong hình 1.7.



Hình 1.7. Cấu trúc phòng chức năng TMĐT

Nguồn: Nghiên cứu sinh

Ưu điểm: với chức năng chuyên biệt, cấu trúc này mang lại khá nhiều ưu điểm khi doanh nghiệp vận hành TMĐT/BHTT.

- Phòng được phụ trách, quản lý bởi một người có kinh nghiệm với năng lực và kỹ năng cao, có thể hiểu và xem xét toàn bộ công việc.

- Các thành viên trong phòng có cùng chuyên môn, kiến thức và điều đó cho phép chia sẻ suy nghĩ và kiến thức để khiến mọi người học được các kỹ năng mới.

- Nhân viên có cơ hội thăng tiến trong các lĩnh vực chức năng của họ, đây có thể là lý do để họ gắn bó lâu dài. Công ty có được lợi thế về chuyên môn, kiến thức của họ.

- Nhờ vào chuyên môn của con người, những người lao động có kỹ năng chuyên môn có thể thực hiện công việc một cách nhanh chóng, hiệu quả và tự tin hơn, đồng thời giảm thiểu các sai lầm liên quan đến công việc.

- Cấu trúc tổ chức này cho phép nhóm mọi người theo kiến thức và kỹ năng, giúp họ trở thành những chuyên gia trong lĩnh vực đó. Nó giúp mang lại kiến thức chuyên sâu và phát triển kỹ năng cho các nhân viên để đạt được các mục tiêu của công ty.

- Đây có thể là một cấu trúc lý tưởng cho các doanh nghiệp nhỏ tập trung vào một sản phẩm hoặc dịch vụ vì có thể tối đa hóa hiệu suất bằng cách khuyến khích sự hợp tác ngang hàng giữa các đơn vị khác nhau ở các cấp quản lý khác nhau thông qua giám sát và điều phối. Chuyên môn hóa dẫn đến hiệu quả hoạt động và nâng cao mức năng suất.

Nhược điểm: việc phân chia khá rõ ràng về chức năng dẫn đến một số hạn chế của mô hình này.

- Tổ chức chức năng có thể có sự cạnh tranh không lành mạnh, thiếu sự hợp tác khi làm việc giữa các bộ phận khác nhau.

- Việc đáp ứng những thay đổi ngay lập tức của tổ chức sẽ khó khăn bởi những người trong tổ chức chức năng được nhóm lại theo kỹ năng, vai trò hoặc nhiệm vụ đặc biệt của họ nên thường sẽ chỉ hoạt động tốt trong nhóm.

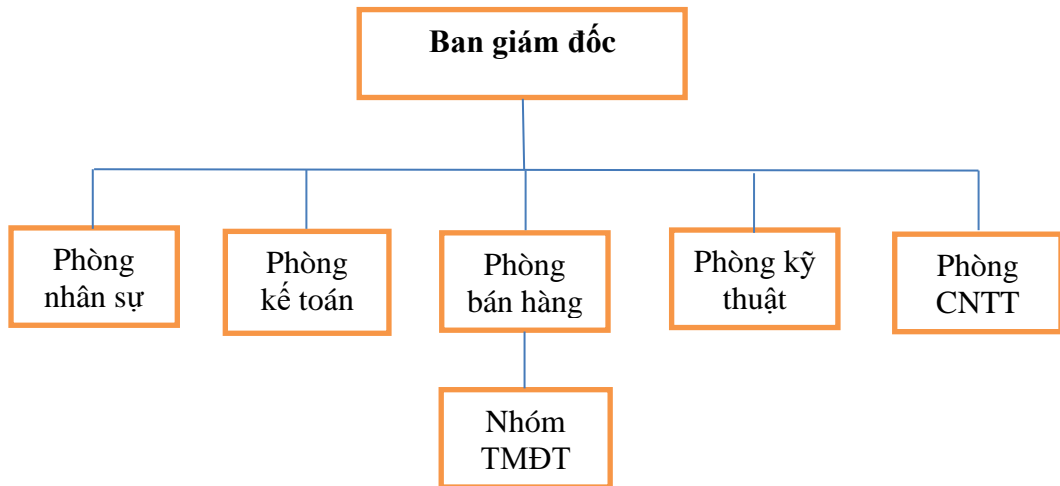
- Các nhóm chức năng này có thể không thể giao tiếp thường xuyên hơn, làm giảm tính linh hoạt và đổi mới.

- Các vấn đề về quản lý có thể nảy sinh do sự tách biệt giữa các phòng và tổ chức chức năng không chịu trách nhiệm với nhau và sự phối hợp kém theo chiều ngang trong bộ phận có thể xảy ra.

- Một điểm yếu khác của cơ cấu tổ chức chức năng là có thể thiếu sự phối hợp của các đơn vị. Một số không sẵn sàng hợp tác hoặc phối hợp không lành mạnh có thể dẫn đến giảm cam kết, cạnh tranh lợi ích, và chậm hoàn thành các nhiệm vụ.

ii) Cấu trúc bộ phận TMĐT thuộc phòng chức năng

Theo cấu trúc này, doanh nghiệp chưa thành lập phòng chức năng TMĐT và BHTT. Tuy nhiên, dựa trên các yếu tố nội tại của doanh nghiệp, một bộ phận/nhóm có kỹ năng hoặc hiểu biết về TMĐT/BHTT tại một/một vài phòng chức năng phụ trách hoặc được giao một số nhiệm vụ về BHTT. Cấu trúc này tùy thuộc vào quyết định của doanh nghiệp, nhưng đa phần bộ phận TMĐT được hình thành từ phòng chức năng: phòng kinh doanh hoặc phòng CNTT. Hình 1.8 mô tả cấu trúc tổ chức doanh nghiệp có bộ phận TMĐT thuộc phòng bán hàng và marketing.



Hình 1.8. Cấu trúc nhóm TMĐT thuộc phòng bán hàng

Nguồn: Nghiên cứu sinh

Ưu điểm của cấu trúc nhóm TMĐT thuộc phòng chức năng: nhóm không hoạt động độc lập mà sẽ hoạt động như một bộ phận của phòng bán hàng.

- Tập trung các hoạt động và chuyên môn cho bán hàng, như vậy sẽ có nhiều cơ hội mang lại hiệu quả bán hàng cao.

- Được quản lý bởi những người có kinh nghiệm với năng lực và kỹ năng cao, người có thể hiểu và xem xét toàn bộ công việc về bán hàng của doanh nghiệp.

- Nhóm có vai trò hỗ trợ và phát triển phòng bán hàng cũng như thực hiện các hoạt động TMĐT độc lập

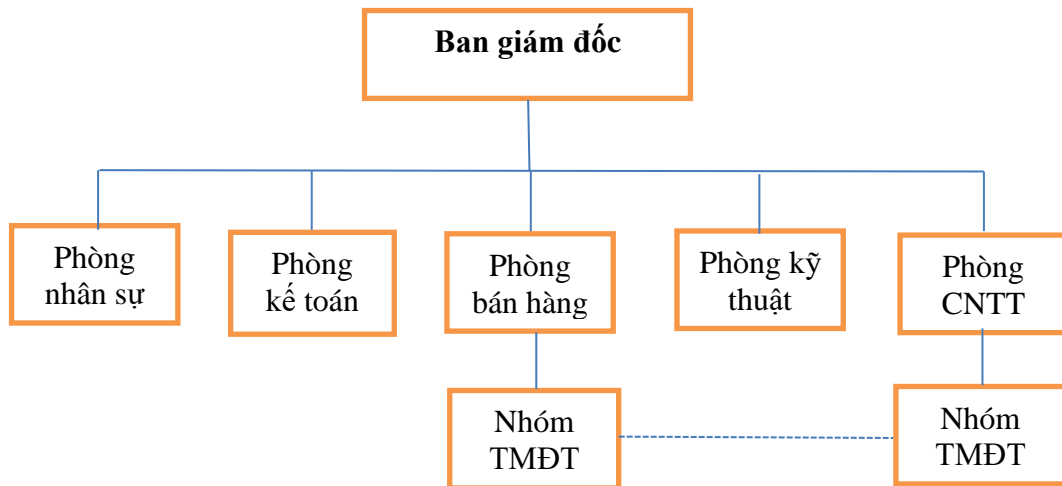
Nhược điểm: Việc trực thuộc phòng chức năng cũng mang tới một số hạn chế

- Làm giảm tính chủ động và linh hoạt của nhóm TMĐT.

- Các nhà quản trị có thể hạn chế hiểu biết về TMĐT, từ đó ảnh hưởng tới việc điều hành các hoạt động. Các quyết định đưa ra có thể chậm hoặc thiếu chính xác.

iii) Cấu trúc bộ phận TMĐT phi tập trung

Cấu trúc tổ chức doanh nghiệp sử dụng bộ phận TMĐT phi tập trung có đặc điểm gần giống cấu trúc bộ phận TMĐT thuộc phòng chức năng, nhưng khác biệt là tại các phòng chức năng nào cần thiết BHTT hoặc triển khai các hoạt động TMĐT sẽ thành lập hoặc phân công chức trách cho một/một số nhân viên phụ trách về TMĐT. Thông thường doanh nghiệp áp dụng cấu trúc này, bộ phận TMĐT do một số cá nhân đảm nhiệm từ nhiều phòng chức năng và có mối liên quan cả chiều dọc và chiều ngang. Sơ đồ cấu trúc bộ phận TMĐT phi tập trung của doanh nghiệp có ứng dụng TMĐT được mô tả trong hình 1.9.



Hình 1.9. Cấu trúc bộ phận TMĐT phi tập trung

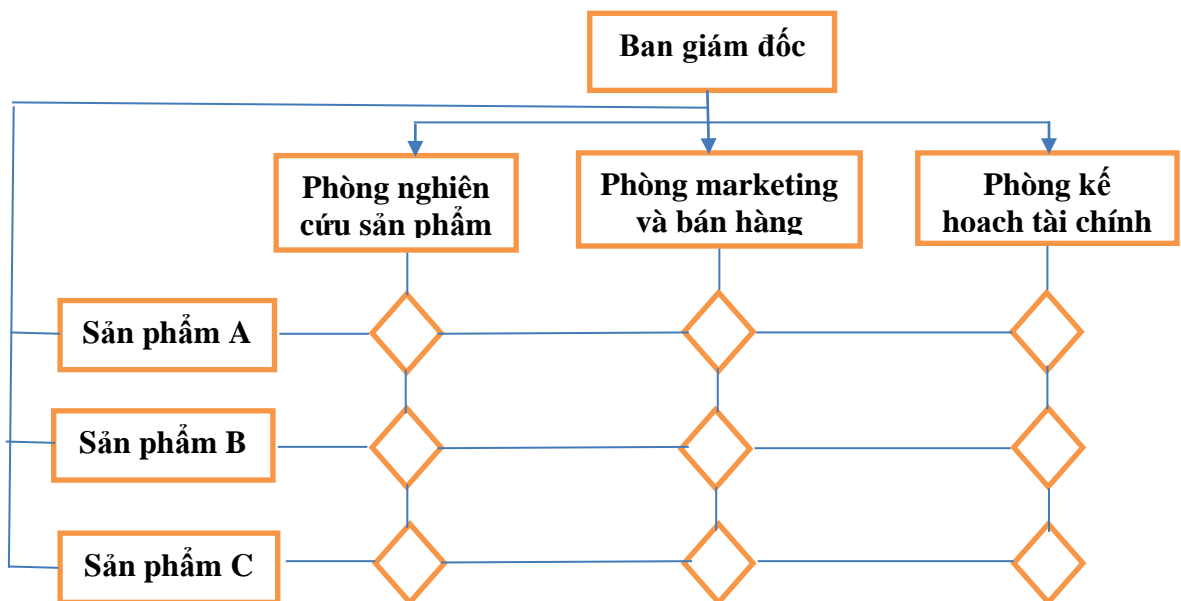
Nguồn: Nghiên cứu sinh

Ưu điểm: việc xây dựng các bộ phận TMĐT theo yêu cầu thực tế mang lại cho mô hình này khá nhiều tính ưu việt

- Tính linh hoạt trong tổ chức của mô hình này ở mức khá cao.
- Được chú trọng và đầu tư nhiều hơn.
- Tiết kiệm chi phí, nguồn lực.

Nhược điểm: Có thể có nhiều nhóm TMĐT cùng hoạt động dẫn tới sự chồng chéo trong công việc, làm giảm hiệu quả của hoạt động TMĐT của doanh nghiệp.

iv) Cấu trúc đơn vị TMĐT



Hình 1.10. Cấu trúc bộ phận TMĐT dạng ma trận

Nguồn: Heinz Wehrich & Harold Koontz (2000)

Doanh nghiệp thành lập đơn vị TMĐT có thể sử dụng hai kiểu cấu trúc:

Đơn vị kinh doanh TMĐT/BHTT vận hành song song đơn vị kinh doanh truyền thống hoặc cấu trúc BU.

Cấu trúc ma trận: đây là cấu trúc mà các nhà quản trị phối kết hợp các cấu trúc tổ chức khác nhau với mục đích phát huy thế mạnh của các cấu trúc độc lập và hạn chế nhược điểm của các cấu trúc này. Cấu trúc này được thể hiện trong hình 1.10.

Ưu điểm: Cấu trúc ma trận có một số ưu điểm sau:

- Cấu trúc ma trận có tính linh hoạt cao do là sự kết hợp của các cấu trúc đơn nhất.
- Tiết kiệm thời gian, chi phí cho hoạt động bán hàng.
- Hạn chế các nhược điểm, phát huy các ưu điểm của các cấu trúc tổ chức.

Nhược điểm:

- Cấu trúc này có thể dẫn tới việc chồng chéo các chức năng giữa các bộ phận.
- Xung đột thẩm quyền và phân quyền trong tổ chức.
- Có thể dẫn tới sự lãng phí về nhân sự.

1.3.2.2.2. Tổ chức triển khai bán hàng trực tuyến

i) Lựa chọn mô hình BHTT

Các mô hình BHTT là những cách thức tổ chức bán hàng trên mạng mà các nhà bán hàng có thể lựa chọn cho mình để thực hiện hành vi bán hàng trên môi trường trực tuyến. Các nhà BHTT có thể lựa chọn một số mô hình tiêu biểu sau:

- *Mô hình nhà bán lẻ điện tử thuần túy:* Các nhà bán lẻ điện tử thuần túy bán hàng trực tiếp đến người tiêu dùng qua internet mà không duy trì các kênh bán hàng vật lý. Họ có lợi thế liên quan tới tổng chi phí thấp và lợi thế về quá trình tổ chức kinh doanh hợp lý. Tuy nhiên, so với một số mô hình bán hàng khác thì họ thiếu cơ sở hạ tầng hỗ trợ các hoạt động giao dịch. Với mô hình này các nhà BHTT có thể kinh doanh hàng hóa đa dụng hoặc hàng hóa chuyên dụng. Amazon.com là điển hình nhà bán lẻ điện tử thuần túy.

- *Mô hình nhà bán lẻ điện tử hỗn hợp:* Nhà bán lẻ điện tử hỗn hợp là nhà bán lẻ kết hợp giữa bán lẻ truyền thống và bán lẻ trực tuyến, được xây dựng từ việc kết hợp các cửa hàng vật lý và một website TMĐT. Họ bán hàng trực tiếp tại các cửa hàng, đồng thời bán hàng qua điện thoại, qua internet bằng cách sử dụng các website giao dịch, qua các thiết bị kết nối di động. Một nhà bán hàng hỗn hợp vận hành đồng thời các cửa hàng vật lý và các website BHTT. Ví dụ: WallMart phát triển hệ thống siêu thị và website bán hàng trên internet.

ii) Lựa chọn hàng hóa, dịch vụ trong BHTT

Theo [27], về nguyên tắc tất cả những gì bán được ở cửa hàng truyền thống đều bán được qua các kênh trực tuyến. Tuy nhiên, mức độ phù hợp của các loại hàng hóa với BHTT không giống nhau do mức độ phụ thuộc vào các điều kiện như hạ tầng CNTT-truyền thông, hạ tầng sản xuất, phân phối... khác nhau. Trong BHTT, hàng hóa tồn tại ở hai dạng là hàng hóa vật chất thông thường và hàng hóa được số hóa (cho dù là sản phẩm hay dịch vụ). Những hàng hóa có ưu điểm sẽ mang lại cơ hội tăng doanh thu cao hơn như hàng hóa có thương hiệu được thừa nhận rộng rãi, hàng hóa được bảo hành bởi những người bán hàng có uy tín, hàng hóa số (sản phẩm số hóa, nhạc, video...), hàng hóa có giá trị không cao (tạp phẩm, đồ gia dụng...)....

- Những hàng hóa là sản phẩm hữu hình: Trong BHTT, sản phẩm rất đa dạng về chủng loại và nhu cầu. Việc kiểm tra hàng hóa không thể thực hiện như trong BHTTh, giao dịch dựa trên niềm tin là chủ yếu. Người mua dựa trên hình ảnh và thông tin về sản phẩm do người bán cung cấp để đưa ra quyết định mua. Càng những sản phẩm được chuẩn hóa và ít phải kiểm tra càng phù hợp với BHTT. Điển hình có thể kể đến như: phần cứng và phần mềm máy tính, hàng điện tử dân dụng, thiết bị văn phòng phẩm, hàng thể thao, sách và âm nhạc...

- Dịch vụ: Việc bán các dịch vụ thông qua internet cũng đang ngày càng phát triển, đặc biệt là trong các ngành như du lịch, ngân hàng, bất động sản.... Dịch vụ có thể là sản phẩm để bán, cũng có thể là những dịch vụ đi kèm cùng với sản phẩm. Điển hình là các sản phẩm như: dịch vụ du lịch trực tuyến, dịch vụ ngân hàng điện tử, dịch vụ việc làm trực tuyến, dịch vụ bất động sản trực tuyến, dịch vụ giải trí trực tuyến...

- Sản phẩm số: Một số sản phẩm bán trực tiếp hoặc có thể được số hóa sẽ được bán trên internet như phần mềm, sách điện tử....

iii) Xác định thị trường BHTT

Theo [27], thị trường BHTT bao gồm phân khúc thị trường và đối tượng khách hàng mà doanh nghiệp BHTT hướng tới.

Phân khúc thị trường trong BHTT bao gồm nhiều nhóm khách hàng khác nhau được phân chia theo những tiêu thức khác nhau. Các phân khúc thị trường đa dạng đòi hỏi doanh nghiệp BHTT phải có những chiến lược, chương trình và hoạt động bán hàng phù hợp với từng thị trường khác nhau. Thậm chí với những thị trường đặc biệt, doanh nghiệp có thể phải cung ứng những hàng hóa mang tính đặc thù. Phân khúc thị trường có thể được xác định theo khu vực địa lý, theo lứa tuổi, giới tính, nghề nghiệp....

Khách hàng là người mua hàng hiện hữu hoặc người mua hàng tiềm năng. Bất kỳ ai cũng có thể trở thành khách hàng mua sắm trực tuyến, chỉ cần đáp ứng có kết nối mạng và sử dụng PTĐT để mua sắm. Vấn đề là làm sao doanh nghiệp tiếp cận được với khách hàng và đánh giá được mức độ sẵn sàng mua bán trực tuyến của khách hàng. Việc xác định mức độ sẵn sàng của khách hàng trong BHTT căn cứ vào nhiều yếu tố như: mức độ sẵn sàng trực tuyến, mức độ phổ biến của các phương tiện thanh toán trực tuyến, mức độ quan tâm tới sản phẩm, kinh nghiệm mua hàng trực tuyến....

Các nhà BHTT định hướng tới tập khách hàng trong phạm vi hẹp hay dải khách hàng rộng tùy thuộc vào năng lực và khả năng cung ứng của doanh nghiệp. Cần xác định khách hàng có những đặc điểm gì, nhu cầu với sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung ứng ra sao, khả năng mua và nhu cầu sử dụng nhiều hay ít.... Trước khi mở một trang bán hàng, doanh nghiệp cần có một số hiểu biết về khách hàng như: kích cỡ thị trường mục tiêu, cách thức mua hàng của khách hàng, các yếu tố ảnh hưởng đến mua hàng đồng thời phải theo dõi và mức độ thu hút của trang đó đối với khách hàng.

iv) Xác định các kênh, các công cụ BHTT

Theo [18], các doanh nghiệp BHTT có thể lựa chọn cho mình các kênh bán khá đa dạng, tập trung vào một số mạng và công cụ BHTT cơ bản là:

Bán hàng qua các mạng xã hội: Mạng xã hội trở thành nền tảng trực tuyến để mọi người xây dựng các mối quan hệ với người khác. Một số dịch vụ mạng xã hội bao gồm tạo trang cá nhân, lập diễn đàn, tạo phòng trò chuyện trực tuyến, chia sẻ âm thanh, hình ảnh và các nội dung, và các hình thức dịch vụ tương tự khác. Người dùng mạng xã hội có thể chia sẻ rất nhiều thông tin, hình ảnh,... hoặc chia vui, tán gẫu với bạn bè. Hiện nay, một bộ phận người dùng đã tận dụng các tính năng của mạng xã hội để phục vụ mục đích kinh doanh, quảng bá.... trong đó có BHTT. Với những tính năng tiện ích, các mạng xã hội ngày càng thu hút được nhiều người sử dụng. Theo trang marketingai.vn, hiện Facebook đã có hơn 2,91 tỷ người sử dụng hàng tháng trên toàn thế giới. Đây cũng chính là cơ hội cho các nhà BHTT tận dụng mạng xã hội để bán hàng nếu khai thác tốt hệ sinh thái này. Tại Việt Nam, mạng xã hội được sử dụng để bán hàng phổ biến nhất là Facebook và Zalo

Bán hàng qua website TMĐT: Website là trang thông tin điện tử do doanh nghiệp làm chủ sở hữu hoặc doanh nghiệp thuê thiết lập trên các nền tảng TMĐT. Để bán hàng qua website, doanh nghiệp có thể xây dựng website bán hàng riêng. Ví dụ: Tập đoàn Viettel BHTT qua website bán lẻ viettelstore.vn; một số nhà BHTT sử dụng các sàn giao dịch điện tử toàn cầu như Alibaba.com hay Tiki.vn.

Bán hàng qua các ứng dụng trên điện thoại thông minh (App – Application): Các ứng dụng bán hàng là phần mềm hoặc giải pháp được lập trình trên các nền tảng di động như IOS, Android, Window Phone, ... cho phép người bán đăng tải sản phẩm, giá, ... có tích hợp các tính năng thanh toán trực tuyến. Các ứng dụng có chức năng tương tự như một website TMĐT. Các doanh nghiệp BHTT khi trang bị app để kinh doanh thường hướng hoạt động BHTT đến nhóm đối tượng sử dụng điện thoại thông minh và thu được những lợi ích như: (i) dễ dàng mua bán và trao đổi hàng hóa; (ii) các nhà BHTT tương tác tốt hơn với người dùng bất chấp không gian và thời gian; (iii) dễ dàng theo dõi và nắm bắt nhu cầu thị trường; (iv) tiết kiệm chi phí quảng cáo; (v) dễ sử dụng, dễ quản lý.

1.2.3.3. Lãnh đạo bán hàng trực tuyến

Theo [42], lãnh đạo là năng lực gây ảnh hưởng đến nhân viên hay tổ chức để thúc đẩy họ tự nguyện thực hiện mục tiêu của tổ chức. Theo [41], Maxwell chỉ quan niệm đơn giản lãnh đạo là gây ảnh hưởng. Theo [12], lãnh đạo là gây ảnh hưởng đến nhân viên hay tổ chức để họ hoàn thành một cách tự nguyện các mục tiêu đã đề ra. Các cách tiếp cận đều hướng tới cách hiểu về lãnh đạo là sự tác động của các nhà quản trị tới nhân sự để họ hoàn thành các nhiệm vụ, nhằm đạt được mục tiêu đề ra. Qua đó, có thể hiểu lãnh đạo BHTT là những tác động của nhà quản trị bán hàng đến lực lượng BHTT của doanh nghiệp nhằm tạo ra sự sẵn sàng và nhiệt tình của lực lượng này đối với việc hoàn thành nhiệm vụ. Khi thực hiện chức năng này, nhà quản trị BHTT tập trung giải quyết các vấn đề liên quan tới lực lượng bán hàng như các hoạt động tuyển dụng và đào tạo lực lượng bán hàng, bố trí và sử dụng lực lượng bán hàng, đãi ngộ và tạo động lực cho lực lượng bán hàng nhằm đạt tới các mục tiêu BHTT thông qua sự cố gắng và các hoạt động của lực lượng này.

i) Tuyển dụng lực lượng bán hàng

Các nhà quản trị cần lưu tâm ngay từ khâu tuyển dụng lực lượng bán hàng. Tuyển dụng đúng và đủ giúp cho doanh nghiệp đáp ứng được yêu cầu về nhân sự cho công việc và tránh được những lãng phí về nhân lực. Trước hết, doanh nghiệp cần xác định nhu cầu tuyển dụng, về số lượng và yêu cầu đối với lực lượng này. Lực lượng BHTT bên cạnh những yêu cầu về bán hàng đơn thuần còn phải đáp ứng những yêu cầu về CNTT, internet.... Đó là những yêu cầu bắt buộc để có thể thực hiện BHTT. Các doanh nghiệp BHTT cần xây dựng các tiêu chí tuyển dụng lực lượng bán hàng phù hợp với yêu cầu cụ thể của công việc, nhằm tuyển dụng được những nhân sự phù hợp nhất.

Các nguồn tuyển dụng lực lượng BHTT cũng khá đa dạng. Các nhà quản trị

hướng đến các đối tượng đáp ứng được kiến thức về kinh tế và CNTT. Nguồn tuyển dụng của doanh nghiệp có thể là nguồn bên trong hoặc nguồn bên ngoài. Tuy nhiên, nguồn bên ngoài có nhiều ưu điểm hơn do nguồn này mang tới cho doanh nghiệp nhiều lựa chọn, và chất lượng nhân sự tốt hơn nguồn bên trong.

ii) Đào tạo lực lượng bán hàng

Theo [16], đào tạo nhân sự cần được triển khai ở hai góc độ là đào tạo mới và đào tạo lại. Các nội dung đào tạo cũng cần bám sát yêu cầu của công việc. Trong BHTT, kiến thức và kỹ năng của đội ngũ bán hàng ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả bán hàng. Doanh nghiệp cần chú trọng cung cấp mới hoặc bổ sung những kiến thức và kỹ năng về sản phẩm, về bán hàng, CNTT và internet phù hợp với yêu cầu BHTT. Đồng thời, những biến động trong môi trường trực tuyến diễn ra liên tục đòi hỏi các nhà quản trị cần hết sức quan tâm cập nhật những thay đổi nhằm bổ sung kịp thời cho lực lượng bán hàng. Hiện nay, các nội dung cần tập trung là các vấn đề về số hóa, kiến thức về CNTT, kiến thức và kỹ năng liên quan tới internet. Đây là những kiến thức không thể thiếu đối với lực lượng BHTT để có thể bán hàng trên internet, đồng thời cũng là những kiến thức có tốc độ thay đổi rất nhanh. Cũng nhờ những ứng dụng CNTT mà các hình thức đào tạo, đánh giá lực lượng bán hàng cũng đa dạng và dễ áp dụng.

iii) Đãi ngộ, tạo động lực cho lực lượng bán hàng

Theo [33], động lực làm việc được hiểu là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể. Theo [10], tạo động lực là các hoạt động, giải pháp mà nhà quản trị thực hiện đối với các thành viên trong doanh nghiệp nhằm tác động đến tinh thần và khả năng làm việc của họ nhằm đạt được kết quả cao trong công việc. Trong BHTT, các nhà quản trị tập trung vào việc quản lý con người, đào tạo và phát triển kỹ năng cho từng nhân viên, vận hành các đội nhóm nhằm hoàn thành tốt mục tiêu đặt ra. Thay vì áp dụng cách ra lệnh và chỉ đạo, các nhà quản trị thành công thường kết nối với cấp dưới của họ bằng cách sử dụng các kỹ năng giữa các cá nhân để khuyến khích, truyền cảm hứng và thúc đẩy các thành viên trong nhóm thực hiện với khả năng tốt nhất của họ.

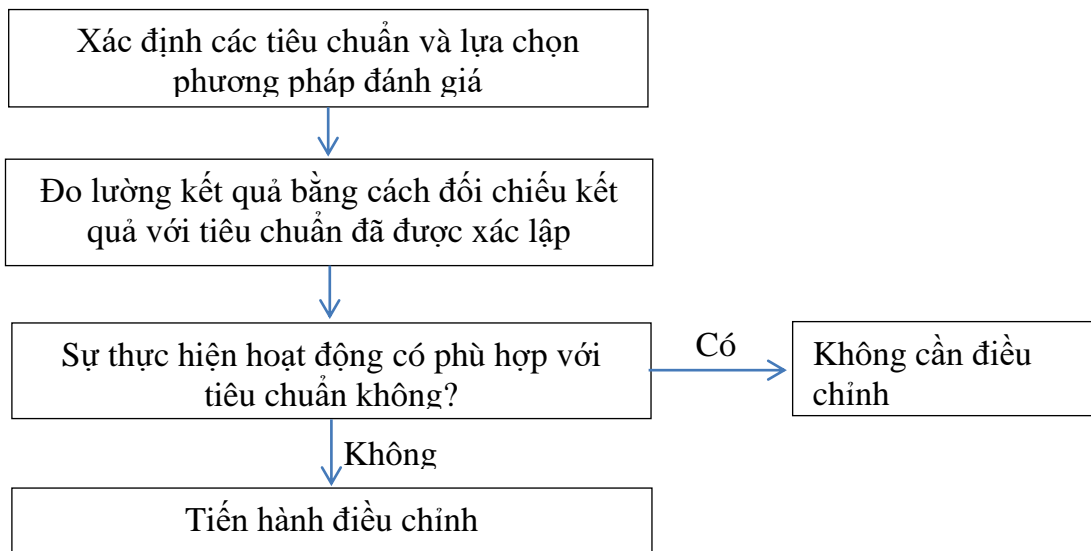
Theo [16], đãi ngộ có thể áp dụng hai nhóm cơ bản là đãi ngộ tài chính và phi tài chính. Đãi ngộ tài chính thông qua lương, thưởng, phụ cấp ... Cơ chế tài chính tốt sẽ tạo đam mê công việc cũng như gắn kết các thành viên trong doanh nghiệp. Ngoài ra, việc tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp, tích cực với những điều kiện làm việc tốt góp phần tăng tính sáng tạo và tăng hiệu suất trọng công việc.

Lực lượng bán BHTT vận hành công việc khá độc lập, ít phụ thuộc lẫn nhau trừ những thời điểm chạy chương trình. Do vậy, các nhà quản trị có thể thúc đẩy một môi trường làm việc tích cực bằng cách xây dựng văn hóa tổ chức, xác định

những thời điểm mà nhân viên cần được khuyến khích hoặc chỉ đạo và sử dụng sự củng cố tích cực để khen ngợi khi nhân viên đã hoàn thành tốt công việc của họ. Việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ, đồng viên kịp thời mang đến cho nhân viên tinh thần làm việc tích cực giúp nâng cao hiệu quả công việc.

1.2.3.4. Kiểm soát bán hàng trực tuyến

Theo [16], kiểm soát vừa là một quá trình kiểm tra các chỉ tiêu, vừa là việc theo dõi các ứng xử của đối tượng. Hoạt động kiểm soát được tiến hành bắt đầu từ việc xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát, đo lường và đánh giá thực trạng, so sánh các chỉ tiêu, xác định vấn đề và nguyên nhân của vấn đề từ đó đưa ra các hành động điều chỉnh phù hợp. Theo [38], kiểm soát hoạt động bán hàng là một quá trình bao gồm xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động bán hàng, đo lường và so sánh các chỉ tiêu của hoạt động bán hàng, xác định các nguyên nhân và đưa ra các điều chỉnh nhằm đưa kết quả của các hoạt động bán hàng đạt tới mục tiêu bán hàng đã đề ra. Quá trình này bắt đầu từ việc các nhà quản trị xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động bán hàng làm căn cứ cho kiểm soát, tiến hành lượng hóa các kết quả hoạt động bán hàng trong thực tế, so sánh các kết quả đạt được với hệ thống tiêu chuẩn kiểm soát để đánh giá kết quả của bán hàng, từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh nếu cần thiết. Đồng thời, các nhà quản trị cũng cần tiến hành theo dõi và đánh giá lực lượng bán hàng với những tiêu chí và cách đánh giá riêng. Hiệu quả bán hàng được thể hiện ở năng suất bán hàng của lực lượng bán hàng.



Hình 1.11. Quy trình kiểm soát bán hàng

Nguồn: Lê Quân và Hoàng Văn Hải (2010)

Như vậy, có thể hiểu kiểm soát BHTT là quá trình bao gồm xây dựng các tiêu chuẩn kiểm soát hoạt động BHTT, đo lường và so sánh các chỉ tiêu BHTT với kết

quả thực tế, phát hiện các nguyên nhân gây ra những sai lệch (nếu có) và đưa ra các điều chỉnh (nếu thấy cần thiết) nhằm đưa kết quả của các hoạt động BHTT đạt tới các mục tiêu đã đề ra. Đồng thời, các nhà quản trị cũng phải tiến hành kiểm soát lực lượng BHTT. Kiểm soát BHTT có thể được tiến hành ở nhiều thời điểm khác nhau đối với hoạt động và chương trình BHTT, với đội ngũ tham gia BHTT. Đặc biệt, hình thức kiểm soát liên tục theo kết quả rất phù hợp với BHTT.

i) Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát BHTT

Tiêu chuẩn kiểm soát BHTT là hệ quy chiếu dùng làm cơ sở để đánh giá kết quả có đạt được các mục tiêu BHTT đề ra hay không. Các tiêu chuẩn này được sử dụng để so sánh giữa các thời điểm, so sánh với kế hoạch, so sánh với các đối thủ cạnh tranh và mức trung bình của ngành Tương quan so sánh sẽ cho phép doanh nghiệp phát hiện điểm khác biệt, những sai sót, thiếu sót làm cơ sở để tiến hành xác định các nguyên nhân của sai lệch và tiến hành hoạt động điều chỉnh phù hợp.

BHTT diễn ra tức thời và liên tục, do đó các tiêu chuẩn kiểm soát BHTT phải gắn với các dấu hiệu thường xuyên, với các hoạt động thường xuyên, với trách nhiệm của lực lượng bán hàng, với các chương trình và hoạt động bán hàng, với khách hàng.... Có thể chia các tiêu chuẩn kiểm soát thành hai nhóm chính là nhóm các tiêu chuẩn đầu ra và nhóm các tiêu chuẩn nền tảng. Trong đó các tiêu chuẩn đầu ra phản ánh kết quả bán hàng, doanh thu, lợi nhuận, số lượng khách hàng, chi phí bán hàng,... còn nhóm các tiêu chuẩn nền tảng bao gồm các cuộc tiếp xúc, kỹ năng bán hàng của nhân viên, mức độ trình bày về hình ảnh và nội dung của các hoạt động và chương trình BHTT, cường độ của các hoạt động và chương trình bán

ii) Đo lường, đánh giá kết quả BHTT

Đo lường kết quả hoạt động BHTT được hiểu là quá trình thu thập và tổng hợp các dữ liệu cụ thể phản ánh kết quả bán hàng. Doanh nghiệp thường ưu tiên các kết quả đo lường mang tính định lượng như doanh thu, số khách hàng, số đơn hàng, khách hàng mới, số lượng tương tác.... Kết quả BHTT có thể đo lường liên tục ở bất kỳ thời điểm nào khi doanh nghiệp ứng dụng các phần mềm kiểm soát trên hệ thống. Nhà quản trị chỉ cần truy cập hệ thống là có thể cập nhật đầy đủ các dữ liệu định lượng cần thiết cho công tác kiểm soát hiệu quả bán hàng. Các chỉ tiêu định lượng này có tính chính xác cao, kịp thời và hữu dụng cho doanh nghiệp trong việc triển khai và điều chỉnh các hoạt động BHTT. Đồng thời, những thay đổi trong BHTT diễn ra liên tục nên việc đo lường và kiểm tra các chỉ tiêu cần diễn ra thường xuyên. Kết quả là cơ sở giúp nhà quản trị phát hiện vấn đề và đưa ra các hoạt động điều chỉnh cho phù hợp. Phải dựa vào các tiêu chuẩn đặt ra để đánh giá kết quả hoạt động bán hàng, đảm bảo vừa có lợi cho doanh nghiệp, vừa có lợi cho cá nhân, bộ

phận. Việc đo lường có thể tiến hành với từng cá nhân lực lượng bán hàng, với từng chương trình hay hoạt động BHTT cụ thể. Kết quả BHTT có thể được phản ánh qua các chỉ tiêu định lượng và định tính. Tuy nhiên, kết quả cuối cùng vẫn là hoạt động bán hàng đạt được những kết quả cụ thể nào và đó thường là các con số. Dựa vào kết quả, việc đánh giá thường được thực hiện với hai hoạt động chính:

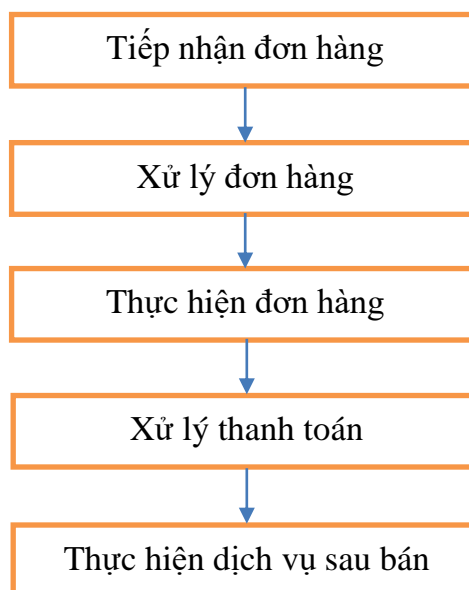
- So sánh kết quả đã đo lường với các tiêu chuẩn kiểm soát để phát hiện các sai lệch (nếu có). Dựa vào kết quả này các nhà quản trị có hoặc không đưa ra các phương án điều chỉnh tùy thuộc vào phân tích, đánh giá mức độ sai lệch.

- Xác định và phân tích các nguyên nhân dẫn đến sai lệch. Nhiệm vụ của kiểm soát là phải tìm ra nguyên nhân của sự sai lệch nếu có. Nguyên nhân có thể tới từ hai hướng chính: một là xây dựng kế hoạch chưa sát với thực tế và hai là các hoạt động, các chương trình BHTT chưa mang lại hiệu quả như mong muốn.

Trong trường hợp cần thiết, các nhà quản trị sẽ đưa ra các hành động điều chỉnh để khôi phục, củng cố sự thống nhất giữa mục tiêu và tiến trình thực hiện. Các hành động điều chỉnh cần phải kịp thời và có mức độ điều chỉnh thích hợp. Có bốn hoạt động điều chỉnh chủ yếu là: điều chỉnh mục tiêu BHTT; điều chỉnh chương trình, hoạt động BHTT; tiến hành những hành động dự phòng; và không hành động gì cả.

1.2.4. Quản trị quy trình bán hàng trực tuyến

Theo [27], các nhà quản trị BHTT có thể quản trị theo quy trình bán hàng như hình 1.12 để tiến hành các hoạt động quản trị cho phù hợp.



Hình 1.12. Quản trị quy trình BHTT

Nguồn: Chủ Bá Quyết 2021

1.2.4.1. Tiếp nhận đơn hàng

Đặt hàng trực tuyến là việc người mua sử dụng các PTĐT như máy tính, điện thoại thông minh ... có kết nối mạng để mua hàng. Việc đặt hàng có thể qua sử dụng email, website bán lẻ, mạng xã hội, điện thoại Các đơn đặt hàng được chuyển từ các kênh khác nhau tới người bán với các thông tin cần thiết mà khách hàng đã cung cấp. Các doanh nghiệp sẽ tiếp nhận các yêu cầu đặt hàng và có phản hồi tới người mua. Các doanh nghiệp BHTT lớn thường có hệ thống nhận đơn hàng và tác nghiệp tự động với khách hàng. Với các doanh nghiệp nhỏ không sử dụng phần mềm quản lý đơn hàng, lúc này sẽ phải có thêm công đoạn nhân viên gọi điện lại xác nhận đơn hàng với khách hàng. Việc tiếp nhận đơn hàng của khách hàng có thể được thực hiện theo một số dạng sau:

- Tiếp nhận qua website: bao gồm website TMĐT của người bán hoặc sàn giao dịch TMĐT.

- Tiếp nhận qua kênh mạng xã hội như Facebook, Tiktok, Instagram, Người mua gửi yêu cầu mua trực tiếp qua tin nhắn hoặc liên lạc với người bán qua số điện thoại được cung cấp.

- Tiếp nhận đơn hàng qua điện thoại: một số nhà bán hàng có website nhưng thiếu tính năng đặt hàng, người mua và người bán phải giao dịch qua điện thoại.

Trong bước này, các nhà quản trị cần lưu tâm để hệ thống thực hiện tương tác nhanh chóng và hiệu quả với khách hàng, chốt được đơn hàng với khách. Sau khi hoàn tất, thông tin chi tiết về việc mua hàng sẽ được chuyển tiếp đến các bước tiếp theo để thực hiện đơn hàng và xử lý dữ liệu.

1.2.4.2. Xử lý đơn hàng

Đây là một chuỗi các hoạt động được thực hiện sau hoặc cùng với với quá trình tiếp nhận đơn hàng. Các công việc chủ yếu trong xử lý đơn đặt hàng của BHTT bao gồm nhập đơn hàng, kiểm tra việc thanh toán, và xuất hóa đơn bán hàng. Các nhà quản trị cần đảm bảo đơn hàng được xử lý chính xác, tránh nhầm lẫn gây ra những thiệt hại trong quá trình thực hiện đơn hàng. Doanh nghiệp có thể phân loại các đơn hàng theo thời gian đặt hàng hoặc một số tiêu chí khác như khu vực giao hàng, yêu cầu giao hàng Đơn hàng được xử lý thành công, doanh nghiệp phải gửi xác nhận tới người mua (thông báo xử lý đơn hàng thành công) và bộ phận khác (như bộ phận đóng gói, bộ phận giao hàng ...). Nếu người mua đã thanh toán trực tuyến hoặc thanh toán một phần đơn hàng, xử lý đơn hàng cần bao gồm việc xác

nhận đơn hàng đã thanh toán hoặc thanh toán một phần với khách hàng và phần phải trả khi việc giao nhận hàng hóa thành công.

i) Nhập đơn hàng

Nhập đơn hàng là các hoạt động ghi lại đơn đặt hàng của khách hàng vào hệ thống xử lý đơn hàng của doanh nghiệp/nhà bán hàng. Nhập đơn hàng có thể thực hiện thủ công hoặc tự động. Với một số ít các doanh nghiệp thực hiện nhập đơn hàng thủ công, nhân viên phụ trách phải ghi lại các thông tin về người mua trên hóa đơn bán hàng hoặc hệ thống sổ sách bán hàng. Việc thực hiện thủ công có thể làm chậm quá trình bán hàng, cập nhật dữ liệu và gây ra những nhầm lẫn. Ngày nay, hầu hết các doanh nghiệp BHTT đều thực hiện nhập đơn hàng tự động trên máy với các hệ thống xử lý đơn hàng tự động hoặc trợ giúp nhân viên xử lý đơn hàng. Việc ứng dụng các phần mềm BHTT cũng có chức năng xử lý đơn hàng đi kèm. Các nhà quản trị thường xây dựng quy trình kết hợp giữa sử dụng thông tin đặt hàng của khách hàng trên hệ thống với các phương tiện khác (như gọi điện thoại, gửi tin nhắn, trả lời email...) để xác nhận đơn đặt hàng trong quá trình xử lý đơn hàng, đảm bảo tính chính xác và đề phòng các rủi ro.

ii) Kiểm tra đơn hàng

Việc kiểm tra đơn hàng là rất cần thiết ngay sau khi nhập đơn hàng. Các nội dung kiểm tra bao gồm kiểm tra về thông tin khách hàng, hàng hóa đặt mua, địa chỉ giao hàng, phương thức thanh toán khách hàng lựa chọn, phương thức giao nhận hàng nào khách hàng lựa chọn, thời gian giao hàng... và những lợi ích gì khách hàng có được khác (được tặng quà, khuyến mại...) trước khi tính số tiền khách hàng phải trả cho doanh nghiệp. Nếu có những phụ phí phát sinh, hoặc thuế khách hàng phải trả ... doanh nghiệp cần tính toán và thông báo kịp thời cho khách hàng. Trong trường hợp khách hàng thanh toán trả trước khi giao hàng, doanh nghiệp cần kiểm tra xem việc thanh toán của người mua đã hoàn tất chưa, và cũng thông báo tới người mua. Trường hợp thanh toán trả ngay khi nhận hàng (COD) hoặc trả sau thì doanh nghiệp cần có giải pháp kết nối với nhà vận chuyển để quản lý công nợ tránh thất thoát và giảm thiểu rủi ro.

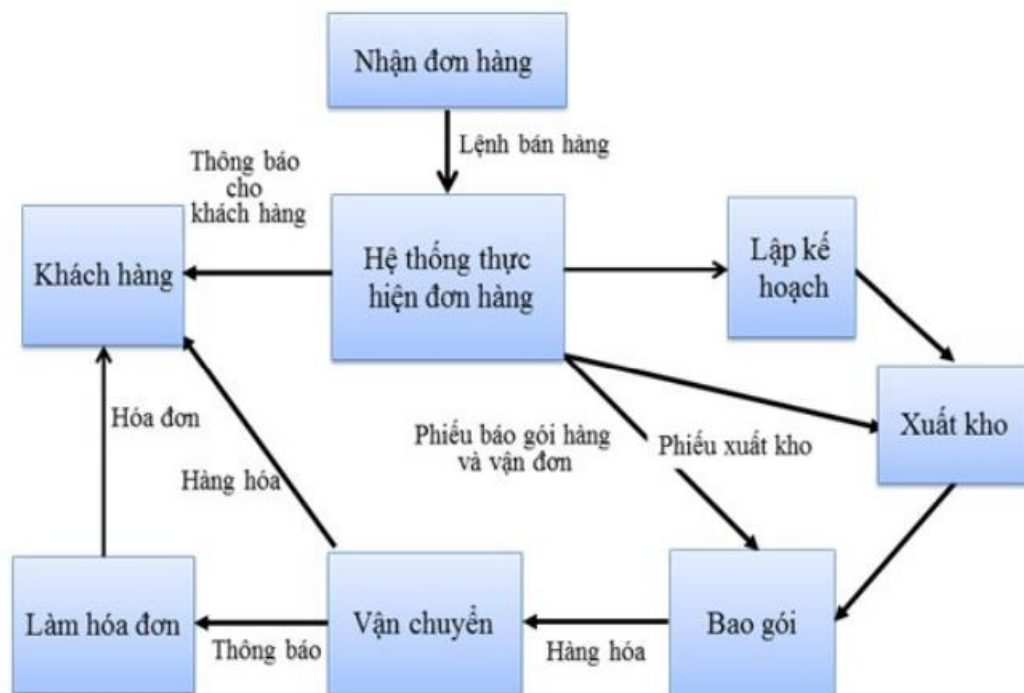
iii) Khởi tạo hóa đơn điện tử

Sau khi chốt đơn hàng, doanh nghiệp cần tạo hóa đơn để làm cơ sở thanh toán gửi cho khách hàng, có thể dưới hình thức hóa đơn điện tử hoặc hóa đơn giấy và gửi kèm theo hàng hóa vận chuyển. Hóa đơn bán hàng được cung cấp cho người mua trong đó phải đảm bảo có đầy đủ thông tin về khách hàng, về hàng hóa được bán, về

giá trị mua hàng hoặc giá trị còn lại phải thanh toán. Đối với hóa đơn điện tử, bắt buộc phải có chữ ký số/chữ ký điện tử của người bán. Nội dung hóa đơn điện tử được quy định theo pháp luật Việt Nam.

1.2.4.3. Thực hiện đơn hàng

Sau khi xử lý đơn hàng thành công, doanh nghiệp phải thực hiện các công việc tiếp theo để giao hàng cho người mua. Đây chính là quá trình thực hiện đơn hàng của doanh nghiệp nhằm giao hàng tới người mua. Chỉ khi người mua đã nhận hàng thì công việc thực hiện đơn hàng mới được xem là hoàn thành.



Hình 1.13. Quy trình thực hiện đơn hàng trong BHTT

Nguồn: Chủ Bá Quyết 2021

i) Thông báo cho khách hàng

Doanh nghiệp thực hiện thông báo cho khách hàng để xác nhận hàng hóa được giao đang có ở trong kho hoặc có tại hệ thống các cửa hàng trước khi thực hiện đơn hàng. Việc doanh nghiệp BHTT xác nhận và kiểm tra lại hàng hóa trước khi chính thức thực hiện đơn hàng là cần thiết, cung cấp cho khách hàng thông tin đã chấp nhận hoặc hóa đơn để bảo đảm đơn đặt hàng đã được xử lý xong, việc đặt hàng là chắc chắn. Có ba cách thức chủ yếu để thông báo thực hiện đơn hàng: (1) Hiện thị trên màn hình phiên bản có thể in được; (2) Gửi một thông báo cho khách hàng bằng e-mail; (3) Lưu trữ đơn đặt hàng như một bộ phận của hồ sơ đặt hàng lịch sử

theo tài khoản của khách hàng với bên bán. Việc này giúp doanh nghiệp lưu trữ được cơ sở dữ liệu của khách hàng cũng như đảm bảo đầy đủ các chứng từ có giá trị pháp lý chứng thực cho việc mua bán.

Trong BHTT, việc lưu trữ đơn đặt hàng điện tử phải được thực hiện bằng PTĐT. Các doanh nghiệp được quyền lựa chọn và áp dụng hình thức bảo quản, lưu trữ hóa đơn điện tử phù hợp với đặc thù hoạt động và khả năng ứng dụng công nghệ của mình. Có thể chuyển đổi thành chứng từ giấy, tuy nhiên việc chuyển đổi phải bảo đảm sự trùng khớp và các chứng từ giấy chỉ có giá trị lưu giữ để ghi sổ, theo dõi theo quy định của pháp luật về kế toán, pháp luật về giao dịch điện tử Việt Nam.

ii) Xây dựng kế hoạch giao hàng

Xây dựng lịch trình giao hàng là lên những công việc cụ thể đối với quá trình giao nhận hàng hóa, thời gian và thời điểm thực hiện mỗi công việc. Các công việc chính bao gồm chuẩn bị hàng hóa và vận chuyển hàng hóa.

- Chuẩn bị hàng hóa bao gồm việc lấy hàng và đóng gói hàng hóa. Quá trình này có thể bắt đầu ngay sau khi đơn đặt hàng được xác định chắc chắn hoặc ở thời điểm cụ thể nào đó do doanh nghiệp ấn định theo yêu cầu của người mua.

Hàng hóa có thể được lựa chọn từ hệ thống kho hàng của doanh nghiệp theo yêu cầu về số lượng, chủng loại và chất lượng theo đơn đặt hàng; hoặc có thể được lấy trực tiếp từ nơi sản xuất. Thông thường, hệ thống BHTT được kết nối hoàn toàn tự động với hệ thống kho hàng đảm bảo cung ứng hàng hóa chính xác và kịp thời. Cũng tương tự như trong BHTTh, BHTT thường áp dụng hai phương thức quản trị xuất hàng phổ biến là phương pháp Nhập trước xuất trước (FIFO) và phương pháp Nhập sau xuất trước (LIFO). Sau đó, các hàng hóa đã xuất kho được đưa tới khu vực xử lý đơn hàng để đóng gói và chờ chuyển tới khách hàng.

Đóng gói là quá trình bao gói hàng hóa theo yêu cầu đảm bảo thẩm mỹ và an toàn cho hàng hóa trong quá trình vận chuyển. Sau khi nhận hàng, người nhận sẽ kiểm tra lại hàng hóa với danh mục đã được xuất và danh sách hàng được đóng gói. Họ cũng kiểm tra và xác định rằng các hàng hóa đảm bảo chất lượng trước khi đóng gói. Đây là một bước quan trọng để để phát hiện những hàng hóa bị lỗi hoặc có vấn đề trước khi chính thức chuyển tới người mua. Sau khi hàng hóa đã được đóng gói, thông tin hàng hóa trong hệ thống quản trị kho hàng sẽ được cập nhật lại để phản ánh tình trạng hàng hóa trong kho. Sau đó, người bán sẽ gửi danh sách hàng được xuất kho cho người nhận chuyên chở.

- Vận chuyển hàng hóa là khâu chuyên chở hàng hóa từ doanh nghiệp BHTT tới người mua, sau khi hàng hóa đã được chuẩn bị đầy đủ. Ngay sau khi nhận các gói hàng từ kho hàng bán, bên vận chuyển sẽ kiểm tra lần cuối và chuẩn bị một hóa đơn vận chuyển. Hóa đơn vận chuyển liệt kê các gói hàng sẽ được giao, thời gian và địa điểm hàng hóa được bốc, dỡ, phương tiện vận tải tương ứng. Khi được dán tem (thời gian và ngày giao hàng), hóa đơn vận chuyển cũng được coi như chứng cứ của việc giao nhận. Thời gian vận chuyển phụ thuộc vào khoảng cách địa lý, phương tiện vận chuyển và hình thức vận chuyển mà người mua lựa chọn. Thông thường, quá trình vận chuyển sẽ được cập nhật trên hệ thống của nhà vận chuyển để cả người bán, người mua và bản thân nhà vận chuyển có thể cập nhật và kiểm tra quá trình vận chuyển. Người bán trực tuyến có thể tự mình thực hiện việc vận chuyển và giao hàng tới người mua, hoặc chọn những nhà vận chuyển có uy tín nhằm đảm bảo tính an toàn và hiệu quả cho việc vận chuyển hàng hóa.

1.2.4.4. Xử lý thanh toán đơn hàng

Thanh toán cho các giao dịch mua bán trực tuyến có thể được thực hiện bằng cách trả sau, trả trước hoặc trả ngay. Thanh toán trả sau là thanh toán sau khi hàng hóa, dịch vụ đã được giao/cung cấp cho khách hàng còn thanh toán trả trước hoặc trả ngay là việc chuyển tiền hoặc trả tiền cho người bán trước khi người mua nhận hàng hoặc được cung cấp dịch vụ. Thanh toán trả trước trong BHTT thường chỉ diễn ra đối với những giao dịch có độ tin tưởng cao. Hình thức thanh toán phổ thông hiện nay thanh toán ngay khi nhận hàng (COD), hình thức này giúp người mua tránh được rủi ro khi mua hàng trực tuyến. Doanh nghiệp BHTT cần đa dạng hóa các phương thức thanh toán để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Có như vậy, hoạt động BHTT mới hoàn tất, từ khâu đặt hàng, xử lý đơn hàng, đến giao nhận hàng hóa.

Cần lưu ý thanh toán là một bộ phận của quá trình đặt hàng và bán hàng, nhưng xử lý thanh toán có thể được diễn ra trước hoặc sau giao nhận hàng hóa. Thậm chí, nếu việc bán hàng không thành công, hàng hóa bị trả lại thì việc xử lý thanh toán còn tiếp tục diễn ra theo chiều ngược lại. Ngoài ra, thanh toán cho việc mua hàng trực tuyến cũng có thể là thanh toán một lần hoặc nhiều lần. Nhiều website BHTT cũng đưa ra chính sách thanh toán nhiều lần cho khách hàng khi mua trực tuyến, mua trả góp... Do vậy, các doanh nghiệp cần xem xét vấn đề thanh toán thận trọng và có cách thức quản lý thanh toán phù hợp xu hướng phát triển của thanh toán điện tử hiện nay, tạo cơ hội cho người mua thực hiện giao dịch thành công.

1.2.4.5. Thực hiện các dịch vụ sau bán

Dịch vụ sau bán luôn cần thiết đối với bất kì hình thức bán hàng nào, nó mang lại cảm giác an toàn và hài lòng cho khách hàng. Trong quá trình mua hàng trực tuyến, khách hàng có thể yêu cầu các phương thức thanh toán, viết hóa đơn, thu nhận và quá trình kiểm tra đăng xuất. Trong quá trình đặt hàng và thực hiện đơn hàng, các khách hàng có thể yêu cầu cung cấp thông tin giao hàng, theo dõi thực hiện giao hàng/vận chuyển. Khi đã nhận hàng, khách hàng vẫn có nhu cầu sử dụng các dịch vụ như hướng dẫn sử dụng, bảo hành, sửa chữa, các dịch vụ, trả lại hàng và trả lại tiền. Doanh nghiệp BHTT cần có một chính sách dịch vụ khách hàng đầy đủ và công bố trên website/cửa hàng trực tuyến để khách hàng biết, tham khảo. Đây cũng là những điểm cộng trong lựa chọn người bán từ phía người mua. Chính sách công bố rõ ràng sẽ làm giảm những hiểu sai nếu có cũng như giảm các đòi hỏi thái quá từ phía khách hàng. Với những đề cập để xử lý phục vụ khách hàng, người bán cần có một cấu trúc quản trị dịch vụ khách hàng linh hoạt trong cung cấp dịch vụ khách hàng theo quan điểm thực tế, mỗi dịch vụ cần đáp ứng đúng yêu cầu từng cá nhân. Những dịch vụ sau bán thông thường doanh nghiệp BHTT hay cung cấp cho khách hàng là bảo hành, đổi trả sản phẩm, hỗ trợ vận chuyển hàng hóa, hỗ trợ sử dụng, hỗ trợ sửa chữa và hoàn trả lại tiền

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị bán hàng trực tuyến của doanh nghiệp

1.3.1. Môi trường bên ngoài doanh nghiệp

i) Hạ tầng công nghệ và kỹ thuật

Công nghệ là yếu tố đóng vai trò then chốt đối với BHTT và QTBHTT. BHTT được triển khai trên nền tảng công nghệ kỹ thuật và các hoạt động quản trị cũng được thực hiện trên cơ sở ứng dụng công nghệ kỹ thuật. QTBHTT được coi là gắn với sự ra đời và phát triển của mạng internet, các PTĐT, các phần mềm bán hàng, phần mềm quản lý bán hàng và gắn với chi phí sử dụng các yếu tố trực tuyến. Tốc độ và băng thông đường truyền mạng internet cần đảm bảo nhanh, mạnh để đáp ứng việc truyền tải các nội dung thông tin bao gồm âm thanh, hình ảnh trung thực và sống động; chi phí sử dụng internet phải rẻ; cập nhật liên tục những thay đổi của công nghệ áp dụng cho BHTT và QTBHTT; quản lý tài chính thông qua các hệ thống thanh toán trực tuyến và các công nghệ thanh toán hiện đại; các công cụ kết nối hiện đại ... tạo điều kiện cho QTBHTT diễn ra nhanh chóng và hiệu quả.

ii) Cơ sở pháp lý của BHTT

BHTT chịu sự điều chỉnh của nhiều quy phạm pháp luật trong đó có pháp luật về TMĐT. QTBHTT cũng cần căn cứ vào các cơ sở pháp lý để đảm bảo tính hợp pháp của các quyết định quản trị. Từ năm 1996, Ủy ban của Liên hợp quốc về Luật thương mại quốc tế (UNCITRAL) đã ban hành Luật mẫu về TMĐT nhằm tạo ra những nguyên tắc chung nhất về TMĐT. Đây là căn cứ quan trọng để các nhà quản trị nghiên cứu, tham khảo, xây dựng và ban hành các chiến lược, các chương trình và hoạt động BHTT tuân thủ đúng các quy định về TMĐT để phù hợp với những điều kiện ứng dụng TMĐT khác nhau. Với BHTT xuyên biên giới, các nhà quản trị cần lưu ý đến các quy định và luật pháp quốc tế cũng như của các quốc gia khác để đảm bảo hoạt động bán hàng không vi phạm các quy phạm pháp luật.

iii) Hạ tầng kinh tế và thương mại

Trong quá trình điều hành BHTT, các nhà quản trị cần chú ý tới hạ tầng kinh tế và thương mại. Môi trường kinh tế, cụ thể là sự phát triển của nền kinh tế, lạm phát, khả năng quan hệ ngoại thương, khả năng cạnh tranh với hàng nhập ngoại đều có ảnh hưởng không nhỏ tới BHTT. Một nền kinh tế hay thị trường của một quốc gia gắn kết với thị trường của quốc gia khác hoặc vươn ra thế giới sẽ thúc đẩy mở rộng thị trường, phát triển thương mại, tăng cơ hội giao thương giữa các cá nhân và doanh nghiệp giữa các nền kinh tế khác nhau. Các yếu tố này ảnh hưởng rất lớn tới việc định ra các chiến lược, chương trình bán hàng, lựa chọn sản phẩm hay thị trường ... của BHTT.

Sự phát triển của kinh tế cũng mang lại cho người dân những điều kiện tiêu dùng tốt hơn, thói quen mua sắm của người tiêu dùng cũng có chiều hướng thay đổi theo sự thay đổi của kinh tế, xã hội và công nghệ. Ngày nay, các dịch vụ trực tuyến như thanh toán, quảng cáo, tư vấn... càng nhiều và được người tiêu dùng đón nhận. Các nhà bán hàng cần chuyển đổi và phát triển BHTT bên cạnh các hình thức BHTT để thích nghi với những thay đổi đó.

iv) Hạ tầng văn hóa - xã hội

Cơ sở hạ tầng xã hội được cấu thành bởi nhiều yếu tố như văn hóa, dân trí, phong tục tập quán và chịu những tác động nhất định từ các yếu tố kinh tế quốc tế. Các yếu tố này có ảnh hưởng không nhỏ đến thói quen tiêu dùng của người mua. Có những yếu tố doanh nghiệp có thể tác động, có những yếu tố doanh nghiệp phải lựa chọn. Nhà quản trị cần nắm vững các yếu tố này để có thể đưa ra các hoạt động quản trị phù hợp.

Sự phát triển của CNTT, viễn thông, mạng internet và hội nhập toàn cầu đã mang tới nhiều nét mới trong văn hóa hiện đại và thói quen mua sắm cũng dần thay đổi. Đồng thời, dân trí và sự hiểu biết của người dân được nâng cao, tiếp cận với những đổi mới trong môi trường thương mại và công nghệ nhiều hơn đã giúp khách hàng có sự nhìn nhận khách quan hơn đối với BHTT. Người dân đã ngày càng sử dụng nhiều internet, các công cụ trực tuyến..., tiếp cận nhiều hơn và chấp nhận sự thay đổi không ngừng trong các hoạt động bán hàng, từ đó thay đổi dần thói quen mua hàng. Đây là những yếu tố rất tích cực để các nhà quản trị phát triển BHTT.

1.3.2. Môi trường bên trong doanh nghiệp

i) Chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Các hoạt động quản trị phải căn cứ vào chiến lược mà doanh nghiệp đặt ra. Chiến lược đúng đắn sẽ tạo một hướng đi tốt cho doanh nghiệp, là kim chỉ nam dẫn đường cho doanh nghiệp đi đúng hướng. Các doanh nghiệp BHTT cũng cần có chiến lược cho mình để có thể đứng vững và vươn lên trong môi trường hoạt động rất năng động, tốc độ biến đổi nhanh và số lượng người bán tham gia lớn. Cần định hình các chiến lược trong ngắn hạn và dài hạn, chiến lược về sản phẩm, chiến lược về nhân sự, chiến lược cho đầu tư để đảm bảo rằng có thể tận dụng tốt thời cơ kinh doanh và đảm bảo an toàn cho hoạt động của doanh nghiệp. Cùng với việc xây dựng chiến lược, các nhà quản trị dựa vào chiến lược và thực tế cạnh tranh để đưa ra đối sách hợp lý.

ii) Hạ tầng CNTT và viễn thông của doanh nghiệp

CNTT và nền tảng công nghệ là yếu tố chính cho mọi hoạt động QTBHTT. Toàn bộ các hoạt động truy cập hệ thống, đăng tải và trao đổi thông tin quản trị, kiểm tra các thông số về hoạt động bán hàng, hỗ trợ thực hiện các giao dịch... đều dựa trên nền tảng internet, các PTĐT, các hệ thống máy chủ xử lý thông tin và điều khiển hệ thống mạng. Đây là những yếu tố bắt buộc phải có đối với các hoạt động quản trị. Đồng thời, chất lượng của các yếu tố hạ tầng này phải đảm bảo để hệ thống có thể vận hành trơn tru đảm bảo ko làm gián đoạn bất kỳ hoạt động quản trị nào trên toàn hệ thống BHTT.

Hệ thống mạng internet của doanh nghiệp phải có đủ dung lượng cho việc vận hành của hệ thống bán hàng và truy cập các chức năng quản trị, đảm bảo cho các phần mềm quản trị vận hành được. Hệ thống máy chủ đáp ứng cho BHTT và truy cập các chức năng quản lý phải đủ mạnh và cần được nâng cấp, cập nhật liên tục.

Nếu máy chủ yếu kém, xử lý chậm thì việc truyền tải các thông điệp sẽ gặp khó khăn. Điều này làm giảm hiệu suất, giảm hiệu quả của QTBHTT.

Các PTĐT là các điều kiện cơ sở để thực hiện các chức năng quản trị trên hệ thống BHTT. Đồng thời, các phần mềm hỗ trợ QTBHTT là yếu tố không thể thiếu nhằm mang tới cho các nhà quản trị cơ hội nắm bắt và giải quyết các vấn đề chính xác và nhanh chóng.

iii) Nhân lực của doanh nghiệp

Lực lượng BHTT là đội ngũ bán hàng có tính chuyên môn và đặc thù, liên quan tới CNTT và TMĐT. QTBHTT trực tiếp quản trị lực lượng này. Với đội ngũ có kiến thức, năng lực và kỹ năng tốt thì BHTT sẽ được thực hiện chuyên nghiệp và sẽ mang lại hiệu quả cao. Các nhà quản trị cũng phải luôn chú trọng đầu tư phát triển đội ngũ nhân lực để có thể bắt kịp với tốc độ phát triển của công nghệ mới. Năng lực, kỹ năng của lực lượng BHTT phải thực sự chuyên nghiệp để xử lý kịp thời, nhanh chóng và chính xác các sự cố trong môi trường công nghệ để giảm thiểu thiệt hại.

BHTT cũng đòi hỏi sự sáng tạo của những người tham gia để đẩy cao tính hiệu quả. Việc áp dụng được những công nghệ tiên tiến trong BHTT là yêu cầu bắt buộc đối với đội ngũ nhân sự. Đồng thời với BHTT, thị trường là rộng khắp và thâm nhập vào nhiều địa phương khác nhau, nhiều vùng lãnh thổ khác nhau. Điều này dẫn đến sự đa dạng trong khách hàng, ngôn ngữ, phong tục tập quán... điều này đòi hỏi sự thích nghi cao của đội ngũ nhân sự. BHTT sử dụng số lượng nhân lực bán hàng trực tiếp ít hơn nhiều so với BHTTh, đòi hỏi về trình độ và tính chuyên nghiệp cao hơn. Hiệu quả quản trị phụ thuộc rất lớn vào trình độ và kỹ năng của đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp.

iv) Các yếu tố khác

Năng lực tài chính cũng ảnh hưởng tới hiệu quả các hoạt động quản trị. Việc doanh nghiệp có đủ khả năng đầu tư đến đâu cho công nghệ, kỹ thuật và con người cho BHTT và QTBHTT đều ảnh hưởng tới hiệu quả của QTBHTT.

Năng lực đội ngũ lãnh đạo là yếu tố ảnh hưởng lớn tới hiệu quả QTBHTT. Việc các nhà quản trị có đủ năng lực và trình độ để nhận thức, đầu tư và quản lý các hoạt động BHTT ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả mà BHTT mang lại cho doanh nghiệp.

Uy tín của nhà BHTT ảnh hưởng khá lớn đến quyết định mua hàng trực tuyến của khách hàng. Trong mua bán trực tuyến, niềm tin đóng vai trò quan trọng, giúp

khách hàng dễ dàng quyết định mua và thanh toán. Niềm tin của khách hàng vào người bán giúp xóa bỏ rào cản tâm lý, để họ yên tâm mua hàng trực tuyến. Viettel là một thương hiệu uy tín tại Việt Nam, việc mua trực tuyến các hàng hóa do Viettel cung cấp giúp người mua loại bỏ các nghi ngại về rủi ro trong mua và thanh toán.

Chương 2: THỰC TRẠNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

2.1. Khái quát về Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel và hoạt động bán hàng trực tuyến

2.1.1. Khái quát về Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel

2.1.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tập đoàn Viettel

- Quá trình hình thành Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel (xem phụ lục 1). Một số dấu mốc quan trọng:

Năm 1989: Tổng Công ty Điện tử thiết bị thông tin (SIGELCO)

Năm 2003: Công ty Viễn thông Quân đội.

Năm 2004: Tổng Công ty Viễn thông Quân đội Viettel

Năm 2009: Tập đoàn Viễn thông Quân đội Viettel

Năm 2018: Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel.

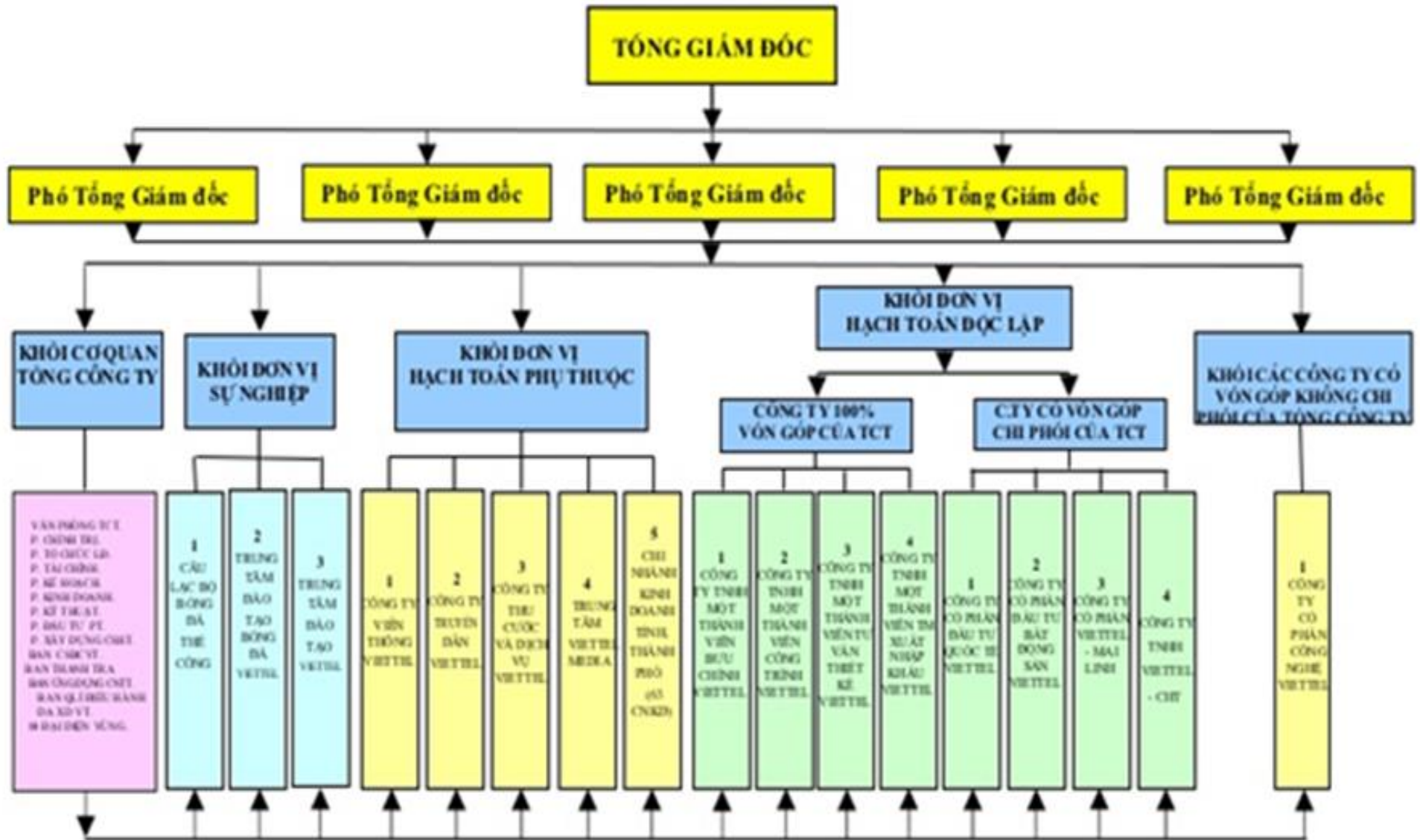
- Quá trình phát triển của Tập đoàn Viettel: Tập đoàn đã mở chi nhánh tại 63 tỉnh thành trong cả nước và trên 10 quốc gia khác (Xem phụ lục 2 và 3). Tập đoàn đang trong quá trình chuyển đổi từ Tập đoàn viễn thông sang Tập đoàn công nghệ.

- Đầu tư nước ngoài của Tập đoàn Viettel: Tập đoàn thành lập Công ty cổ phần Đầu tư Quốc tế Viettel (Viettel Global) để triển khai các hoạt động tại thị trường nước ngoài như Metfone tại Campuchia, Unitel tại Lào (Xem phụ lục 4)

- Doanh thu: Tập đoàn đạt mức doanh thu khoảng 274.000 tỷ (doanh thu nước ngoài hơn 1,2 tỷ USD), lợi nhuận đạt hơn 40.500 tỷ (Xem phụ lục 5). Hiện Tập đoàn Viettel đang là mạng viễn thông có thị phần lớn nhất tại Việt Nam.

2.1.1.2. Cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Viettel

Tập đoàn Viettel là đơn vị kinh tế do Bộ Quốc phòng quản lý, Quân ủy Trung ương phụ trách trực tiếp. Đứng đầu Tập đoàn Viettel là Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn, nắm Phó tổng giám đốc phụ trách các mảng công việc theo phân công của Tổng giám đốc, bên dưới là các phòng ban chức năng và các đơn vị thành viên (xem hình 2.1). Người đứng đầu điều hành mọi hoạt động của Tập đoàn và là đại diện chủ sở hữu Nhà nước tại Tập đoàn.



Hình 2.1. Cấu trúc tổ chức của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

2.1.1.3. Các ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh chính của Tập đoàn Viettel

Ngành, nghề kinh doanh chính của Viettel được quy định tại Điểm a Khoản 2 Điều 5 bao gồm:

- Kinh doanh các sản phẩm cụ thể, cung cấp dịch vụ thông tin di động, internet, các dịch vụ phát thanh, truyền hình...
- Sản xuất và cung cấp các dịch vụ ứng dụng, CNTT, truyền hình dịch vụ giá trị gia tăng viễn thông.
- Cung cấp dịch vụ tài chính, trung gian thanh toán, trung gian tiền tệ
- Cung ứng sản phẩm và dịch vụ liên qua lĩnh vực xây dựng như tư vấn, thiết kế, xây dựng, lập dự án,
- Nghiên cứu và phát triển để chế tạo sản phẩm công nghệ, chuyên giao công nghệ,
- Sản xuất, xuất nhập khẩu phương tiện kỹ thuật nghiệp vụ chuyên dùng, các loại trang thiết bị kỹ thuật quân sự, khí tài quân sự,
- Sản xuất, buôn bán và xuất nhập khẩu các thiết bị viễn thông, thiết bị CNTT....

Tùy theo hoạt động thực tế, Tập đoàn Viettel có thể đăng ký thêm các ngành nghề kinh doanh khác trong khuôn khổ pháp luật Việt Nam với sự đồng thuận từ phía cơ quan chủ quản.

2.1.1.4. Kết quả kinh doanh của Tập đoàn Viettel một số năm gần đây

Thời gian vừa qua, Tập đoàn Viettel đã tạo ra những đột phá trong kinh doanh. Doanh thu, thị phần của tập đoàn liên tục tăng trưởng mạnh. Trước năm 2015 là giai đoạn phát triển mạnh mẽ nhất, có những thời điểm doanh thu và lợi nhuận năm sau gần gấp hai lần năm trước (năm 2008 và 2009). Từ năm 2015 đến nay thị trường viễn thông bước vào giai đoạn bão hòa, Tập đoàn vẫn tăng trưởng hàng năm nhưng mức độ giảm đáng kể. Đồng thời, chi phí trong giai đoạn này có chiều hướng tăng mạnh khiến lợi nhuận của Viettel chững lại và có thời điểm còn đi xuống.

Các mảng kinh doanh của Tập đoàn nhìn chung đều có mức tăng trưởng tốt và bền vững. Mức tăng trưởng doanh thu viễn thông tại cả thị trường trong nước và nước ngoài của Tập đoàn đều có mức tăng trưởng dương. Thị trường nước ngoài có tỷ lệ tăng trưởng cao hơn thị trường trong nước. Doanh số TMĐT và BHTT của Tập đoàn tuy chưa chiếm tỷ lệ cao nhưng có tốc độ tăng trưởng nhanh chóng.

Bảng 2.1. Một số kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel 2016-2021*Đơn vị tính: Tỷ đồng*

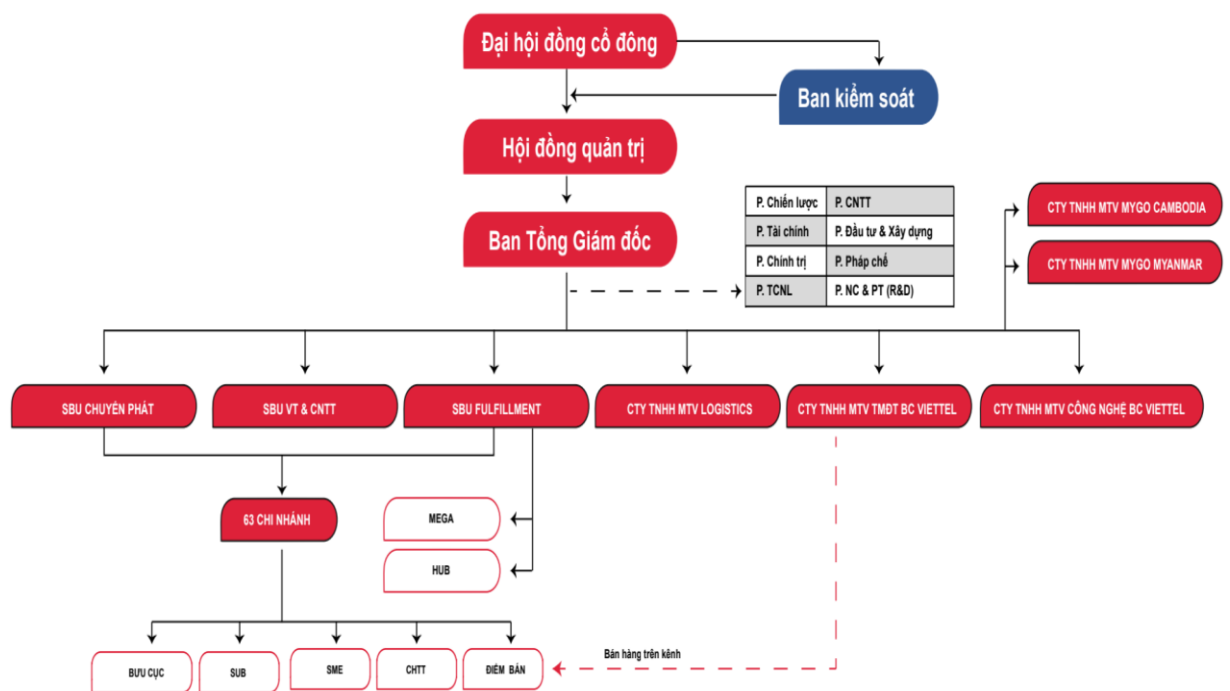
STT	Hạng mục	Các năm (tỷ đồng)						Chênh lệch (%)					Ghi chú
		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	
1	Doanh thu Tập đoàn	226.558	249.500	234.000	251.000	264.100	274.000	110,13	93,79	107,27	105,18	103,74	
2	Doanh thu nước ngoài	15.340	19.023	16.867	17.200	18.900	19.289	124,05	88,67	101,97	109,88	102,05	
3	Doanh thu trong nước	211.218	230.477	217.133	233.800	245.200	254.711	109,12	94,21	107,67	104,87	103,87	
4	Chi phí	141.870	152.830	145.296	157.620	158.460	160.862	107,72	95,07	108,48	100,53	101,51	
5	Lợi nhuận trước thuế	43.200	43.936	37.600	39.000	39.800	40.500	101,7	85,58	103,72	102,05	101,76	
6	Viettel Post	2.928	4.031	4.730	7.812	17.237	21.555	137,67	117,34	158,71	220,64	125,05	
6.1	Lợi nhuận trước thuế	248	345	547	775	694	599	138,55	158,55	141,86	89,54	86,31	
6.2	Chuyển phát, logistic	2.928	4.031	4.730	5.156	6.637	7.355	137,67	117,34	109	128,72	110,81	
6.3	Bán hàng trực tuyến	0	0	0	2.655	10.600	14.200	-	-	-	399,25	133,96	
6.4	Lợi nhuận BH TT				12,87	56,6	69				439,78	122	
7	Viettel Commerce	6.489	7.692	9.821	12.219	14.320	18.985	118,54	127,68	124,4	117,2	132,68	
7.1	Lợi nhuận trước thuế	143,52	152,46	172	202,9	208,2	285,19	106,23	112,81	117,96	102,62	136,92	
7.2	Bán hàng trực tuyến	1.845,98	2.396,75	2.986,4	3.639,57	4.735,1	7.400	129,8	124,62	121,8	130,1	156,28	
7.3	Lợi nhuận BH TT	45,92	57,93	65,36	71,65	80,62	115,38	126,15	112,8	109,62	112,52	143,12	

Nguồn: Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

2.1.1.5. Một số nét chính về Viettel Post và Viettel Commerce

2.1.1.5.1. Một số nét chính về Viettel Post

- Tên giao dịch: Tổng Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel.
- Ngày thành lập: 01/07/1997.
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số: 0104093672.
- Vốn điều lệ: 181.927.540.000 đồng.
- Nhân sự: 24.000 cán bộ công nhân viên.
- Hệ thống: 1.300 bưu cục, hơn 6.000 điểm giao dịch và 300 đại lý nhận chuyển phát thư, hàng trên toàn quốc.
- Phương tiện: Viettel Post sở hữu gần 1000 phương tiện vận chuyển đủ trọng tải và hơn 105.000 phương tiện các loại trên sàn MyGo.
- Cơ cấu tổ chức:



Hình 2.2. Mô hình tổ chức theo sản phẩm của Viettel Post

Nguồn: Viettel Post

Hội đồng quản trị Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel gồm có bảy người.

Ban Tổng giám đốc gồm 5 người, Tổng giám đốc và 4 Phó Tổng giám đốc.

Ban kiểm soát gồm có 3 người.

Công ty thành viên: 7 công ty (xem phụ lục 6)

Chi nhánh: 61 chi nhánh trên toàn quốc.

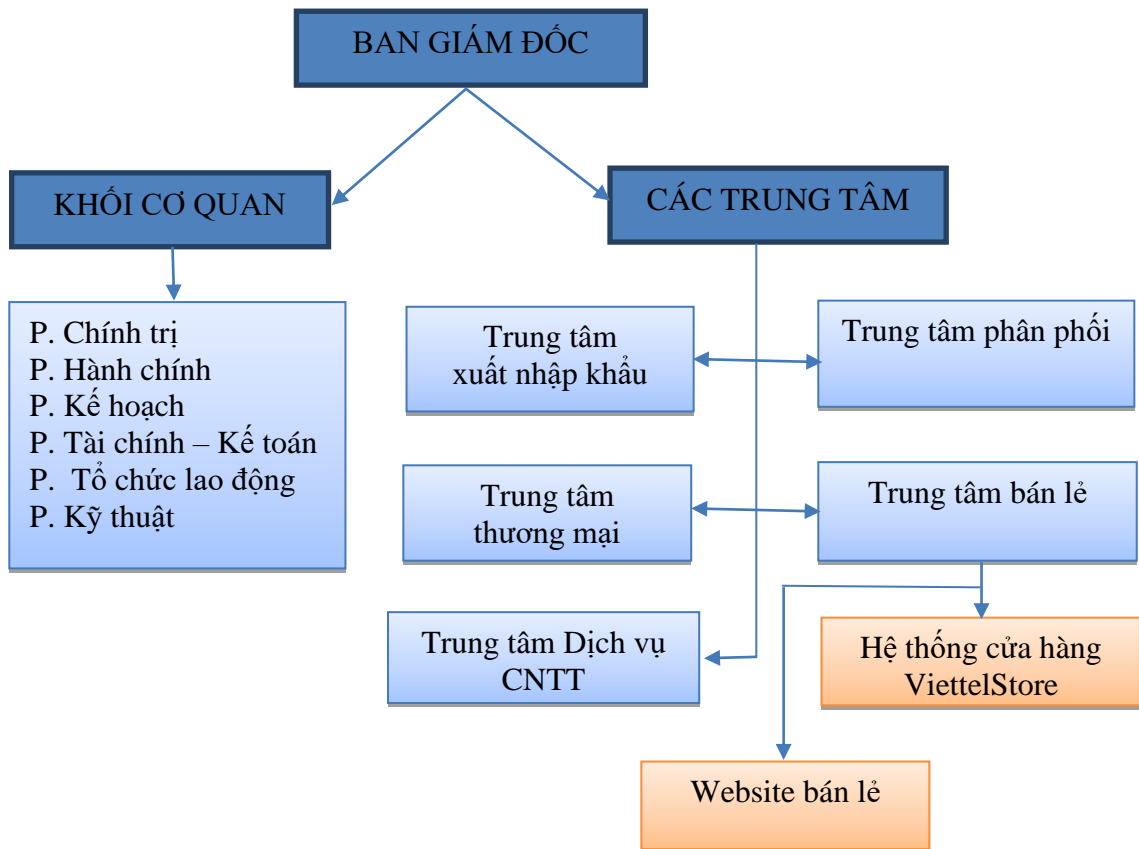
- Ngành nghề kinh doanh của ViettelPost: (xem phụ lục 7).

- Kết quả kinh doanh 2016-2021

Các năm 2016-2018 ghi nhận mức tăng trưởng doanh thu trên 30%, đây là mức tăng trưởng cao trong hoạt động dịch vụ chuyển phát và logistic thuần túy. Năm 2019, Viettel Post đạt mức doanh thu thuần đạt 7.811 tỉ đồng tăng 59% và lợi nhuận sau thuế đạt 380 tỉ đồng tăng 36% so với năm 2018. Năm 2020, Viettel Post ghi nhận mức doanh thu tăng đột biến lên 17.237 tỷ đồng. Trong hai năm này, doanh số BHTT đóng vai trò là nhân tố đột biến (xem bảng 2.1 và phụ lục 14). Tuy nhiên, lợi nhuận vẫn ở mức thấp, chỉ tăng hơn 2019 khoảng 4 tỷ đồng. Năm 2021 mức tăng trưởng của Viettel Post chậm lại đáng kể, chủ yếu do mảng BHTT có mức tăng chậm lại. Lợi nhuận sau thuế năm 2021 cũng giảm đáng kể so với năm 2020.

2.1.1.5.2. Một số nét chính về Viettel Commerce

- Sơ đồ cơ cấu tổ chức của Viettel Commerce bao gồm: 6 phòng ban và 5 trung tâm, mỗi trung tâm kinh doanh một mảng riêng biệt.



Hình 2.3. Cơ cấu tổ chức Công ty TM&XNK Viettel

Nguồn: Viettel Commerce

Khối cơ quan gồm các phòng ban chức năng phục vụ và hỗ trợ toàn bộ hoạt động của công ty theo chức năng và nhiệm vụ.

Trung tâm Bán lẻ: vận hành hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store và website bán lẻ Viettelstore.vn.

Trung tâm Phân phối: bán buôn máy tính xách tay (Acer, Lenovo, HP), máy tính để bàn, điện thoại di động, các sản phẩm công nghệ thông tin và các loại phần mềm;

Trung tâm Xuất nhập khẩu: chuyên xuất nhập khẩu ủy thác các thiết bị viễn thông cho Tập đoàn Viễn thông Quân đội, kinh doanh vận tải quốc tế, kinh doanh dung môi và hóa chất.

Trung tâm Thương mại: chuyên kinh doanh vật tư và vật liệu, kinh doanh dự án.

Trung tâm Dịch vụ CNTT: chuyên thiết kế và sản xuất phần mềm.

- Một số thông tin cơ bản về Viettel Commerce:

Tên giao dịch: Công ty Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel (Viettel Commerce).

Trụ sở chính: Số 01 phố Giang Văn Minh, phường Kim Mã, Ba Đình, tp Hà Nội.

Ngày thành lập: tháng 1 năm 2005.

Nhân sự: 3.600 người.

Hệ thống: 334 siêu thị bán lẻ Viettel Store.

Hoạt động kinh doanh: bán buôn, bán lẻ, xuất nhập khẩu, dự án.

- Ngành nghề kinh doanh của Viettel Commerce

Viettel Commerce là đơn vị kinh doanh các thiết bị viễn thông chính trong Tập đoàn. Đồng thời Công ty cũng kinh cả các sản phẩm và dịch vụ liên quan, hỗ trợ viễn thông khác. (Xem phụ lục 7)

iii) Một số kết quả kinh doanh đã đạt được

Doanh thu các năm của Viettel Commerce có tốc độ tăng trưởng khá tốt, tuy nhiên tỷ suất lợi nhuận không cao và đang có chiều hướng giảm (xem bảng 2.1 và phụ lục 15). Nguyên nhân đến từ sự bão hòa của thị trường đối với các loại sản phẩm Công ty đang kinh doanh và cạnh tranh ngày càng cao khiến lợi nhuận giảm xuống. Đồng thời, cơ cấu tổ chức hỗn hợp hiện chưa được tối ưu với nhiều siêu thị Viettel Store hoạt động kém hiệu quả. Hiện Viettel Commerce đang tích cực thay đổi như đẩy mạnh chuyển đổi số, gia tăng ứng dụng CNTT, áp dụng các công cụ quản trị hệ thống, tái cơ cấu hệ thống siêu thị ... nhằm nâng cao hiệu quả cao hoạt động kinh doanh.

2.1.1.6. Sự sẵn sàng cho bán hàng trực tuyến tại Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

i. Sự sẵn sàng về hạ tầng kỹ nghệ cho bán hàng trực tuyến của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

Tập đoàn Viettel đang là đơn vị sở hữu hệ thống cơ sở hạ tầng viễn thông hiện đại bậc nhất ở Việt Nam. Hiện Tập đoàn có khoảng 115.000 trạm thu phát sóng, trong đó hầu hết là trạm 4G và 5G, là số lượng trạm thu phát sóng lớn nhất tại Việt Nam. Từ tháng 7/2020, Viettel triển khai nâng cấp và thay thế thiết bị mới cho các trạm BTS, hướng tới việc bao phủ hoàn toàn các trạm 5G để đáp ứng việc phát triển 5G trong tương lai gần. Phần lớn trang thiết bị và giải pháp do Tập đoàn tự thực hiện, đảm bảo chất lượng và tính chủ động.

Hệ thống mạng cáp quang được Tập đoàn phát triển đến nay đã bao phủ khắp 64 tỉnh thành trong cả nước. Hiện Tập đoàn đã phát triển khoảng 500.000km cáp quang trong đó có khoảng 80.000km cáp quang quốc tế đảm bảo liên lạc thông suốt với thế giới. Với hệ thống cáp quang như vậy, Viettel đủ khả năng đảm bảo liên lạc thông suốt và tốc độ đường truyền ở mức cao.

Tập đoàn cũng đang là đơn vị đi đầu trong quá trình chuyển đổi số. Bắt đầu chuyển đổi số từ 2019, đến nay Tập đoàn Viettel đã hình thành 6 lĩnh vực nền tảng số gồm: Hạ tầng số, an ninh mạng, tài chính số, nội dung số, giải pháp số, và sản xuất công nghệ cao. Tập đoàn đã xây dựng được hạ tầng số rộng khắp, hệ thống tài chính chủ động và liên kết với ngân hàng, hệ thống vận chuyển, ... là những cơ sở quan trọng đối với BHTT.

Tập đoàn cũng đang từng bước chuyển đổi thành Tập đoàn Công nghiệp chuyên nghiên cứu, sản xuất các sản phẩm công nghệ cao, trong đó có sản phẩm thiết bị hạ tầng mạng viễn thông. Tập đoàn đã tự nghiên cứu và sản xuất khoảng 80% các trang thiết bị, công nghệ viễn thông thông qua Tổng Công ty Công nghiệp Công nghệ cao Viettel. Lĩnh vực công nghệ cao của Tập đoàn mang lại doanh thu gần 1,5 tỷ USD trong năm 2020.

Với những điều kiện hạ tầng kỹ nghệ như vậy, BHTT có đầy đủ các điều kiện thuận lợi để hoạt động và phát huy các thế mạnh trong thời gian tới.

ii. Sự sẵn sàng về nguồn lực của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

- Tập đoàn Viettel có nguồn nhân lực dồi dào với trình độ tốt. Hiện nay, tổng nhân sự Tập đoàn đã vượt 70.000 người, trong đó có hơn 10.000 nhân sự ở các thị trường nước ngoài. Độ tuổi bình quân của nhân sự Tập đoàn còn khá trẻ, trung bình khoảng 35 tuổi, trong đó dưới 35 tuổi chiếm tới hơn 60%. Các cán bộ quản lý (từ trưởng phó phòng chi nhánh, trung tâm trở lên) có tới 80% trong độ tuổi từ 38 - 45. Đây là độ tuổi khá trẻ đảm bảo cho Tập đoàn có đội ngũ mạnh và khả năng làm việc dẻo dai.

Trình độ và chất lượng nhân sự trong Tập đoàn hầu hết đều có trình độ đại học trở lên. Chỉ dưới 10% số lượng nhân sự trình độ học vấn thấp hơn cử nhân đại học,

chủ yếu nằm ở nhóm công việc phổ thông. Đông đảo nhất là cử nhân đại học, chiếm tới gần 80%. Trình độ Thạc sỹ và cao hơn chiếm khoảng trên 10%. Trong số đó có khá nhiều nhân sự tu nghiệp ở nước ngoài, chiếm khoảng 5% số lượng nhân sự. Cơ cấu và tỉ lệ trình độ chuyên môn của nhân lực tại Tập đoàn bao gồm khoảng 36% chuyên ngành kinh tế; hơn 40% chuyên ngành kỹ thuật và khoảng 24% là các ngành khác. Đây được coi là đội ngũ nhân sự chất lượng cao, có vai trò chủ chốt trong các hoạt động của Tập đoàn. Đồng thời, Tập đoàn rất chú trọng cho công tác đào tạo và thu hút nhân tài.

- Tập đoàn Viettel có năng lực tài chính mạnh và bền vững. Doanh thu và lợi nhuận hàng năm liên tục tăng, đứng ở vị trí dẫn đầu trong các doanh nghiệp viễn thông tại Việt Nam. Hiện nay, với mức doanh thu mỗi năm hơn 270 ngàn tỷ và lợi nhuận trên 40 ngàn tỷ, Tập đoàn có đủ khả năng để đầu tư lớn trong dài hạn để phát triển BHTT.

- Về trình độ khoa học công nghệ, Tập đoàn hiện dẫn đầu về mức độ hiện đại hóa tại Việt Nam. Tập đoàn đã đầu tư những trang thiết bị hiện đại để hoàn thiện hệ thống viễn thông, đảm bảo vận hành tốt nhất. Tại Việt Nam, Tập đoàn Viettel cũng là đơn vị tiên phong trong cuộc cách mạng 5G. Dự kiến hết năm 2022, Tập đoàn sẽ hoàn thành phủ sóng 5G toàn quốc.

Viettel cũng đi đầu trong quá trình số hóa doanh nghiệp. Từ năm 2019, Tập đoàn đã chủ trương số hóa với mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động. Đồng thời, Tập đoàn cũng tích cực hỗ trợ các Bộ ban ngành trong cả nước thực hiện số hóa.

- Về nguồn tài nguyên số, hiện Tập đoàn đang sở hữu nguồn tài nguyên số rất lớn với hơn 70 triệu thuê bao đang hoạt động và khoảng 130 triệu thuê bao di động đã đăng ký.

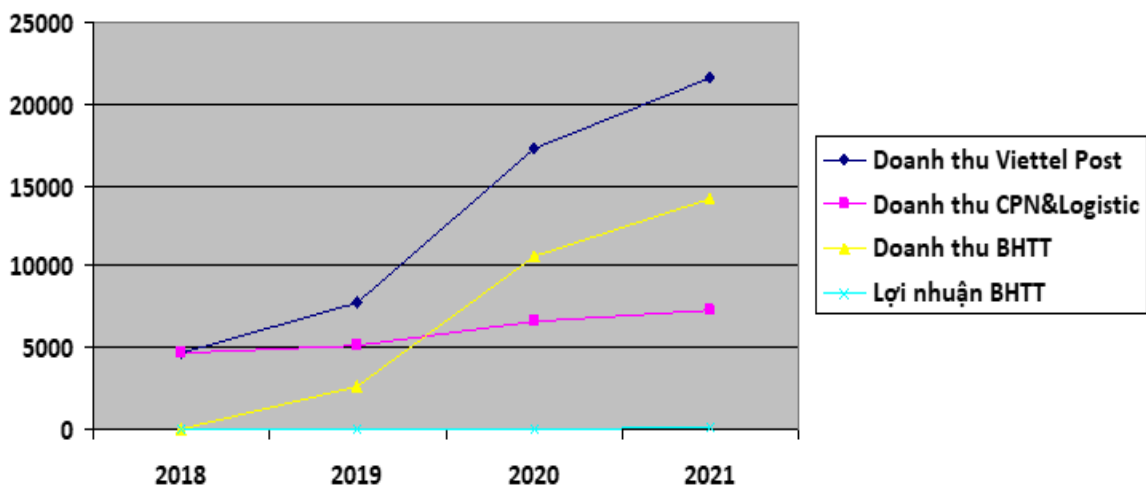
Với những thế mạnh về thị trường, về mạng lưới, về hạ tầng kỹ nghệ và về nhân lực như vậy và các nguồn lực khác có thể thấy Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel có đầy đủ các điều kiện cần thiết để phát triển BHTT tại thị trường Việt Nam cũng như vươn ra thị trường thế giới.

2.1.2. Một số kết quả bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

2.1.2.1. Một số kết quả BHTT tại Viettel Post

Tháng 7/2019, Viettel Post chính thức đưa BHTT vào vận hành. Chỉ trong vòng 6 tháng hoạt động, BHTT đã đóng góp không nhỏ vào tăng trưởng của Viettel Post. Năm 2019 doanh thu của Viettel Post tăng 59% so với năm 2018, trong đó bán hàng chiếm 34% với khoảng 2.655 tỷ đồng. Năm 2020, doanh thu BHTT của

Viettel Post tăng 400% và chiếm trên 60% doanh thu của Tổng công ty, năm 2021 mức doanh thu BHTT đạt khoảng 14.200 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng trên 60% doanh thu của Tổng công ty và có mức tăng trưởng trên 20% (xem bảng 2.1 và hình 2.4). Kế hoạch đến năm 2025, tỷ trọng doanh thu BHTT đạt từ 65-70% doanh thu của Viettel Post. Tuy nhiên, tỷ suất lợi nhuận từ hoạt động BHTT còn rất thấp đạt dưới 1%. Theo đại diện Ban giám đốc, mức lợi nhuận này chỉ tồn tại trong ngắn hạn do BHTT đang trong quá trình đầu tư phát triển nên mục tiêu trước mắt chưa phải là lợi nhuận.



Hình 2.4: Biểu đồ kết quả bán hàng trực tuyến của Viettel Post 2018-2021

Nguồn: Báo cáo tài chính Viettel Post

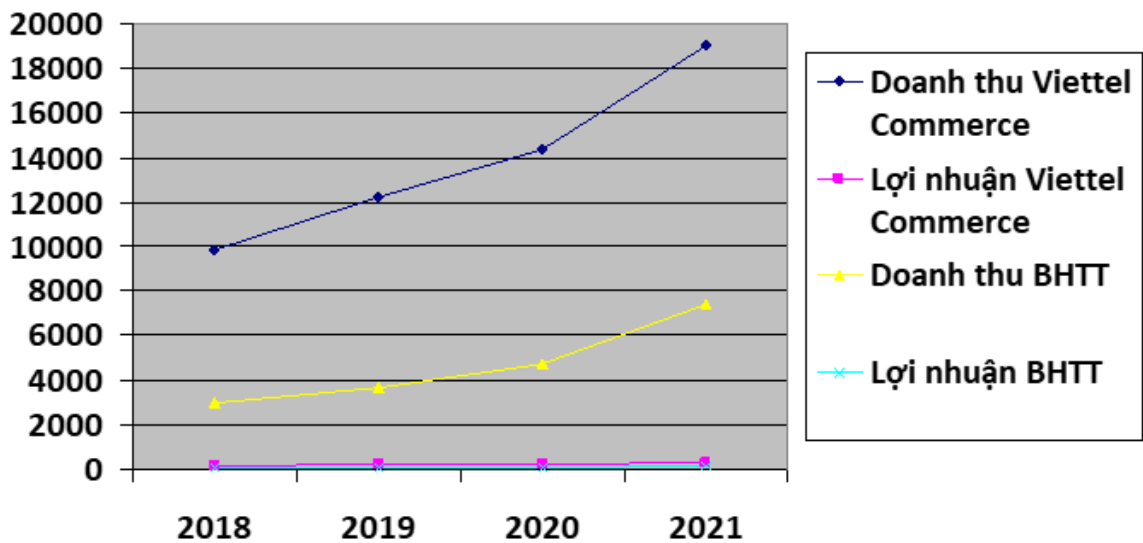
Theo giám đốc công ty TMĐT Viettel Post, BHTT đã có khởi đầu khá thành công với đối với mặt hàng chủ đạo là nông sản và đặc sản vùng miền. Sàn TMĐT Vở Sò đã thu hút hơn 150.000 nhà bán hàng tham gia với khoảng 500.000 sản phẩm được đăng bán. Viettel Post tổ chức thành công nhiều chương trình tiêu thụ, giải cứu nông sản trực tuyến trên sàn Vở Sò và hỗ trợ bà con bán nông sản trực tuyến. Các chương trình và hoạt động hỗ trợ bà con bán hàng trên sàn TMĐT đã thu hút được nhiều hộ nông dân và cá nhân trực tiếp mở gian hàng bán nông sản trên website, giảm các khâu trung gian tiêu thụ.

BHTT cũng liên kết chặt chẽ với dịch vụ vận chuyển của Viettel Post và sàn vận chuyển MyGo đáp ứng tốt hơn, nhanh hơn các đơn hàng trực tuyến. Website cũng kết hợp với dịch vụ thanh toán của Tập đoàn tạo thành chu trình khép kín rất thuận tiện cho khách hàng mua trực tuyến. Có thể thấy chỉ trong một thời gian ngắn, BHTT tại Viettel Post đã triển khai nhiều hoạt động và mang lại hiệu quả khả quan.

Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục để BHTT có thể phát triển và mang lại kết quả tốt hơn nữa.

2.1.2.2. Một số kết quả BHTT tại Viettel Commerce

Theo bảng 2.7, BHTT Viettel Commerce có tỷ lệ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận khá bền vững. Tuy nhiên lợi nhuận có mức tăng không tương xứng với mức tăng của doanh thu. Theo ban giám đốc, bán hàng qua mạng tăng trưởng tốt trong khi hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store lại có xu hướng chững lại và giảm về lợi nhuận. Về tổng thể, doanh thu và lợi nhuận toàn hệ thống vẫn duy trì được mức tăng trưởng hai con số. Đây là kết quả đáng khích lệ để Công ty thực hiện chiến lược tái cơ cấu hệ thống siêu thị, thay đổi cách thức hoạt động và tăng cường phát triển bán hàng qua website.



Hình 2.5: Kết quả BHTT tại Viettel Commerce 2018-2020

Nguồn: Viettel Commerce

Tại Viettel Commerce, Tập đoàn đã xây dựng và vận hành thành công mô hình BHTT hỗn hợp. Hệ thống có 334 siêu thị bán lẻ bán các sản phẩm điện thoại, thiết bị CNTT và làm dịch vụ cho Viettel, hỗ trợ cho hệ thống Viettel Telecom cũng như tạo ra được đối trọng với các chuỗi bán lẻ khác. Tập đoàn cũng xây dựng và vận hành thành công website bán lẻ viettelstore.vn, hiện đang đứng thứ 17 trong số các website bán hàng hiệu quả (xem phụ lục 10). Tập đoàn cũng phát triển và mở rộng BHTT qua các mạng xã hội như facebook, Instagram và youtube.

Viettel Commerce cũng đẩy mạnh áp dụng công nghệ trong BHTT và QTBHTT. Là thành viên đầu tiên được Tập đoàn áp dụng ERP, phần mềm giúp hợp

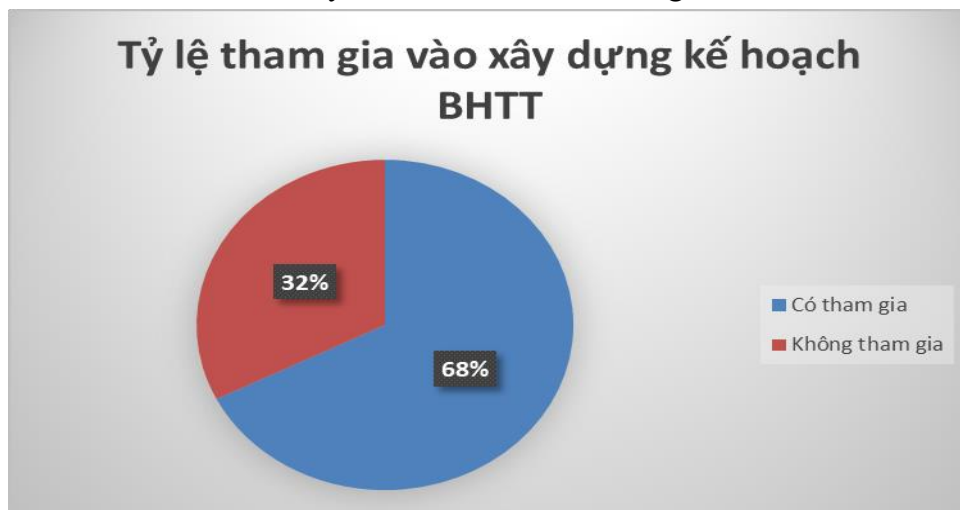
nhất tất cả các hoạt động trong hệ thống BHTT, đồng nhất bán hàng qua website và qua hệ thống siêu thị trên cùng một hệ thống vận hành và quản lý, hỗ trợ vận hành các phần mềm trong hoạt động của hệ thống siêu thị bán lẻ và trên website, hỗ trợ hiệu quả cho các hoạt động bán hàng.

Tập đoàn đang đẩy mạnh chuyển đổi số đối với BHTT và tác dụng giúp hệ thống bán lẻ hồi phục năm 2021 với mức tăng doanh thu khoảng 30% và lợi nhuận tăng khoảng 43%. Đặc biệt, hệ thống siêu thị bán lẻ có mức tăng trưởng ấn tượng nhất, quý 3 mức tăng trưởng lên tới trên 40%, cao gấp hơn 300% so với mức bình quân của thị trường. Nhờ chuyển đổi số trên hệ thống, các siêu thị từ nơi bán hàng trở thành nơi trải nghiệm cho người mua, từ đó gia tăng sức hút khách hàng đến với hệ thống.

2.2. Phân tích thực trạng quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

2.2.1. Phân tích thực trạng hoạch định bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn - Công nghiệp Viễn thông Quân đội Viettel

Mặc dù Tập đoàn Viettel nhìn nhận TMĐT từ rất sớm nhưng đến 2010 mới chính thức triển khai BHTT với mô hình BHTT hỗn hợp tại Viettel Commerce và mô hình BHTT đa kênh tại Viettel Post năm 2019. Tập đoàn luôn chú trọng phát huy lợi thế về nhân sự và khai thác triệt để lợi thế này. Tập đoàn Viettel luôn tạo điều kiện và đưa ra cơ chế khuyến khích nhân sự tham gia vào hoạch định BHTT.



Hình 2.6. Biểu đồ tỷ lệ nhân sự tham gia vào xây dựng kế hoạch BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

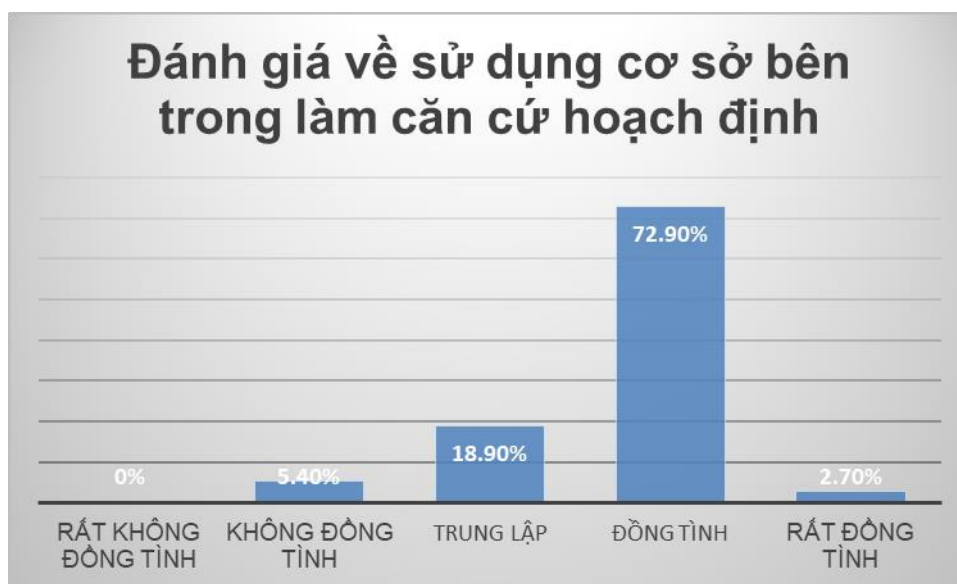
Tập đoàn chủ trương thu hút mọi thành viên tham gia đóng góp vào hoạch định BHTT. Theo kết quả khảo sát cho thấy có tới 68% nhân sự có tham gia vào

hoạch định BHTT ở các mức độ khác nhau. Mỗi vị trí công việc có những đóng góp khác nhau vào hoạch định BHTT. Đây là tỷ lệ tham gia cao, giúp Tập đoàn có thêm nhiều ý kiến, thông tin để phục vụ hoạch định. Tuy nhiên, cần có cơ chế sàng lọc thông tin, tránh tình trạng nhiễu loạn thông tin.

Hoạch định BHTT tại Tập đoàn được tiến hành theo trình tự: (1) xây dựng các cơ sở hoạch định BHTT; (2) dự báo BHTT; (3) hoạch định chiến lược, mục tiêu BHTT; (4) hoạch định các chương trình và hoạt động BHTT; (5) hoạch định ngân sách BHTT.

2.2.1.1. Thực trạng các cơ sở hoạch định BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel

Kết quả nghiên cứu, khảo sát các căn cứ hoạch định BHTT cho thấy Tập đoàn Viettel chủ yếu căn cứ vào yếu tố bên trong như tài chính, nhân sự... để tiến hành hoạch định (hình 2.7). Hơn 70% ý kiến ủng hộ việc sử dụng các yếu tố bên trong cho hoạch định BHTT tại Tập đoàn Viettel do Tập đoàn có các yếu tố nội tại ưu việt hơn hẳn so với các nhà BHTT khác.



Hình 2.7. Biểu đồ tỷ lệ nhận định về sử dụng cơ sở bên trong làm căn cứ hoạch định

Nguồn: Điều tra, khảo sát

Theo kết quả phỏng vấn, hiện các nhà quản trị đang căn cứ chủ yếu vào năm nhóm yếu tố nội tại cơ bản của Tập đoàn làm cơ sở hoạch định BHTT là: hệ thống, nhân lực, tài chính, công nghệ và khách hàng.

- *Hệ thống*: Tập đoàn Viettel đang sở hữu sự vượt trội về hệ thống so với các

nhà BHTT khác về hệ thống hạ tầng kỹ nghệ, hệ thống chuyển phát và logistic, hệ thống siêu thị bán lẻ đồ điện tử và CNTT.

Tập đoàn có hệ thống hạ tầng kỹ nghệ hiện đại hàng đầu Việt Nam với trang thiết bị hệ thống mạng và mạng không dây hiện đại, hệ thống trạm thu phát sóng và hệ thống đường truyền cáp quang bao phủ khắp cả nước và kết nối thông suốt với nước ngoài, ... đảm bảo thông tin và kết nối mạng thông suốt.

Hệ thống chuyển phát và logistics của Viettel Post bao gồm hơn 6.000 điểm giao dịch, hơn 1.300 bưu cục, khoảng 20.000 giao dịch viên cung cấp dịch vụ chuyển phát phân bổ khắp Việt Nam, sàn vận chuyển đa phương thức MyGo với hơn 105.000 xe vận chuyển các loại ... đảm bảo vận chuyển nhanh và linh hoạt mọi loại hàng hóa với giá hợp lý.

Viettel Commerce hiện đứng trong nhóm ba nhà bán lẻ có hệ thống lớn nhất Việt Nam với hệ thống 334 siêu thị bán lẻ Viettel Store phân bổ khắp 63 tỉnh thành, có liên kết chặt chẽ với website bán lẻ viettelstore.vn và được quản lý thống nhất mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

- *Nhân lực*: Tập đoàn Viettel có đội ngũ nhân lực trên 70.000 người, trong đó trên 60% nhân lực chất lượng cao. Các kỹ sư của Tập đoàn có thể lập trình phần mềm, xây dựng website, ... và thực hiện các hoạt động BHTT khác. Viettel Post có đội ngũ giao dịch viên lên tới hơn 22.000 người, là lực lượng đảm bảo luân chuyển hàng hóa hiệu quả và cũng là lực lượng tham gia bán hàng trong mô hình BHTT đa kênh. Viettel Commerce hiện có đội ngũ khoảng 3.000 người cho hệ thống BHTT hỗn hợp. Tập đoàn cũng phát triển đội ngũ nhân sự độc lập về CNTT đủ năng lực đáp ứng cho nhu cầu TMĐT trong và ngoài Tập đoàn.

- *Năng lực tài chính*: Với mức doanh thu khoảng 274.000 tỷ và lợi nhuận khoảng 40.100 tỷ, Tập đoàn Viettel là doanh nghiệp BHTT có nguồn lực tài chính sẵn có lớn nhất so với các đối thủ. Viettel Post và Viettel Commerce cũng có năng lực tài chính rất tốt khi doanh thu đạt lần lượt trên 20.000 tỷ và trên 14.000 tỷ. Tập đoàn cũng xây dựng các chính sách hỗ trợ tài chính cho BHTT trong ngắn hạn và dài hạn.

- *Yếu tố công nghệ*: Hiện Tập đoàn đứng hàng đầu về công nghệ tại Việt Nam và nằm trong nhóm 30 doanh nghiệp đứng đầu thế giới. Hạ tầng công nghệ đáp ứng cho BHTT như máy chủ, đường truyền, trang thiết bị, công nghệ số ... luôn luôn sẵn sàng đáp ứng cho các đơn vị triển khai BHTT. Tập đoàn cũng đang hoàn thiện chuyển đổi số, chuyển dịch thành Tập đoàn công nghệ. Trung tâm phần mềm

Viettelsale tại Viettel Post hay Trung tâm dịch vụ CNTT tại Viettel Commerce có thể tự nghiên cứu và đưa ra nhiều giải pháp tối ưu cho doanh nghiệp, xây dựng các giải pháp cho hệ thống BHTT vận hành và quản lý ổn định. Có thể thấy các điều kiện kỹ nghệ của Tập đoàn Viettel, Viettel Post và Viettel Commerce đang ở mức tối ưu đối với BHTT.

- *Yếu tố khách hàng*: Tập đoàn Viettel đang quản lý danh mục khách hàng lớn nhất Việt Nam với khoảng 70 triệu khách hàng đang sử dụng dịch vụ điện thoại di động, và khoảng 130 triệu thuê bao di động đã đăng ký. Riêng Viettel Post có danh mục hơn 12 triệu khách hàng đang sử dụng dịch vụ chuyển phát. Đây là cơ sở dữ liệu khách hàng có tính xác thực cao, đầy đủ các thông tin cần thiết, và nếu khai thác trong BHTT sẽ có cơ hội mang lại hiệu quả bán hàng cao. Đây là cơ sở dữ liệu khách hàng lớn nhất đối với BHTT tại Việt Nam hiện nay.

Đối với các cơ sở bên ngoài, Tập đoàn Viettel cũng tiến hành nghiên cứu thị trường để thu thập các dữ liệu về nhu cầu thị trường, mặt bằng thu nhập, thị hiếu, đối thủ cạnh tranh, ... làm căn cứ định ra các chiến lược và kế hoạch BHTT. Trong đó, các nhà hoạch định chủ yếu quan tâm tới một số yếu tố như các cơ chế chính sách đối với BHTT, xu hướng chung của thị trường mua bán trực tuyến, thu nhập của người tiêu dùng và đối thủ cạnh tranh ... để có các định hướng cho BHTT.

Quan điểm của các nhà quản trị cho rằng trước hết cần dựa vào năng lực bên trong để phát triển BHTT. Tuy nhiên, nếu kết hợp và khai thác tốt các yếu tố bên ngoài thì hoạch định BHTT sẽ sát với thực tế hơn và hiệu quả BHTT sẽ tăng lên .

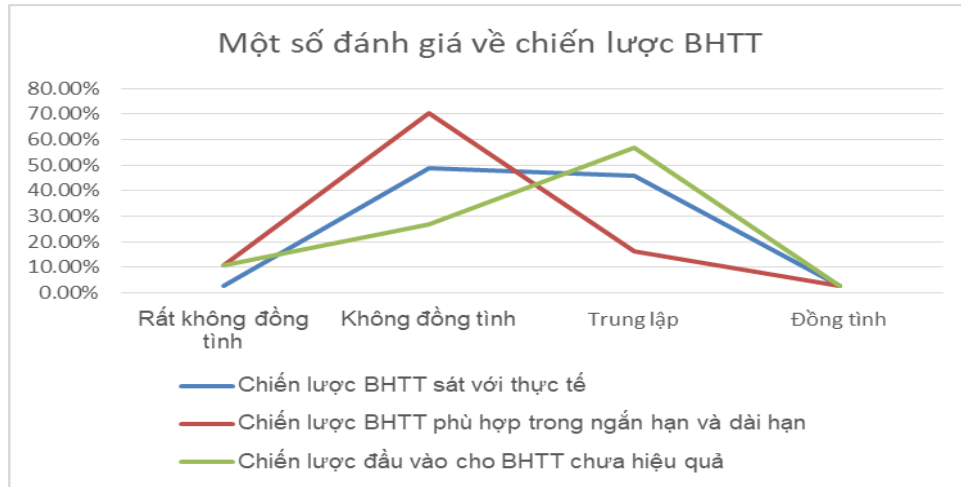
2.2.1.2. Thực trạng hoạch định các chiến lược, mục tiêu BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

i. Thực trạng hoạch định chiến lược BHTT

Theo kết quả điều tra khảo sát, việc hoạch định chiến lược BHTT của Tập đoàn tại thị trường Việt Nam không được đánh giá cao. Hơn 70% ý kiến cho rằng chiến lược BHTT chưa đáp ứng được các yêu cầu trong ngắn hạn và dài hạn. Hơn 50% ý kiến cho rằng chiến lược BHTT chưa sát với thực tế và chiến lược đầu vào cho BHTT chỉ được đánh giá ở mức trung bình (hình 2.8).

Tập đoàn xây dựng các chiến lược cụ thể theo đơn vị và sản phẩm triển khai trong thực tế. Chiến lược xuyên suốt là phát triển BHTT đa kênh, hỗn hợp trên cơ sở các lợi thế của Tập đoàn. Mặc dù sở hữu những điều kiện tối ưu, vượt trội nhưng Tập đoàn có chiến lược tiếp cận thị trường BHTT từng bước khá thận trọng, không đầu tư phát triển ồ ạt. Các kế hoạch và mục tiêu được đề ra đều hướng tới thực hiện

chiến lược dài hạn như xây dựng hệ thống, xây dựng thương hiệu, ... chứ chưa chú trọng trong ngắn hạn. Đây cũng là lý do khiến lợi nhuận BHTT không cao do Tập đoàn chưa chú trọng ngay đến mục tiêu lợi nhuận.



Hình 2.8. Biểu đồ tỷ lệ một số đánh giá về chiến lược BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

Tại Viettel Commerce, chiến lược BHTT được Tập đoàn xây dựng theo hai cấp độ là chiến lược 5 năm và chiến lược hàng năm. Việc chia hai cấp độ thời gian để xây dựng chiến lược đã đáp ứng được mục tiêu dài hạn và ngắn hạn đối với BHTT. Mục tiêu xuyên suốt của Viettel Commerce là xây dựng thương hiệu và xây dựng hệ thống bền vững. Từ đó, Tập đoàn đề ra chiến lược phát triển hệ thống bán lẻ trực tuyến hỗn hợp với hai mục tiêu rõ rệt là: (1) phát triển mạnh hệ thống siêu thị bán lẻ trên cả nước, ưu tiên hai thị trường trọng điểm là Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh; (2) phát triển bán hàng qua mạng qua website bán lẻ viettelstore.vn. Chiến lược này khá thành công với mục tiêu thứ nhất: giai đoạn 2006-2010, Viettel Commerce đã xây dựng được hệ thống hơn 80 siêu thị bán lẻ bao phủ các tỉnh thành lớn; giai đoạn 2010-2015, Viettel Commerce đạt hơn 200 siêu thị bán lẻ trên toàn quốc và đóng góp tới hơn 60% doanh số bán lẻ trong hệ thống BHTT hỗn hợp; giai đoạn 2016-2020, Viettel Commerce có hệ thống 334 siêu thị bán lẻ và website bán lẻ hoạt động khá linh hoạt với nhiều chương trình và hoạt động BHTT đặc thù. Tuy nhiên, theo các nhà quản trị, giai đoạn này Tập đoàn vẫn tập trung cao cho phát triển hệ thống siêu thị bán lẻ mà chưa có chiến lược và kế hoạch cụ thể đối với bán hàng qua website và các phương tiện truyền thông khác. Hệ thống siêu thị bán lẻ phát triển tốt mang lại nền tảng thương mại vững chắc và phát triển thương hiệu nhanh chóng nhưng chi phí vận hành hệ thống cao nên lợi nhuận BHTT rất thấp.

Việc triển khai các định hướng, các hoạt động cụ thể cho bán hàng qua mạng còn chậm và kém hiệu quả so với các đối thủ BHTT khác khiến sự lan tỏa website bán lẻ và các hoạt động bán hàng qua mạng của Viettel Commerce ở mức thấp.

Tập đoàn đề ra chiến lược BHTT tại Viettel Commerce giai đoạn 2021-2025 đa dạng hơn với việc bổ sung các chương trình và hoạt động bán đặc thù theo từng sản phẩm và thời điểm cụ thể. Chiến lược dài hạn gồm 4 nội dung cơ bản là: (1) đẩy nhanh tiến độ bao phủ thị trường của các siêu thị bán lẻ để cạnh tranh trực tiếp với Thế Giới Di Động và FptShop; (2) phát triển viettelstore.vn thành website bán lẻ trực tuyến hàng đầu về thiết bị và dịch vụ viễn thông; (3) kịp thời nắm bắt cơ hội thị trường; (4) đẩy mạnh số hóa để phát triển BHTT. Chiến lược ngắn hạn giai đoạn này tập trung tái cơ cấu hệ thống siêu thị Viettel Store nhằm tăng hiệu quả hoạt động của hệ thống BHTT, tập trung các hoạt động bán hàng tức thời theo thời điểm (ví dụ: có thể ngay lập tức sử dụng các chương trình Flash Sale để nắm bắt cơ hội khai thác sản phẩm mới, thu hút khách hàng trên website). Chiến lược này hướng tới cơ cấu hợp lý hơn hệ thống siêu thị bán lẻ và nâng cao hiệu quả bán hàng qua mạng. Tuy nhiên, chiến lược hầu như không đề cập tới vấn đề đầu vào do BHTT đang sử dụng nguồn hàng sẵn có từ hệ thống kinh doanh hiện tại. Mục tiêu cụ thể giai đoạn 2021-2025 đảm bảo tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân 9%/năm, mức tăng trưởng lợi nhuận khoảng 20% /năm, đến 2025 Viettel Commerce đạt doanh thu BHTT khoảng 16.200 tỷ đồng và đạt 490 tỷ đồng lợi nhuận trước thuế. Đến nay, Tập đoàn đã dần thực hiện được chiến lược này khi các chương trình và hoạt động bán hàng qua mạng được đẩy mạnh, chuyển đổi số góp phần đưa các siêu thị thành nơi trải nghiệm và bán hàng, website đứng thứ 18 về lượng truy cập trong số các trang TMĐT, doanh thu BHTT toàn hệ thống đạt hơn 7.400 tỷ... Tuy nhiên, tái cơ cấu hệ thống siêu thị còn chưa mang lại hiệu quả khiến lợi nhuận lại có chiều hướng giảm, đi ngược với sự phát triển của hệ thống và doanh thu.

Tại Viettel Post, Tập đoàn xác định chiến lược phát triển BHTT phải dựa trên nền tảng dịch vụ truyền thống: “BHTT là lĩnh vực mới và có nhiều thách thức, cần phải từng bước tiếp cận và phát triển BHTT theo các điều kiện cụ thể tại Viettel Post, không phát triển ồ ạt. Phát triển BHTT phải được thực hiện dựa trên cơ sở phát triển dịch vụ chuyên phát và logistic”. Chiến lược đề cao tính ổn định và an toàn dựa trên các hoạt động kinh doanh truyền thống. Đồng thời, Tập đoàn đánh giá được tầm quan trọng của chuyên phát và logistic với BHTT nên coi dịch vụ truyền thống là nền tảng phát triển cho BHTT. Tuy nhiên, sự thận trọng đã phần nào khiến

Viettel Post đánh mất cơ hội thị trường khi đến tháng 6 năm 2019 BHTT mới chính thức đi vào hoạt động. Trước năm 2019 là khoảng thời gian có nhiều nhà BHTT xuất hiện và chiếm lĩnh thị trường nhanh chóng như Lazada, Tiki ... trong khi đó Viettel Post lại tập trung phát triển dịch vụ chuyển phát và logistic số. Thành công là Viettel Post đã trở thành công ty chuyển phát và logistic đứng đầu tại Việt Nam. Tuy nhiên, công ty đã đi sau các doanh nghiệp BHTT khác.

Chiến lược BHTT đề ra cho Viettel Post bao gồm: (i) sản phẩm chủ đạo là nông sản và đặc sản vùng miền; (ii) xây dựng *voso.vn* thành sàn TMĐT hàng đầu tại Việt Nam; (iii) hoàn thiện dịch vụ chuyển phát và logistic để đảm bảo tối ưu vận chuyển cho BHTT. Chiến lược đã định hình được sản phẩm đầu vào cho BHTT và gắn BHTT với dịch vụ truyền thống của Viettel Post. Tập đoàn cũng thành công trong việc đưa Viettel Post thành nhà cung cấp dịch chuyển phát và logistic đứng đầu Việt Nam. Tuy nhiên, Tập đoàn chưa thể đưa *Vỏ Sò* trở thành sàn TMĐT hàng đầu. Các chiến lược và mục tiêu cho *Vỏ Sò* trong ngắn hạn và dài hạn chưa phù hợp dẫn đến các chương trình và hoạt động bán trên mạng phát sinh nhiều vấn đề bất cập. Qua phỏng vấn, hoạt động BHTT tại Viettel Post đang được điều hành trực tiếp, sai đâu sửa đấy và nhiều hoạt động và chương trình BHTT mang tính tức thời. Cách làm này đang phát huy hiệu quả trong ngắn hạn. Tuy nhiên, BHTT khó đảm bảo tính hệ thống và thường xuyên phát sinh các vấn đề trong quá trình vận hành. Định hướng và mục tiêu trước mắt là đến năm 2025 sẽ đưa Viettel Post thành nhà BHTT hàng đầu tại Việt Nam, đảm bảo doanh thu BHTT chiếm khoảng 65-70% doanh thu của Viettel Post. Các chiến lược và mục tiêu không rõ ràng đã gây khá nhiều khó khăn trong vận hành và quản lý BHTT.

Có thể thấy các chiến lược BHTT của Tập đoàn Viettel được xây dựng dựa trên những nền tảng vững chắc đang có. Nền tảng tại Viettel Commerce là hệ thống siêu thị bán lẻ, còn tại Viettel Post là hệ thống cung ứng dịch vụ chuyển phát và logistic. Điểm hạn chế là định hướng cụ thể cho BHTT còn chưa rõ ràng, chưa sát với hoạt động và thích nghi của chiến lược với thực tế BHTT còn khá chậm. Việc tái cơ cấu hệ thống siêu thị bán lẻ còn chậm, Viettel Post chưa có chiến lược và mục tiêu rõ ràng cho BHTT.

ii. Thực trạng hoạch định mục tiêu BHTT

Theo khảo sát, hoạch định các mục tiêu của Tập đoàn được đánh giá khá cao (bảng 2.9), hầu hết các mục tiêu đề ra đều được thực hiện. Theo phỏng vấn một số nhà quản trị, các mục tiêu BHTT cụ thể chủ yếu được đề ra trong ngắn hạn xoay

quanh mức tăng trưởng doanh thu, thị phần, khách hàng, con người và công nghệ. Các mục tiêu dài hạn chủ yếu đề ra về doanh thu và hệ thống theo chu kỳ 5 năm.

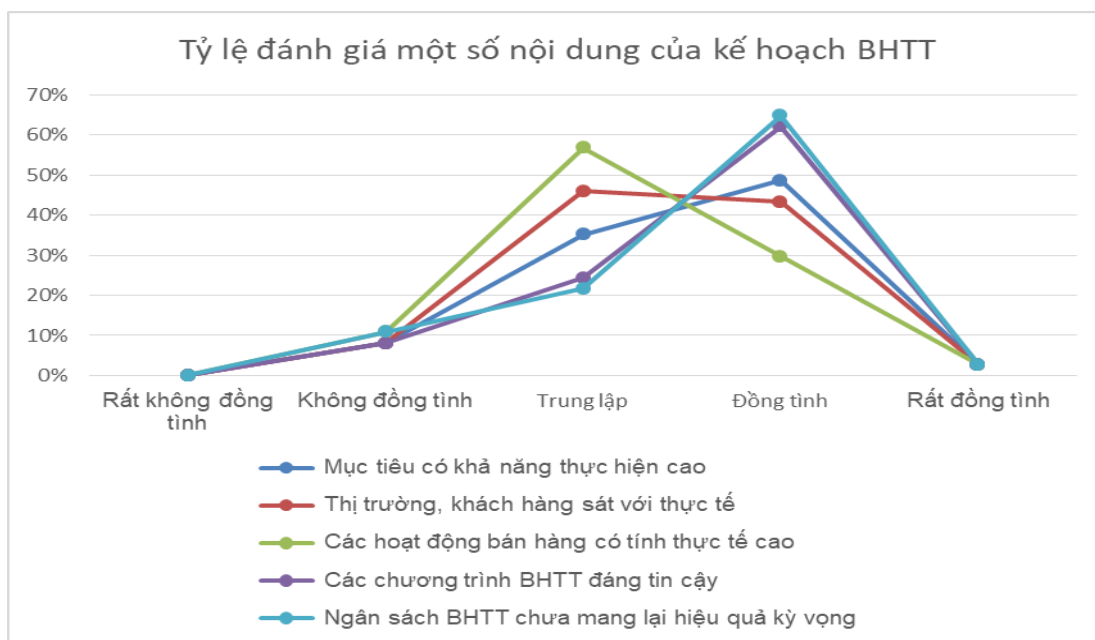
Tại Viettel Post, BHTT mới bắt đầu từ tháng 7/2019 nên các nhà quản trị chưa có đủ thời gian và dữ liệu để phân tích nhằm đưa ra các mục tiêu cho BHTT. BHTT được thực hiện với các chương trình và hoạt động liên tục với mục tiêu đẩy mạnh chiếm lĩnh thị trường và thu hút người tham gia, không có các mục tiêu cụ thể. Viettel Post cũng không áp dụng việc căn cứ vào thực tế hoạt động kỳ trước để đặt ra mục tiêu do biến động quá lớn. Ví dụ: các nhà quản trị căn cứ vào kết quả BHTT 6 tháng cuối năm 2019 để đặt ra mục tiêu cho 2020 là tăng trưởng 200% so với 2019. Nhưng thực tế doanh thu BHTT tăng trưởng tới 400%. Do vậy, Tập đoàn áp dụng các mục tiêu linh hoạt trong ngắn hạn đối với BHTT tại Viettel Post, chú trọng đến sự phù hợp với thực tế và mang lại kết quả khả quan. Về dài hạn, Tập đoàn đề ra mục tiêu BHTT tại Viettel Post như sau:” Tập đoàn đặt ra mục tiêu đến năm 2025 đối với BHTT tại Viettel Post là gia tăng sự hiện diện của BHTT trên thị trường trực tuyến và duy trì tốc độ tăng trưởng hàng năm đối với doanh thu vào khoảng 22% và lợi nhuận khoảng 17,2%. Đến năm 2025, kế hoạch doanh thu BHTT chiếm 65-70% trong tổng doanh thu dự kiến đạt khoảng 23.000 tỷ và lợi nhuận trước thuế của BHTT đạt khoảng 150 - 200 tỷ đồng. Mục tiêu đến năm 2025, Viettel Post sẽ trở thành nhà BHTT hàng đầu tại Việt Nam với mức tăng trưởng hàng năm trên 30%.”. Các mục tiêu cụ thể như khách hàng, thị trường hay các mục tiêu trong ngắn hạn ... rất ít được đề cập tới.

Tại Viettel Commerce, Tập đoàn thường sử dụng kết quả thực hiện kỳ kinh doanh trước làm cơ sở là đề ra các mục tiêu. Cách làm này khá hiệu quả do các sản phẩm của BHTT tại Viettel Commerce có mức độ biến động nhỏ, nên kết quả thực hiện các kỳ kinh doanh trước là căn cứ rất sát thực. Các nhà quản trị cho biết, mục tiêu BHTT tại Viettel Commerce thường được giới hạn tăng trưởng trong mức 5%-7% hàng năm là phù hợp. Trong quá trình triển khai, một số thời điểm đặc biệt như khi Iphone hay Sam Sung ra mắt sản phẩm mới Viettel Commerce đều đón bắt cơ hội và có các mục tiêu bán hàng tức thì đi kèm với các hoạt động và chương trình tại thời điểm đó. Qua thực tế hoạt động, BHTT tại Viettel Commerce đang đặt ra một số mục tiêu như sau:” Tái cơ cấu hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store để nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống này. Tiếp tục đẩy mạnh bán hàng qua mạng và đẩy mạnh thu hút khách hàng trực tuyến. Đa dạng hình thức và các kênh bán hàng trên mạng. Đa dạng hóa các sản phẩm kinh doanh để khai thác tốt hơn hệ thống hiện

có”. Có thể thấy, các mục tiêu đều có tính chiến lược. Tuy nhiên, mục tiêu chưa đưa ra các thời điểm cụ thể cần hoàn thành và trình tự thực hiện các mục tiêu, tính cụ thể của các mục tiêu cũng không rõ ràng.

2.2.1.3. Thực trạng hoạch định kế hoạch BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

Qua điều tra, khảo sát cho thấy hoạch định kế hoạch BHTT được đánh giá khá tốt (hình 2.9). Hơn 80% số người được khảo sát đánh giá khả năng đạt mục tiêu ở mức trung bình và trên trung bình, khoảng 80% đánh giá việc xác định thị trường và khách hàng ngày càng phù hợp, gần 90% đánh giá các hoạt động và chương trình BHTT ở mức phù hợp, tuy nhiên có tới gần 90% đánh giá hiệu quả hoạch định BHTT chưa tốt. Như vậy, nếu Tập đoàn Viettel hoàn thiện và nâng cao hiệu quả hoạch định kế hoạch BHTT thì hiệu quả bán hàng mang lại sẽ lớn hơn nhiều so với hiện nay.



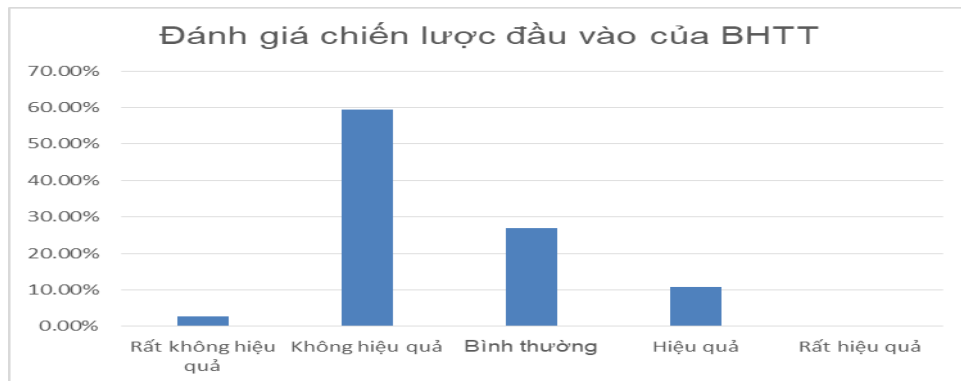
Hình 2.9. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá một số nội dung của kế hoạch BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

- Hoạch định sản phẩm cho BHTT:

Hoạch định sản phẩm cho BHTT không được đánh giá cao (hình 2.10). Việc hoạch định sản phẩm cho BHTT được Tập đoàn Viettel thực hiện khá đơn giản do các sản phẩm bán trực tuyến tại Viettel Commerce là các sản phẩm phổ thông, cạnh tranh cao và không có đặc trưng riêng. Các sản phẩm bán trực tuyến tại Viettel Post mặc dù là sản phẩm đặc thù, cạnh tranh thấp nhưng tính phức tạp cao, số lượng mặt

hàng lớn, khách hàng và người bán dần trải, thường xuyên phát sinh vấn đề trong quá trình bán và cung ứng sản phẩm, chất lượng hàng bán thường xuyên bị khiếu nại.



Hình 2.10. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá hiệu quả chiến lược đầu vào của BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

Tại Viettel Commerce, BHTT triển khai sau bán buôn, xuất nhập khẩu. Công ty có sẵn các sản phẩm, các nhà cung cấp nên BHTT kế thừa các sản phẩm và nguồn cung sẵn có. Các hãng viễn thông lớn trên thế giới đều là đối tác cung cấp đầu vào cho Viettel Commerce. Tập đoàn Viettel cũng tự sản xuất được nhiều thiết bị viễn thông cung cấp cho BHTT. Mở rộng danh mục sản phẩm hướng tới một số sản phẩm điện tử bán kèm như đồng hồ thông minh, phụ kiện điện thoại và máy tính, máy đọc sách, thiết bị chăm sóc sức khỏe và đồ gia dụng. Lợi thế đầu vào của BHTT tại Viettel Commerce là không phải chú trọng tìm kiếm, thương lượng, Tuy nhiên, hạn chế ở chỗ BHTT không được lựa chọn sản phẩm theo thị trường, chủ yếu tập trung cho các sản phẩm đang có sẵn và tự sản xuất. Đây là một trong những nguyên nhân khiến hoạch định sản phẩm cho BHTT bị đánh giá không cao.

Tập đoàn hoạch định sản phẩm cho BHTT tại Viettel Post dựa trên kết quả quá trình phân tích và nghiên cứu thị trường, kết hợp với những lợi thế từ hệ thống chuyên phát và logistics. Để giảm thiểu cạnh tranh và tận dụng ưu thế, Tập đoàn chọn sản phẩm chủ đạo là nông sản và đặc sản vùng miền. Đây là mảng sản phẩm chưa có nhà BHTT nào lựa chọn do đặc tính không ổn định và phân bố rộng. Tập đoàn đã phần nào thành công với chiến lược sản phẩm này khi đã triển khai nhiều chương trình và tiêu thụ số lượng hàng hóa khá lớn, thu hút được nhiều nhà bán hàng nông sản và đặc sản vùng miền tham gia bán hàng trên nền tảng TMĐT. Tuy nhiên, việc không giới hạn số lượng và chủng loại khiến kiểm soát đầu vào gặp nhiều khó khăn do số lượng và chủng loại quá lớn. Tập đoàn chưa xác định được cụ thể sản phẩm chủ lực cho BHTT cho dòng sản phẩm này.

- Hoạch định thị trường, khách hàng cho BHTT:

Kết quả điều tra cho thấy hoạch định thị trường và khách hàng chỉ ở mức trung bình với 46% ý kiến đánh giá ở mức bình thường và 43% ý kiến đánh giá trên mức trung bình (hình 2.9). Kết quả này phản ánh đúng với thực trạng BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn. Doanh thu và số lượng tiêu qua BHTT tăng qua các năm cho thấy thị trường và khách hàng đón nhận sản phẩm, các chương trình và hoạt động BHTT tích cực. Tuy nhiên, hơn 50% doanh thu bán lẻ tại Viettel Commerce đến từ chuỗi siêu thị bán lẻ và khách vắng lai cho thấy BHTT chưa khai thác được tập khách hàng trực tuyến, các siêu thị chưa xác định được tập khách hàng và thị trường trọng điểm. Bán hàng trên mạng chủ yếu tập trung chạy các chương trình trên website bán lẻ viettelstore.vn, chưa tập trung vào tập khách hàng cụ thể. Các chương trình và hoạt động bán vẫn chủ yếu mang tính đại chúng, chưa hướng tới những tập khách hàng và thị trường cụ thể.

Tại Viettel Post, Tập đoàn triển khai mô hình đa kênh bán trực tiếp qua chi nhánh và bán trực tuyến. Tập đoàn có kế hoạch khách hàng theo ba nhóm chính là khoảng 12 triệu khách hàng của dịch vụ chuyển phát, khách hàng tự do bên ngoài và khoảng 70.000 khách hàng nội bộ trong Tập đoàn. Tuy nhiên, các chương trình và hoạt động bán với ba nhóm này chưa mang lại hiệu quả như kỳ vọng. Hạn chế lớn nhất là việc đưa thông tin sản phẩm tới khách hàng gặp khó khăn, chưa nắm bắt đúng nhu cầu và phân loại được nhóm khách hàng này. Doanh thu BHTT chủ yếu đến từ tập khách hàng tự do. Họ biết đến và mua hàng trên sàn TMĐT qua các hoạt động đại chúng trên website BHTT.

Có thể thấy, BHTT chưa xác định được thị trường và tập khách hàng trọng điểm, chưa phân loại được các tập khách hàng và xác định sản phẩm phù hợp. Mặt khác, Tập đoàn cũng chưa khai thác hiệu quả nguồn tài nguyên hơn 70 triệu người sử dụng dịch vụ di động của Viettel.

- Hoạch định các chương trình, hoạt động BHTT:

Kết quả khảo sát cho thấy gần 70% ý kiến đánh giá các chương trình và hoạt động BHTT đáng tin cậy, tuy nhiên tính thực tế của các chương trình và hoạt động BHTT không được đánh giá cao (hình 2.9). Thực tế các chương trình và hoạt động BHTT trong ngắn hạn và theo thời điểm mang lại kết quả tương đối khả quan. Trong ngắn hạn, Tập đoàn xây dựng các kế hoạch và hoạt động BHTT căn cứ vào mặt hàng bán trực tuyến, mô hình BHTT, theo thời điểm và theo khách hàng. Ví dụ: chương trình bán hàng đặc biệt dành cho thời điểm ra mắt dòng máy iphone8 năm

2017 đạt thành công rực rỡ, mang lại mức tăng doanh thu ấn tượng nhờ nắm bắt sớm thời điểm iPhone 8 ra mắt. Hàng năm, hệ thống đều có chương trình bán hàng chào mừng các tân sinh viên. Tuy nhiên, các chương trình và hoạt động bán chủ yếu được triển khai tại các siêu thị bán lẻ và triển khai trên website bán lẻ chứ chưa mở rộng ra bên ngoài, chưa mang tính đại trà trên mạng và chưa có nhiều khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh khác.

Trên hệ thống BHTT đa kênh tại Viettel Post, các chương trình và hoạt động bán mang tính đại trà được triển khai trên diện rộng, không có điểm nhấn. Tập đoàn đưa ra các chương trình tiện ích như hỗ trợ vận chuyển, hỗ trợ thanh toán ... nhằm tăng mức độ thỏa dụng của người mua hàng và thêm tiện ích thu hút người bán nhằm khuyến khích các nhà bán hàng tham gia bán trên website TMĐT. Đây là những hoạt động triển khai chủ động với chi phí rất thấp trên hệ thống có sẵn. Ví dụ: chương trình “flash sale” cho mặt hàng vài triệu khi vào chính vụ, có trợ giá với dịch vụ vận chuyển. Tuy nhiên, các chương trình và hoạt động BHTT đưa ra chủ yếu thực hiện trên hệ thống của Tập đoàn chứ chưa lan tỏa sang các kênh bán hàng khác như các mạng xã hội

- Hoạch định ngân sách BHTT:

Theo điều tra khảo sát, trên 70% số ý kiến cho rằng hoạch định ngân sách chưa đạt hiệu quả (hình 2.9). Tập đoàn Viettel xây dựng ngân sách BHTT dựa trên một số các khoản cơ bản như: chi phí cố định, chi phí biến đổi, đầu tư cơ sở vật chất, chi phí nhập hàng, Tại Viettel Commerce, chiếm phần lớn ngân sách là chi phí thuê, đầu tư cho địa điểm của hệ thống 334 siêu thị bán lẻ và chi phí cho đội ngũ nhân sự hơn 3.000 người. Các chi phí này được hoạch định hàng năm dựa vào thực tế năm trước và tỷ lệ thay đổi theo thỏa thuận. Chi phí hàng hóa trưng bày, lưu kho trên toàn hệ thống tại Viettel Commerce cũng khá lớn và được hoạch định dựa vào kế hoạch dự trữ theo mặt hàng và các thời điểm khác nhau. Các chi phí đầu tư trang thiết bị cho bán hàng qua mạng chiếm tỷ trọng khá nhỏ trong ngân sách. Các chi phí biến đổi chủ yếu là chi phí vận hành hàng tháng. Vận chuyển hàng hóa cho BHTT hầu hết sử dụng dịch vụ của Viettel Post, nên các khoản chi phí này mang tính kết chuyển nội bộ và Viettel Commerce không cần hoạch định khoản này. Như vậy, vấn đề chính trong hoạch định ngân sách là cân đối và hạch toán các khoản chi phí vận hành hàng tháng. Tập đoàn cần đánh giá được hiệu quả ngân sách mang lại. Hiện hệ thống BHTT hỗn hợp không mang lại hiệu quả như kỳ vọng trong khi tiêu

tồn lượng ngân sách lớn.

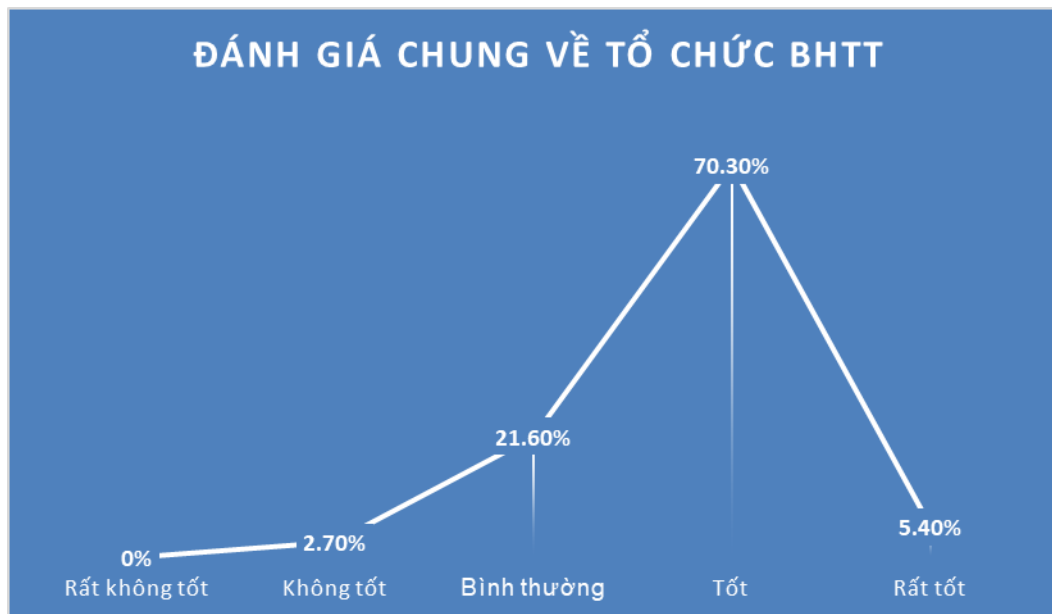
Ngân sách BHTT tại Viettel Post chủ yếu tập trung vào chi phí con người, chi phí cho các chương trình và hoạt động bán, chi phí cho một phần hàng hóa bán trên website. Tập đoàn không duy trì các cửa hàng vật lý trong mô hình đa kênh tại Viettel Post, hệ thống vận hành chủ yếu qua mạng và qua qua đội ngũ nhân sự. Các nhà quản trị đang có xu hướng giảm dần ngân sách đối với hàng hóa đầu vào do chiến lược BHTT tập trung vào khuyến khích phát triển các nhà bán hàng tham gia bán trên trang TMĐT, phát triển sàn TMĐT và không hướng tới việc tự mua và bán sản phẩm. Mặc dù đầu tư cố định không cao nhưng ngân sách cho các hoạt động hỗ trợ người bán, đặc biệt là bà con nông dân khá lớn nhưng hiệu quả mang lại thấp. Các hoạt động này liên tục phát sinh nên hoạch định ngân sách cho BHTT tại Viettel Post thường không chính xác.

Như vậy, mặc dù Tập đoàn đầu tư khá lớn cho BHTT, thúc đẩy được doanh thu BHTT phát triển nhưng hiệu quả BHTT không cao, lợi nhuận BHTT đang ở mức thấp. Hệ thống siêu thị hay các chương trình hỗ trợ tiêu tốn ngân sách lớn nhưng hiệu quả thấp. Đây là hai vấn đề đòi hỏi các nhà quản trị phải suy nghĩ các giải pháp để xử lý.

Nhận xét: Hoạch định BHTT đã thể hiện vai trò và mang lại những lợi thế trong bán hàng. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số vấn đề cần Tập đoàn tập trung giải quyết như các cơ sở dữ liệu chưa bám sát yếu tố thị trường, các chiến lược và mục tiêu đề ra chưa cụ thể, Tập đoàn chưa xác định được thị trường và tập khách hàng trọng điểm, chưa khai thác được dữ liệu khách hàng của Tập đoàn, các chương trình và hoạt động bán hàng chưa có điểm nhấn và chưa mở rộng các kênh triển khai, kế hoạch ngân sách có tính chính xác chưa cao và hiệu quả mang lại thấp.

2.2.2. Phân tích thực trạng tổ chức bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

Tập đoàn Viettel hiện đang tiến hành tổ chức BHTT theo hai mô hình là: (1) mô hình BHTT hỗn hợp tại Viettel Commerce; và (2) mô hình BHTT đa kênh tại Viettel Post. Mỗi mô hình phù hợp với những dòng sản phẩm hàng hóa khác nhau, cách thức tiếp cận thị trường và cách thức triển khai bán hàng khác nhau.



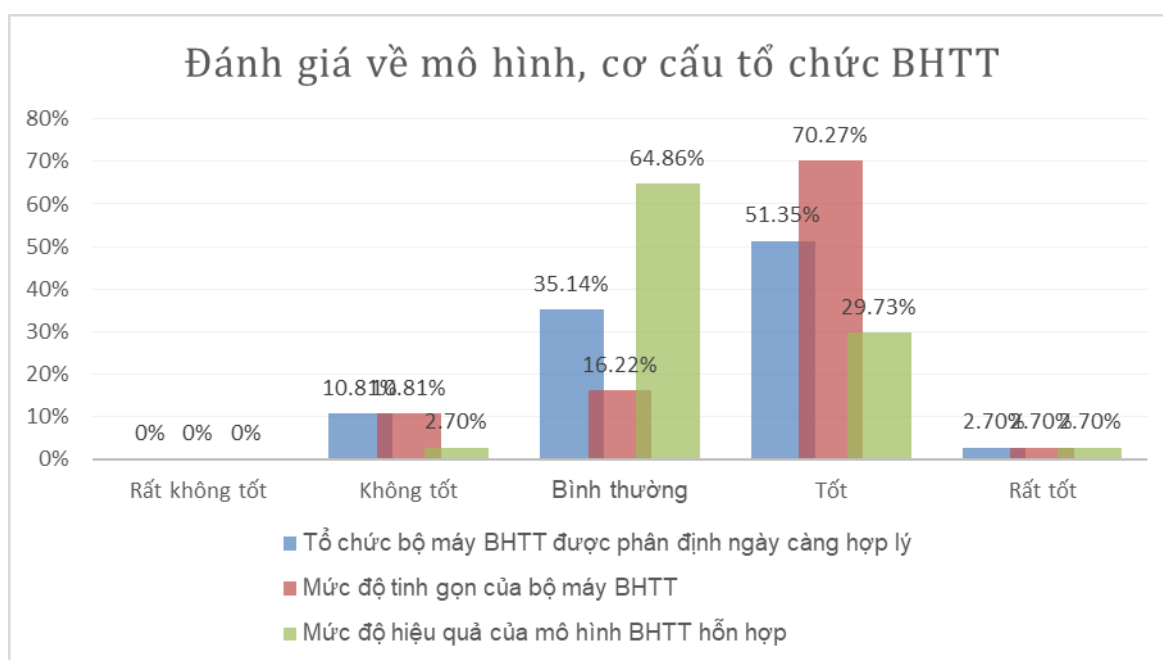
Hình 2.11. Đánh giá chung về tổ chức BHTT tại Tập đoàn Viettel

Nguồn: Điều tra, khảo sát

Kết quả khảo sát cho thấy trên 70% số ý kiến đánh giá tốt về tổ chức BHTT (hình 2.11). Thực tế BHTT tại Tập đoàn Viettel đã có cơ cấu ổn định, vận hành ổn định và phát triển khá tốt. Tuy nhiên, vẫn còn một số vấn đề chưa thật sự hiệu quả đòi hỏi các nhà quản trị cần hoàn thiện để đạt kết quả tốt hơn.

2.2.2.1. Xây dựng mô hình, cơ cấu tổ chức BHTT

Tập đoàn Viettel đã định hình và xây dựng được mô hình và cơ cấu tổ chức đối với BHTT dựa trên những điều kiện cụ thể như thế mạnh, sản phẩm, nguồn lực.... Tập đoàn xây dựng mô hình bán trực tuyến đa kênh tại Viettel Post và mô hình BHTT hỗn hợp tại Viettel Commerce. Kết quả điều tra khảo sát cho thấy các đánh giá về mô hình và cơ cấu tổ chức BHTT chỉ ở mức trung bình khá (hình 2.12). Theo đó, mức độ hiệu quả của mô hình BHTT là yếu tố gây lo ngại nhất đối với các nhà quản trị.



Hình 2.12. Một số đánh giá về mô hình, cơ cấu tổ chức BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

Được xây dựng dựa trên hệ thống chuyển phát và logistic, đội ngũ nhân sự đông đảo, vận hành bởi sự liên kết giữa website TMĐT, hệ thống các điểm giao dịch và đội ngũ giao dịch viên. Mô hình này hiện đang phát huy tác dụng rõ rệt với mức tăng doanh thu BHTT năm 2020 lên tới hơn 400%. Tuy nhiên, thời gian vận hành của mô hình này chưa đủ dài và các vấn đề phát sinh cần xử lý cũng khá nhiều. Mô hình bán trực tuyến hỗn hợp tại Viettel Commerce là sự kết hợp giữa hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store và website bán lẻ viettelstore.vn. Mô hình này cho thấy mức độ ổn định cao, tuy nhiên hiệu quả mang lại thấp, thiếu tính đột biến và có nhiều điểm bất hợp lý trong cơ cấu tổ chức.

i) Thực trạng xây dựng mô hình và cơ cấu tổ chức BHTT tại Viettel Post

Ở góc độ Tổng công ty, Viettel Post đã chuyển đổi từ mô hình tổ chức theo chức năng sang mô hình tổ chức theo sản phẩm (hình 2.2) để thích nghi với BHTT. Theo đó, BHTT là một đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) trong hệ thống của Viettel Post. BHTT hoạt động độc lập và có tư cách pháp nhân riêng là Công ty Trách nhiệm hữu hạn Một thành viên TMĐT Bưu chính Viettel (Công ty TMĐT). Tập đoàn đã xây dựng cơ cấu tổ chức độc lập cho Công ty TMĐT để vận hành BHTT (hình 2.13). Công ty TMĐT chỉ phụ thuộc Viettel Post trong hạch toán tài chính, vận hành độc lập và liên kết chặt chẽ với các SBU khác như chuyển phát và logistic, công nghệ, viễn thông... để cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng.

Chu trình khép kín này rất có lợi cho cả khách hàng, nhà cung cấp sản phẩm dịch vụ, người bán hàng và mang lại sự an toàn và tin tưởng trong giao dịch. Tuy nhiên, theo một số ý kiến của các nhà quản trị, quy trình khép kín không mang lại nhiều lựa chọn cho khách hàng cũng như chính hệ thống BHTT. Trong nhiều trường hợp, khách hàng hay chính Công ty TMĐT muốn thay đổi đối tác cung cấp dịch vụ nhưng lại không có lựa chọn hoặc vướng các quy định.



Hình 2.13. Cấu trúc tổ chức Công ty TNHH MTV TMĐT Viettel Post

Nguồn: Viettel Post

Tại Viettel Post, Tập đoàn ưu tiên phát triển mô hình sàn TMĐT để người bán hàng tham gia bán hàng trực tiếp trên website. Đồng thời, Tập đoàn khai thác những lợi thế đặc biệt như hệ thống chuyên phát, năng lực công nghệ, ... để phát triển BHTT và cung cấp các dịch vụ BHTT cho người bán và người mua. Tuy nhiên, ngoại trừ các hoạt động BHTT trên website có tính chuyên nghiệp và tính hệ thống chặt chẽ, các hoạt động bán hàng trên hệ thống điểm giao dịch và trên đội ngũ giao dịch viên còn thiếu chuyên nghiệp và hiệu quả chưa cao. Việc thực hiện nhiệm vụ bán hàng cùng với nhiệm vụ chính là dịch vụ chuyển phát khiến đội ngũ giao dịch viên không đạt hiệu quả bán hàng như kỳ vọng. Các điểm giao dịch phải thêm bán hàng cho khách hàng đến sử dụng dịch chuyển phát cũng phát sinh nhiều vấn đề, đặc biệt là trưng bày hàng hóa và vấn đề kết nối. Phân công nhiệm vụ, quyền hạn đối với BHTT trong hệ thống nhân sự tại các chi nhánh chưa rõ ràng. Việc khai thác tập khách hàng hiện hữu cho BHTT cũng khá hạn chế. Các nhà quản trị cần tập trung khắc phục để hoàn thiện cơ cấu cho hoạt động BHTT.

Tổ chức vận chuyển được Voso.vn thực hiện với 4 mô hình liên kết gồm: (1) Một là, mô hình tự vận chuyên; (2) Hai là, mô hình qua kho Voso.vn và Viettel Post vận chuyên; (3) Ba là, mô hình hợp tác bán hàng; (4) Bốn là, mô hình lưu kho Voso kết hợp đại lý kí gửi. Voso.vn kết hợp với sàn vận chuyển đa phương thức MyGo để tiến hành vận chuyển hàng hóa giao ngay hoặc giao trong ngày cho khách hàng đối với khách hàng nội tỉnh, sử dụng dịch vụ của mạng lưới chuyên phát và logistic để giao cho các khách hàng liên tỉnh. Tuy nhiên, về bản chất người mua trên Voso.vn chỉ có duy nhất một lựa chọn nhà vận chuyển là Viettel Post. Điều này hạn chế lựa chọn đối với người mua.

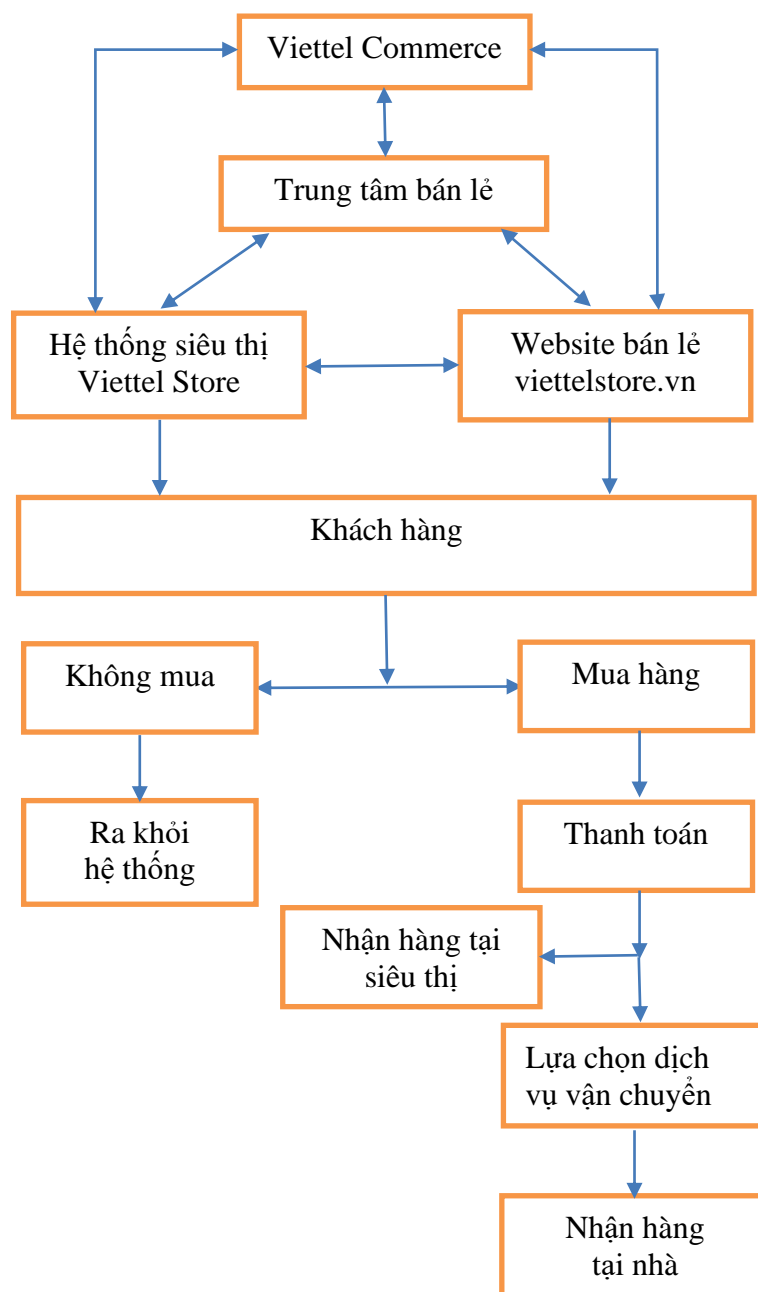
BHTT sử dụng chung hệ thống các trung tâm phân phối, kho hàng của dịch vụ chuyên phát đặt tại nhiều tỉnh thành làm các điểm thu gom, trung chuyển hàng hóa. Tại đây, hàng hóa của BHTT được phân loại và xử lý, lưu trữ tạm thời trong thời gian ngắn trước khi được chuyển đi. Các trung tâm phân phối và kho hàng với công nghệ hiện đại giúp BHTT giảm áp lực về kho bãi, dự trữ, con người và tồn đọng hàng hóa. Với lợi thế này, Tập đoàn gần như có thể áp dụng mô hình Just In Time cho BHTT thông qua việc luân chuyển hàng hóa liên tục. Đây là ưu điểm vượt trội so với những nhà BHTT khác.

ii) Thực trạng xây dựng mô hình, cơ cấu tổ chức BHTT tại Viettel Commerce

Tập đoàn Viettel lựa chọn mô hình tổ chức bán lẻ trực tuyến (B2C) hỗn hợp áp dụng tại Viettel Commerce dựa trên sự kết hợp giữa website bán lẻ và hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store, tạo ra sự tương hỗ giữa website bán lẻ và hệ thống siêu thị bán lẻ. Trung tâm bán lẻ quản lý và vận hành trực tiếp hệ thống BHTT, không có pháp nhân và con dấu riêng, hoạt động phụ thuộc Viettel Commerce. Hệ thống BHTT được phân định thành hai nhánh rõ rệt là bán hàng qua hệ thống siêu thị bán lẻ và bán lẻ qua website (hình 2.14). Hai nhánh bán hàng được kết nối với nhau trên một hệ thống duy nhất.

Theo điều tra khảo sát, cơ cấu tổ chức BHTT hỗn hợp của Viettel Commerce được đánh giá hợp lý và có tính ổn định cao (hình 2.12). Khách hàng có thể lựa chọn sản phẩm, xem thực tế hàng hóa ở các siêu thị bán lẻ và tiến hành mua hàng trực tuyến nếu không muốn mua trực tiếp. Mặt khác, mỗi siêu thị Viettel Store như một kho hàng nhỏ có thể xuất bán hỗ trợ cho các đơn hàng trực tuyến tại bất kỳ địa bàn nào trong cả nước, từ đó giảm được thời gian và chi phí vận chuyển hàng hóa. Các nhà quản trị có thể kiểm soát cả hai trên cùng một hệ thống. Phân công nhiệm vụ và quyền hạn trong BHTT cũng khá rõ ràng theo các vị trí công việc. Viettel

Commerce cũng xây dựng cơ cấu tổ chức hoàn chỉnh cho bán hàng tại siêu thị và bán hàng qua website để đảm bảo vận hành độc lập.

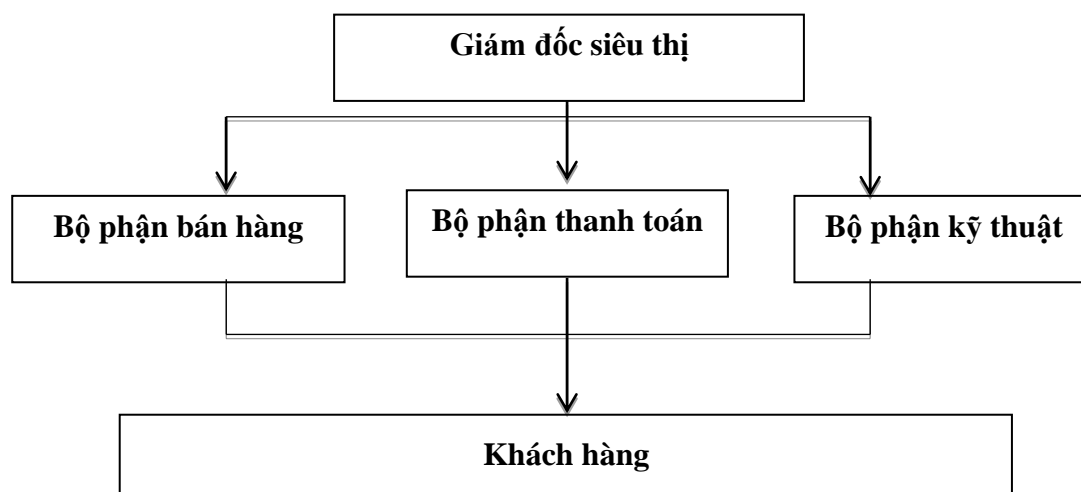


Hình 2.14. Cơ cấu tổ chức hệ thống bán lẻ trực tuyến B2C Viettel Commerce

Nguồn: Viettel Commerce

Mô hình tổ chức siêu thị bán lẻ được Tập đoàn nghiên cứu và thiết kế tổ chức theo mô hình cửa hàng truyền thống với đầy đủ các bộ phận cần thiết đảm bảo khả năng vận hành độc lập (hình 2.15). Mô hình này đồng nhất trên toàn hệ thống. Kết

cấu cửa hàng theo thiết kế mở, tạo không gian thoải mái cho khách hàng lựa chọn và trải nghiệm sản phẩm.



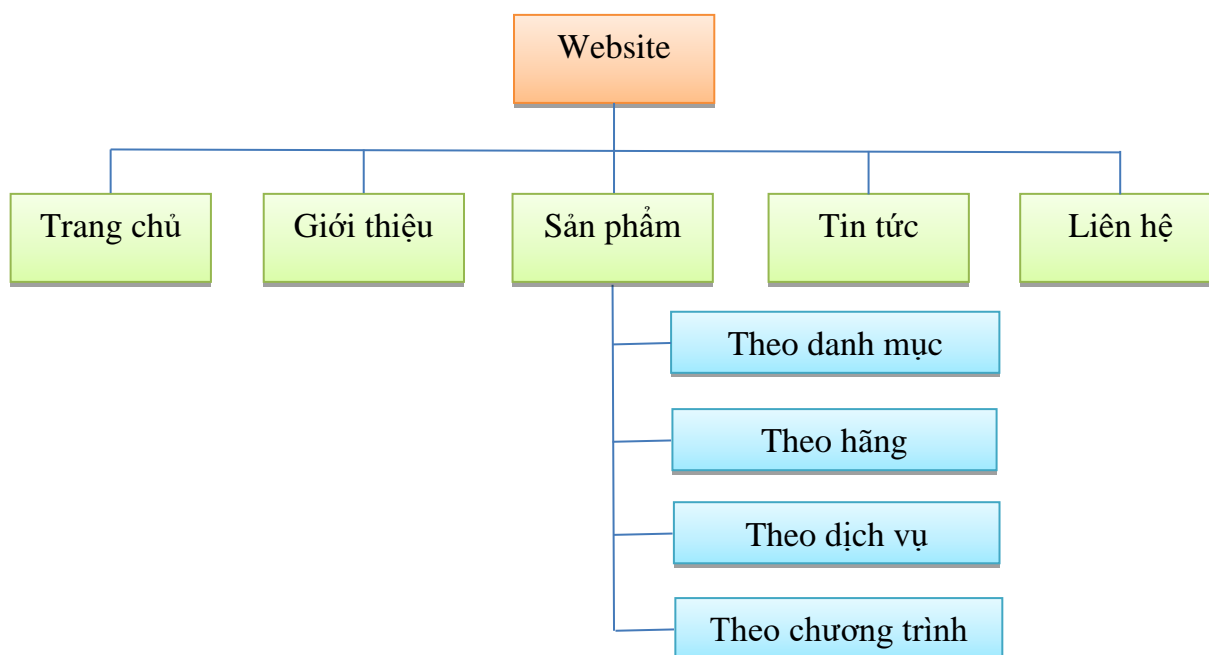
Hình 2.15. Cấu trúc tổ chức siêu thị Viettel Store

Nguồn: Viettel Commerce

Giám đốc siêu thị là người đứng đầu, chịu trách nhiệm về mọi hoạt động tại mỗi siêu thị. Nhân sự tại từng siêu thị được bố trí căn cứ vào quy mô, hiệu quả và lượng khách hàng thường xuyên tại từng siêu thị. Toàn bộ các siêu thị trong hệ thống hoạt động theo cơ chế thống nhất và được quản lý tự động thông qua phần mềm quản lý. Các quy định về tác phong, cách thức bán hàng được thống nhất trên toàn hệ thống, các vị trí khác nhau có quy định về đồng phục khác nhau. Cách thức tổ chức này có tính ổn định cao, tuy nhiên chi phí vận hành và duy trì hệ thống lớn. Theo giám đốc một số siêu thị, tổ chức bán và dự trữ tại các siêu thị sẽ căn cứ vào kế hoạch của từng siêu thị và kết hợp với kế hoạch bán trực tuyến tại khu vực đó. Tuy nhiên, hầu hết các siêu thị chưa xác định được cụ thể đối tượng khách hàng theo khu vực nên việc xây dựng kế hoạch chính xác với mỗi siêu thị là khá khó khăn. Đồng thời, bán hàng qua mạng cũng chưa thực hiện được khoanh vùng khách hàng nên tính chính xác của kế hoạch chưa cao. Các siêu thị áp dụng nguyên lý Pareto trong phân loại hàng hóa dự trữ tại các siêu thị, đảm bảo giới hạn giá trị hàng tồn không ở mức cao.

Tập đoàn coi bán hàng qua website là kênh trực tuyến cơ bản nhất. Các nhà quản trị cho biết, website ban đầu thiết kế theo dạng website giới thiệu sản phẩm, đến năm 2011 được nâng cấp thành website bán hàng và được hoàn thiện không ngừng. Đến

nay, website đã được hoàn thiện với các tính năng cần thiết của một trang web bán lẻ thuần túy (hình 2.16) và đáp ứng nhu cầu mua hàng của khách hàng.



Hình 2.16. Cấu trúc tổ chức website bán lẻ viettelstore.vn

Nguồn: Viettel Commerce

Cấu trúc website được thiết kế chuẩn SEO với các thao tác mua hàng trực tuyến được cơ cấu đơn giản, dễ sử dụng. Khách hàng có thể tìm kiếm theo nhóm sản phẩm, theo hãng, theo dịch vụ, theo gói sản phẩm trên website hoặc sử dụng thanh công cụ tìm kiếm trực tiếp sản phẩm. Hình ảnh và thông tin sản phẩm được cung cấp đầy đủ, giúp người mua lựa chọn và liên hệ mua hàng nhanh chóng. Website bán hàng thông qua việc thu hút khách hàng truy cập và mua hàng, không xây dựng tập khách hàng thành viên của website. Cách thiết kế này bỏ qua cơ hội bán hàng cho những khách hàng sẵn có khi họ đăng ký là thành viên của website. Mặt khác, website không có chức năng chợ TMĐT, các nhà bán hàng bên ngoài không tham gia bán hàng được. Như vậy đã bỏ qua một khoản doanh thu từ thu phí giao dịch mua bán và bỏ lỡ cơ hội thu hút khách hàng từ các nhà bán hàng khác mang lại.

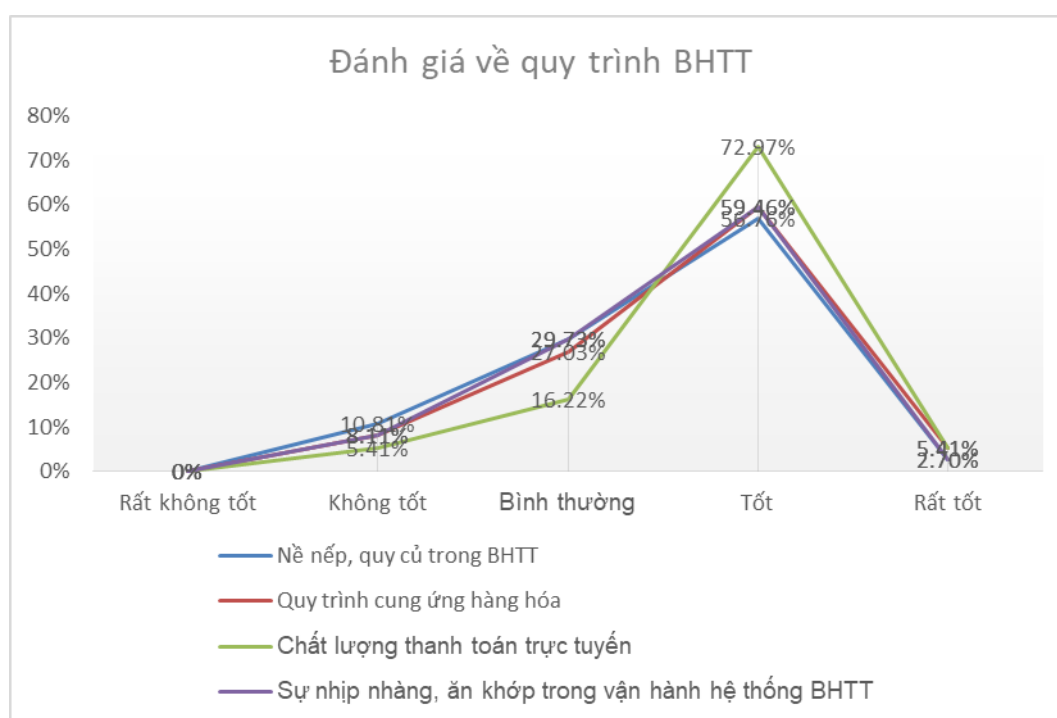
Theo một số nhà quản trị, hệ thống hỗn hợp mang lại nhiều tiện lợi cho việc mua hàng của khách hàng. Tuy nhiên, hiện nay có khá nhiều siêu thị bán lẻ trong hệ thống hoạt động không hiệu quả. Chi phí duy trì các siêu thị bán lẻ cao, lượng tồn kho lớn và gây lãng phí về nguồn lực nhân sự. Một số các hoạt động đan xen giữa

bán hàng qua mạng và bán tại các siêu thị bán lẻ chưa được phân định rõ ràng. Các nhà quản trị cần có giải pháp để giảm chi phí và nâng hiệu quả hoạt động của các siêu thị bán lẻ để tăng hiệu quả của BHTT.

Tổ chức chăm sóc và bảo hành sản phẩm cho khách hàng mua hàng trên website cũng như mua thông qua hệ thống siêu thị được thực hiện không tập trung. Phần mềm quản lý bán hàng tự động cập nhật danh sách khách mua hàng theo từng siêu thị hay mua qua website. Các giám đốc siêu thị, quản lý website sẽ tổ chức chăm sóc khách hàng mua hàng tại đơn vị mình quản lý rồi cập nhật tình trạng chăm sóc lên hệ thống. Bảo hành sản phẩm được thực hiện tại bất kỳ siêu thị nào trong hệ thống, nếu đơn giản có thể thực hiện tại chỗ, nếu phức tạp sẽ được tiếp nhận và chuyển tới nơi thực hiện bảo hành. Như vậy giúp khách hàng giảm thiểu tốn kém đi lại, tăng độ thỏa dụng.

2.2.2.2. Xây dựng quy trình BHTT

Tập đoàn luôn chú trọng xây dựng, vận hành và điều chỉnh quy trình BHTT theo hướng tiện dụng nhất cho người mua. Kết quả khảo sát cho thấy các yếu tố trong quy trình BHTT đang được đánh giá ở mức khá tốt, các hoạt động BHTT theo quy trình đảm bảo hệ thống hoạt động ổn định (hình 2.17).

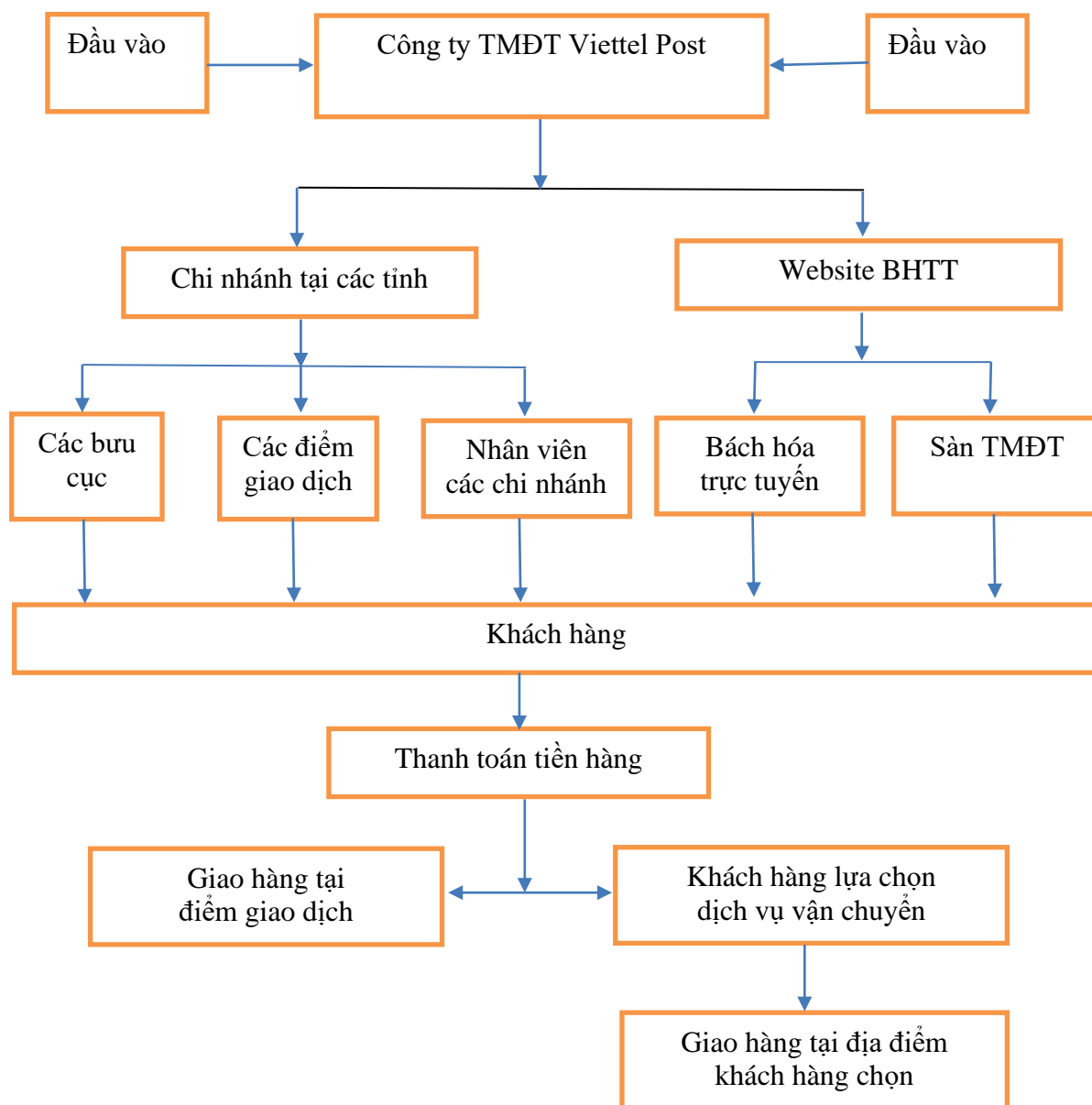


Hình 2.17. Biểu đồ một số đánh giá về quy trình BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

i) Xây dựng quy trình BHTT tại Viettel Post

Tại Viettel Post, Tập đoàn xây dựng quy trình BHTT khép kín từ đảm bảo yếu tố đầu vào đến cung ứng sản phẩm tận tay người tiêu dùng, đảm bảo hệ thống vận hành ổn định (hình 2.18). Mô hình này cho phép Tập đoàn khai thác được các yếu tố từ hệ thống chi nhánh và khai thác bán hàng trên mạng.



Hình 2.18. Mô hình quy trình tổ chức BHTT tại Viettel Post

Nguồn: Viettel Post

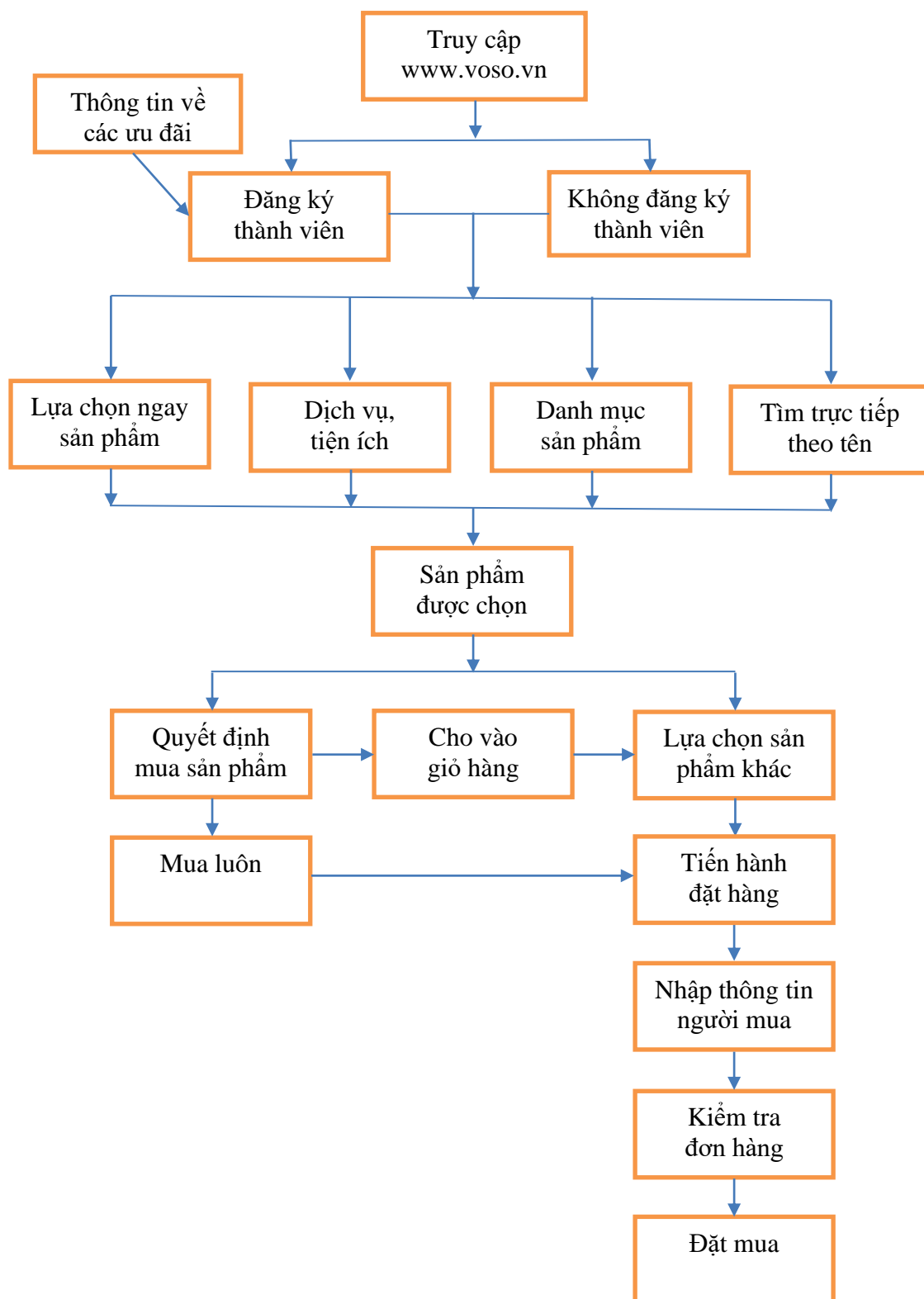
Đầu vào cho BHTT đến từ hai nguồn: (1) Viettel Post tự tìm kiếm và đặt hàng từ các nhà cung cấp và (2) các nhà bán hàng bán trực tuyến bán trên website TMĐT. Hiện đầu vào đang có vấn đề do ngày càng nhiều khiếu nại từ khách hàng

về hàng hóa bán trực tuyến kém chất lượng và nhiều nhà BHTT không thực hiện đúng thỏa thuận với người mua.

Bán hàng triển khai qua hai kênh bán hàng cơ bản là bán qua chi nhánh (điểm giao dịch và giao dịch viên) và bán qua website. Nếu khách hàng mua trực tuyến qua website, yêu cầu được ghi nhận trên hệ thống và đáp ứng ngay lập tức hoàn toàn tự động. Nếu khách hàng mua qua chi nhánh (các điểm giao dịch và giao dịch viên), nhu cầu được tiếp nhận và phải cập nhật lên hệ thống nên có sự chậm trễ.

Quy trình bán hàng tại chi nhánh được xây dựng gồm 4 bước: (1) tiếp nhận thông tin, hình ảnh về sản phẩm hoặc hàng mẫu; (2) lựa chọn và giới thiệu cho khách hàng; (3) tiếp nhận yêu cầu của khách hàng; (4) chuyển thông tin về yêu cầu của khách hàng sang bộ phận chuyên trách xử lý đơn hàng. Các chi nhánh chỉ bán một số hữu hạn các loại hàng hóa tại từng thời điểm theo khu vực và nhiệm vụ được giao, đồng thời không có hàng hóa thật. Thông tin bán hàng phải chuyển qua nhiều khâu để cập nhật hệ thống. Như vậy, việc bán hàng qua chi nhánh bị hạn chế về chủng loại hàng hóa, thông tin có thể bị chậm và nhầm lẫn ảnh hưởng đến chất lượng chung của BHTT.

Quy trình bán hàng trên website được xây dựng tuân tự các bước truy cập có hướng dẫn rõ ràng, khách hàng có thể tự mình dễ dàng thực hiện các thao tác mua hàng trực tuyến (hình 2.19). Khách hàng có thể lựa chọn đăng ký trở thành thành viên của website để thường xuyên nhận các thông báo từ website hoặc không trở thành thành viên. Trên giao diện của website luôn hiển thị các chương trình BHTT. Website TMĐT vận hành tự động, hoạt động bán diễn ra nhanh và số liệu được cập nhật liên tục, chính xác. Khách hàng có ba lựa chọn để tìm kiếm hàng hóa: một là theo “Dịch vụ, tiện ích” với 8 lựa chọn; hai là theo “Danh mục sản phẩm” với 16 lựa chọn; ba là tìm trực tiếp theo tên sản phẩm tại ô “Tìm sản phẩm, danh mục hay thương hiệu”. Khách hàng có thể tự mình tìm kiếm và lựa chọn sản phẩm, có thể mua nhiều hàng hóa trong cùng một giỏ hàng, tự mình lựa chọn hình thức vận chuyển và thanh toán, có thể tiến hành kiểm tra lại đơn hàng theo yêu cầu trên website trước khi chính thức quyết định bằng cách chọn nút “Đặt mua”. Tuy nhiên, các sản phẩm từ các nhà bán hàng khác nhau sẽ được chuyển riêng lẻ tới người mua và Viettel Post thu phí vận chuyển.



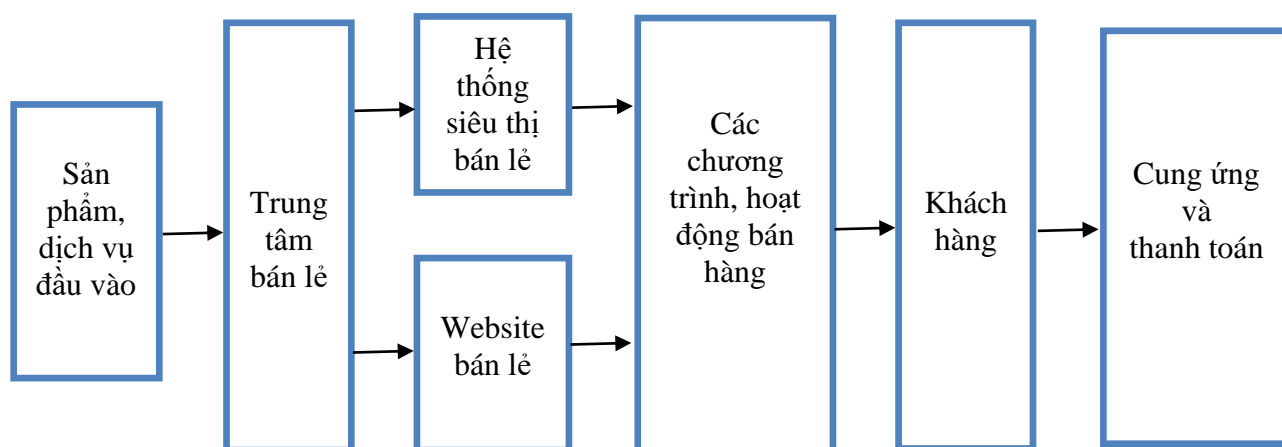
Hình 2.19. Mô hình quy trình mua hàng trên website Voso.vn

Nguồn: www.voso.vn

Có thể thấy Tập đoàn đã xây dựng được quy trình BHTT trên hệ thống đa kênh tại Viettel Post. Tuy nhiên, sự nhịp nhàng ăn khớp trong hệ thống giữa bán hàng qua chi nhánh và hệ thống tổng thể chưa tối ưu. Các tiêu chuẩn, tiêu chí để lựa chọn và đánh giá các nhà bán hàng, đánh giá sản phẩm chưa được xây dựng. Các hàng hóa trong cùng một đơn hàng của người mua được tách ra theo từng người bán khác nhau và được chuyển riêng lẻ tới người mua gây bất tiện trong việc nhận hàng và khiến người mua phải trả nhiều lần phí vận chuyển cho một đơn hàng. Đây là những vấn đề về tổ chức BHTT tại Viettel Post mà các nhà quản trị cần chú trọng giải quyết.

ii) Quy trình BHTT tại Viettel Commerce

Tại Viettel Commerce, Tập đoàn xây dựng quy trình BHTT trên hệ thống hỗn hợp nhưng vẫn đảm bảo tính thống nhất. Bán hàng được triển khai trên hệ thống siêu thị bán lẻ và trên website bán lẻ nhưng vẫn được quản lý thống nhất trên một hệ thống quản lý.



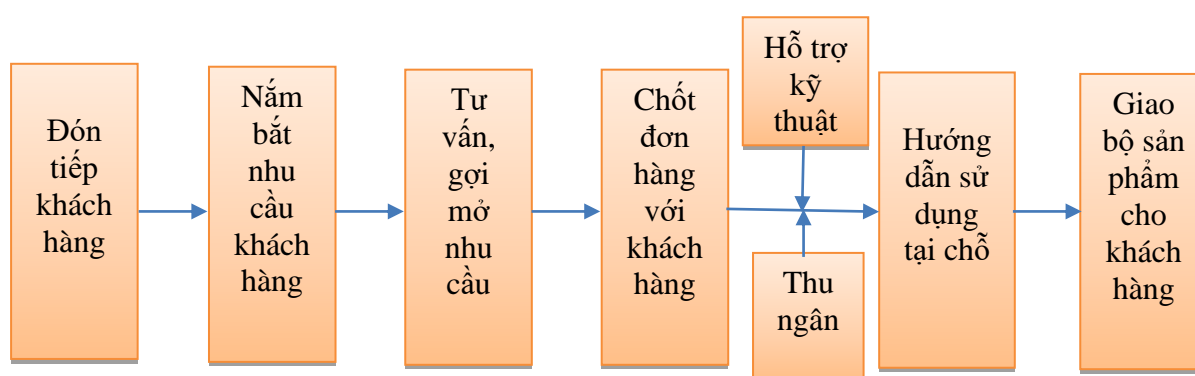
Hình 2.20. Quy trình BHTT tại Viettel Commerce

Nguồn: Viettel Commerce

Trung tâm bán lẻ tiếp nhận và quản lý các sản phẩm đầu vào, sau đó phân bổ về hai nhánh bán hàng là hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store và website bán lẻ viettelstore.vn. Sản phẩm dịch vụ cụ thể được đưa tới hệ thống siêu thị hoặc duy trì trong hệ thống kho dự trữ. Bán hàng qua website chỉ cập nhật hình ảnh và thông tin sản phẩm để triển khai bán hàng trên mạng. Hệ thống siêu thị và website bán lẻ chủ động triển khai các chương trình và hoạt động bán hàng độc lập theo đặc thù của mỗi hình thức bán tới khách hàng. Bước cuối cùng trong quy trình bán là thực hiện đơn hàng và thu tiền (hình 2.20).

Giữa hệ thống siêu thị và website có những sự hỗ trợ nhau về thông tin, sản phẩm, chương trình và hoạt động bán. Mỗi siêu thị vừa trưng bày sản phẩm, vừa hoạt động như một kho hàng để đảm bảo cung ứng trong một khu vực nhất định. Quy trình BHTT hiện đang đảm bảo cung ứng sản phẩm tới khách hàng ổn định. Tuy nhiên, trong một số trường hợp lượng hàng được trưng bày và dự trữ tại siêu thị bán lẻ không đủ đáp ứng cho bán hàng tại chỗ và các đơn hàng qua mạng theo khu vực. Nguyên do là BHTT chưa xây dựng được tập khách hàng cụ thể, đặc biệt là phân bổ theo khu vực nên việc xây dựng kế hoạch sản phẩm khá thụ động.

Tập đoàn cũng tiến hành xây dựng quy trình bán hàng tại các siêu thị và trên website đảm bảo hoạt động đúng quy chuẩn.



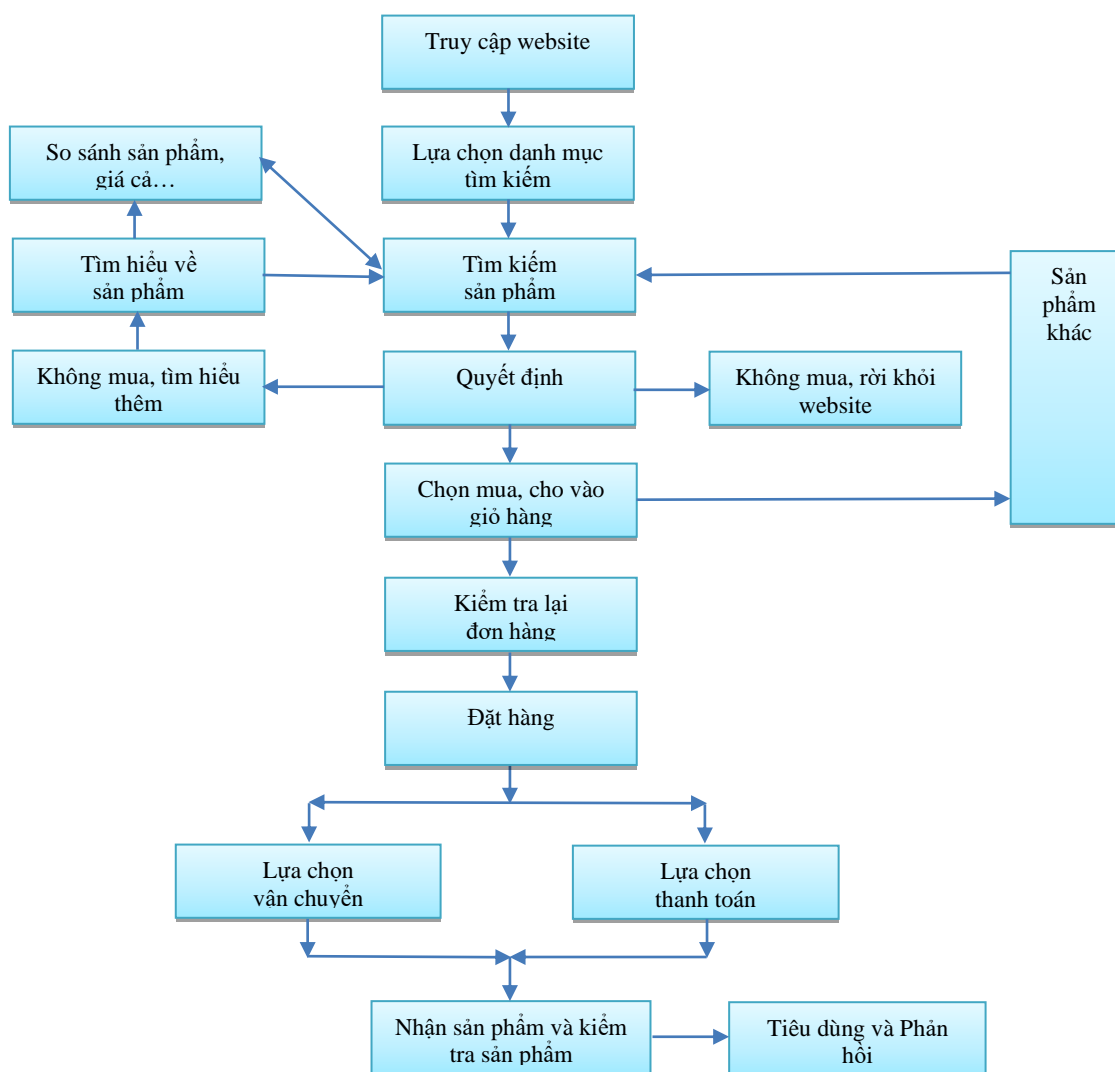
Hình 2.21. Quy trình bán hàng tại siêu thị Viettel Store

Nguồn: Viettel Commerce

Quy trình bán hàng tại các siêu thị bán lẻ bắt đầu từ khi khách hàng bước vào cửa đến khi họ nhận được toàn bộ sản phẩm và dịch vụ đi kèm (hình 2.21), áp dụng thống nhất tất cả các siêu thị Viettel Store. Nhân viên bán hàng đón tiếp khách hàng ngay khi họ bước vào, nắm bắt nhanh nhu cầu của khách hàng để có phương án tư vấn và gợi mở cho khách hàng, chốt đơn hàng với khách. Khách hàng sẽ được hỗ trợ kỹ thuật đối với sản phẩm và hướng dẫn thực hiện các thủ tục cần thiết như thanh toán, đăng ký bảo hành ... và nhận đầy đủ bộ sản phẩm và chứng từ đi kèm từ được nhân viên bán hàng. Khách hàng có thể nhận hàng ngay tại các siêu thị Viettel Store hoặc lựa chọn nhận hàng tại một địa điểm khác thông qua dịch vụ giao hàng của Viettel Post, MyGo hoặc dịch vụ của một bên thứ ba nào khác. Trong nhiều trường hợp, các siêu thị đóng vai trò là nơi giới thiệu, tư vấn cho những khách hàng muốn trải nghiệm thực tế sản phẩm.

Tập đoàn xây dựng quy trình bán hàng qua website dựa trên các quy tắc mua hàng của người mua (hình 2.22). Quy trình được xây dựng theo từng bước với

những chỉ dẫn cụ thể để người mua dễ dàng thao tác và thực hiện đơn hàng. Khách hàng truy cập vào website và tiến hành tìm kiếm sản phẩm theo các chỉ dẫn trên giao diện. Sản phẩm luôn đi kèm đầy đủ thông tin và các chính sách đi kèm sản phẩm để khách hàng tham khảo và lựa chọn. Viettel Commerce cũng triển khai hình thức mua trả góp qua liên kết với hai đơn vị là FeCredit và HomeCredit, các điều khoản mua trả góp được niêm yết cụ thể. Hệ thống cũng liên kết với 29 ngân hàng để hỗ trợ khách hàng thanh toán qua thẻ. Phần mềm tự động sẽ tổng hợp đơn hàng để khách hàng kiểm tra trước khi đưa ra quyết định mua cuối cùng. Các hướng dẫn tiếp theo sẽ giúp khách hàng lựa chọn hình thức thanh toán, cách thức nhận hàng và lựa chọn dịch vụ vận chuyển.



Hình 2.22. Quy trình mua hàng qua website viettelstore.vn

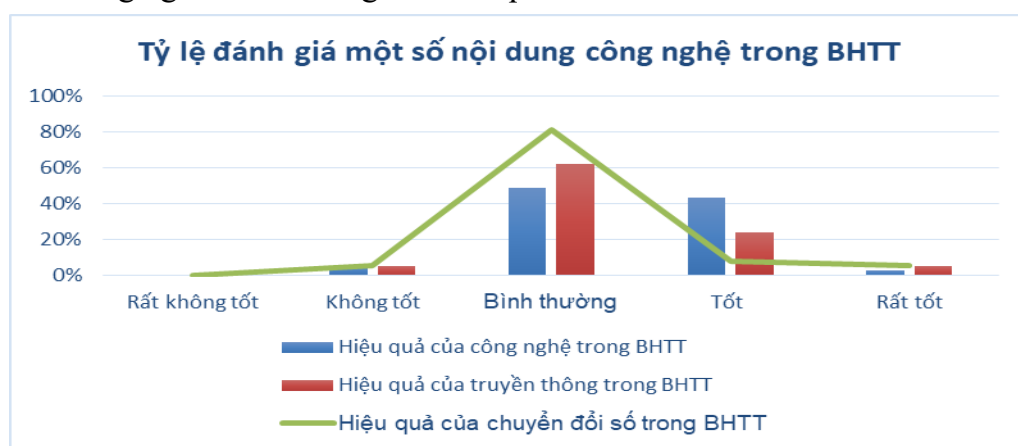
Nguồn: Viettel Commerce

Về bản chất, bán hàng trên website khá đơn giản. Lực lượng bán hàng chủ yếu cập nhật hình ảnh và thông tin sản phẩm, chạy các chương trình và hoạt động bán hàng trên website, theo dõi lộ trình mua hàng của khách hàng để hỗ trợ và chốt đơn hàng kịp thời. Vấn đề cốt lõi là xây dựng được quy trình mua hàng chuẩn trên website.

Hạn chế chủ yếu đối với hệ thống hỗn hợp này là hệ thống siêu thị khá công kênh tiêu tốn lượng chi phí lớn, trong đó nhiều siêu thị hoạt động kém hiệu quả. Tập khách hàng đặc biệt là theo khu vực chưa xác định nên gây khó khăn cho việc lên kế hoạch sản phẩm tại các siêu thị.

2.2.2.3. Công nghệ và các ứng dụng trong BHTT

Mặc dù là Tập đoàn công nghệ hàng đầu tại Việt Nam nhưng việc ứng dụng công nghệ trong BHTT và hiệu quả mang lại không được đánh giá cao. Theo kết quả điều tra khảo sát, việc sử dụng và hiệu quả của công nghệ trong BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn mới chỉ ở mức trên trung bình. Về hiệu quả của công nghệ trong BHTT, gần 50% ý kiến đánh giá ở mức trung bình và khoảng 40% ý kiến đánh giá ở mức tốt; về hiệu quả truyền thông có trên 60% ý kiến đánh giá ở mức trung bình và hơn 20% ý kiến đánh giá tốt; về hiệu quả chuyển đổi số có tới trên 80% ý kiến đánh giá ở mức trung bình và chưa tới 10% ý kiến đánh giá tốt (hình 2.23). Như vậy, mặc dù là Tập đoàn công nghệ hàng đầu nhưng việc khai thác công nghệ trong BHTT chưa mang lại hiệu quả cao. Các nhà quản trị cần tìm các giải pháp để khai thác được lợi thế về công nghệ nhằm mang tới hiệu quả tối ưu cho BHTT.



Hình 2.23. Một số tỷ lệ đánh giá về công nghệ, ứng dụng trong BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

i) Công nghệ và các ứng dụng trong BHTT tại Viettel Post

Tập đoàn chủ trương phát triển BHTT trên cơ sở dịch vụ truyền thông. Các công nghệ và ứng dụng cho dịch vụ chuyên phát và logistic tại Viettel Post đều có

tác dụng hỗ trợ BHTT. Tập đoàn phát triển hệ thống quản lý kho Viettel Fulfillment. Hệ thống này thay người bán hàng làm tất cả công việc bao gồm: lấy hàng từ người bán hàng, lưu kho, xử lý đơn hàng, lấy hàng từ kho, đóng gói và vận chuyển đến đúng địa chỉ của khách hàng. Sự tự động hóa của Viettel Fulfillment ở mức cao giúp việc xử lý và quản lý đơn hàng của BHTT chính xác, ít sai sót. Phân loại hàng hóa được thực hiện kết hợp cùng dịch vụ chuyển phát trên dây chuyền chia chọn tự động dựa vào công nghệ nhận dạng mã vạch để chia hàng hóa theo địa chỉ của người mua cụ thể.

Các giải pháp logistic thông minh đang áp dụng trên hệ thống cho phép BHTT kết hợp thu gom hàng hóa, phân tuyến giao nhận, sắp xếp lịch trình giao nhận theo đặc tính sản phẩm Cụ thể với các đơn hàng nông sản được mua bán trên sàn Võ Sò sẽ được Viettel Post gom lại, ghép hàng hóa theo từng địa phương thành 1 tuyến và dùng ô tô vận chuyển kết hợp tất cả thành một lô, sau đó sẽ phân chia và giao hàng tới người tiêu dùng theo tuyến đã định. Nông sản được bán trực tiếp từ bà con đến người tiêu dùng qua các ứng dụng công nghệ trên sàn TMĐT Võ Sò, được vận chuyển nhanh chóng thông qua hệ thống logistics thông minh đến tay người tiêu dùng và bảo đảm được 2 yếu tố: giá tốt cho người nông dân và chất lượng cho người tiêu dùng. Tuy nhiên, công nghệ không giải quyết được vấn đề kiểm soát chất lượng sản phẩm đầu vào mà chỉ kiểm soát được về số lượng và thời gian giao hàng.

Tập đoàn nâng cấp ứng dụng gọi xe MyGo thành sàn vận chuyển đa phương thức, tối ưu vấn đề vận chuyển kể cả hàng nặng trên phạm vi toàn quốc. Công nghệ này cho phép MyGo tích hợp được số lượng xe vận chuyển lớn và đa dạng, cho phép người dùng được tùy chọn chuyển xe phù hợp. MyGo giúp BHTT tối ưu hiệu suất chuyển xe, góp phần giao hàng nhanh và cơ động hơn với giá rẻ hơn. Tuy nhiên, hiệu quả của công nghệ còn phụ thuộc vào thực tế số lượng, chủng loại và thời điểm các đơn đặt hàng.

Tập đoàn phát triển ứng dụng “VoSo Merchant” hỗ trợ các nhà BHTT trên sàn TMĐT Võ Sò. Ứng dụng sẽ hỗ trợ người bán hầu như toàn bộ quá trình bán hàng trên sàn TMĐT Võ Sò như thực hiện việc đăng bán sản phẩm, quản lý kho hàng, quản lý và theo dõi tình trạng đơn hàng, tham gia chương trình Flashsale thúc đẩy doanh số, theo dõi báo cáo đơn hàng của khách hàng ... nhằm hỗ trợ các nhà bán hàng tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận. Tuy nhiên, tính tự động của công nghệ chưa phát huy tác dụng do các yếu tố tham gia như người bán, trình độ, chất lượng hàng hóa ... chưa theo kịp với công nghệ. Vẫn xảy ra hàng hóa kém chất lượng, người bán không thực hiện đúng thỏa thuận với người mua, ... đòi hỏi Tập đoàn phải có thêm những giải pháp để khắc phục.

Về quản lý BHTT, Tập đoàn áp dụng phần mềm quản lý bán hàng đa kênh hợp nhất Omnichannel [63] (hình 2.27). Phần mềm này giúp quản lý toàn bộ quá trình hoàn toàn tự động, đồng bộ xuyên suốt các kênh bán hàng là giao dịch viên, điểm giao dịch và bán trên website về thông tin sản phẩm, giá sản phẩm và tồn kho. Đơn hàng và doanh thu cũng được quản lý tập trung. Phần mềm cho phép xem chi tiết đơn hàng, theo dõi trạng thái xử lý đơn và doanh thu theo từng kênh; có thể quản lý khách hàng, lịch sử mua hàng và quản lý các đối tác, các nhà cung cấp.... Yêu cầu đặt ra là số liệu đáp ứng cho phần mềm cần nhanh và chính xác, khi đó mới phát huy được hiệu quả tổng thể của phần mềm quản lý. Đây là hạn chế với kênh bán hàng qua chi nhánh.

Với mô hình sàn TMĐT, Tập đoàn hầu như chưa áp dụng các chương trình quảng bá trên diện rộng. Các chương trình chủ yếu thực hiện trực tiếp trên website nên sức lan tỏa của BHTT ra công đồng không lớn. Tại Viettel Post, các công cụ và công nghệ quảng cáo trên mạng hầu như chưa được sử dụng.

Hiện Tập đoàn đang đẩy nhanh vấn đề số hóa toàn diện đối với BHTT. Số hóa được thực hiện một cách toàn diện từ sản phẩm, hóa đơn chứng từ, cách thức bán hàng, sẽ giúp cho BHTT linh hoạt hơn, kết nối tốt hơn, vận hành nhanh và chủ động hơn Tuy nhiên, việc chưa đồng bộ được toàn hệ thống đang khiến cho số hóa bị chậm và hiệu quả chuyển đổi số đối với BHTT chưa được đánh giá cao.

ii) Công nghệ và các ứng dụng trong BHTT tại Viettel Commerce

Tại Viettel Commerce, Tập đoàn triển khai hệ thống ERP cho BHTT, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động và quản lý trong BHTT [64]. Với ERP, các nhà quản trị BHTT có thể quản lý toàn bộ các bộ phận, siêu thị, website và kho hàng. Tất cả các dữ liệu đều được thu thập tại nguồn và đưa lên cùng một hệ thống kịp thời. ERP giúp tối ưu việc sử dụng nguồn lực của Viettel Commerce trong BHTT, liên kết toàn bộ dữ liệu bao gồm thông tin sản phẩm, kho hàng, nhân viên, khách hàng, tỉ lệ sản phẩm hư hỏng, kết quả bán hàng của từng siêu thị, kết quả bán hàng của website ... phục vụ cho quá trình xây dựng kế hoạch và tổ chức BHTT. Bên cạnh đó, hệ thống cũng giúp liên kết lực lượng bán hàng bằng cách tương tác với nhau qua phần mềm.

Theo Giám đốc trung tâm bán lẻ, phần mềm quản lý bán hàng được triển khai tại tất cả các siêu thị bán lẻ trong hệ thống của Viettel Commerce. Thông tin bán hàng được cập nhật liên tục lên hệ thống ngay khi phiếu bán hàng được in ra, dữ liệu được hệ thống tổng hợp theo từng ca làm việc. Các dữ liệu này phục vụ cho việc quản lý và điều phối hàng hóa trên toàn hệ thống, giúp các nhà quản trị chủ động nắm bắt tình hình bán hàng tại các siêu thị và đưa ra các kế hoạch và điều

chính kế hoạch nếu thấy cần thiết. Dữ liệu từ hệ thống siêu thị bán lẻ được tự động hóa đồng bộ với dữ liệu từ website bán lẻ.

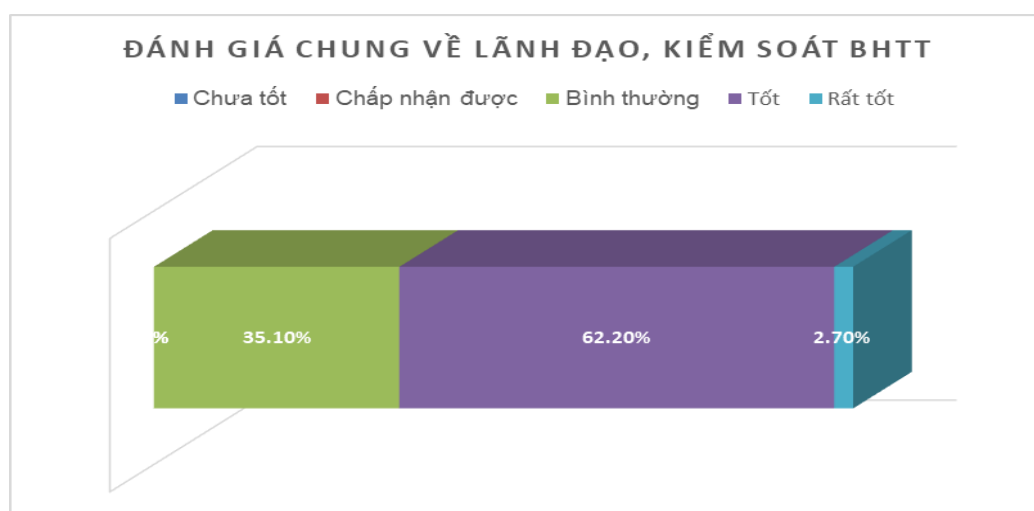
Website có tính tự động hóa cao giúp bán hàng và quản trị bán hàng trên website nhanh và chính xác, điều hành BHTT và giải quyết các đơn hàng dễ dàng. Trên website tích hợp các chức năng quản lý đơn hàng, khi tiến hành nhập mã đơn các tính năng khác cũng được kích hoạt như tính toán, lưu trữ và sắp xếp toàn bộ số lượng đơn hàng. Các thông tin chi tiết cần thiết của khách hàng được cập nhật tự động để phục vụ giao hàng và chăm sóc khách hàng sau mua. Tính hệ thống có tác dụng quản trị toàn diện hoạt động bán hàng từ khâu lập kế hoạch, thiết lập các chính sách bán hàng đến tự động hóa quy trình bán hàng trên website. Hệ thống tự xử lý quá trình xuất nhập hàng hóa, xử lý dữ liệu vào ra khi bán hàng trên website. Về quản trị dự trữ, có tác dụng cung cấp đầy đủ tình hình tồn kho, tự động hóa khâu trừ nhập xuất hàng hóa và kiểm kê.

Phần mềm quản lý tích hợp hai hệ thống siêu thị và website cho số liệu tổng thể về tình hình bán hàng, dự trữ hàng hoặc thông tin cụ thể tại từng siêu thị hoặc từng thời điểm. Hệ thống cửa hàng và website mặc dù cách thức vận hành khác nhau nhưng vẫn nằm trong một thể thống nhất, hỗ trợ lẫn nhau tạo sự linh hoạt và lợi thế trong BHTT dưới sự điều hành và quản lý của Trung tâm bán lẻ. Với hệ thống BHTT hỗn hợp tại Viettel Commerce, công nghệ đang phát huy tốt tác dụng trong vận hành và quản lý BHTT.

Có thể thấy công nghệ và các ứng dụng cho BHTT là khá đầy đủ. Tuy nhiên vấn đề là các điều kiện đi kèm để phát huy hiệu quả của công nghệ và các ứng dụng còn nhiều vấn đề như cập nhật dữ liệu bán hàng hay chất lượng hàng hóa đầu vào. Các hạn chế này tập trung chủ yếu tại Viettel Post.

2.2.3. Phân tích thực trạng lãnh đạo bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

Kết quả điều tra, khảo sát cho thấy lãnh đạo BHTT của Tập đoàn được đánh giá tốt. Có tới hơn 60% ý kiến khảo sát đánh giá lãnh đạo BHTT ở mức tốt và rất tốt (hình 2.24). Về mặt tổng thể, quá trình lãnh đạo của Tập đoàn đã mang lại những kết quả khả quan cho BHTT, tạo lập được sự ổn định trong hoạt động BHTT. Các quyết định lãnh đạo, những điều chỉnh trong công việc, chính sách nhân sự ... đã mang lại những hiệu quả rõ ràng đối với BHTT. Tuy nhiên, đánh giá về từng khía cạnh của lãnh đạo vẫn còn nhiều vấn đề mà các nhà quản trị cần giải quyết.



Hình 2.24. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá về lãnh đạo, kiểm soát BHTT

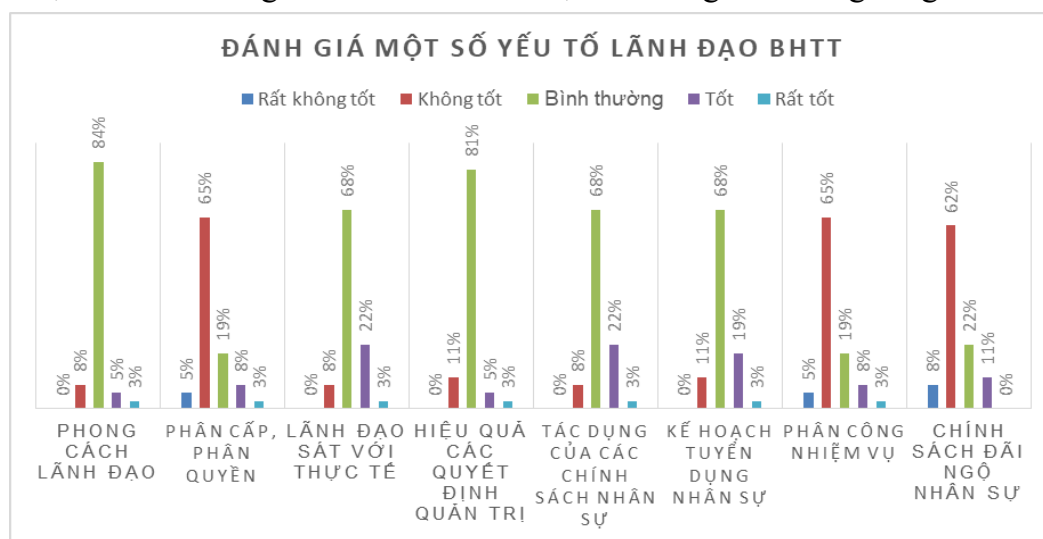
Nguồn: Điều tra, khảo sát

Hơn 80% ý kiến đánh giá phong cách lãnh đạo hiện nay ở mức bình thường (hình 2.25). Hiện Tập đoàn đang áp dụng phong cách lãnh đạo xen kẽ giữa dân chủ và mệnh lệnh, trong đó thiên về mệnh lệnh. Đây cũng là đặc thù trong quân đội. Áp dụng mệnh lệnh mang lại sự thống nhất cao trong quá trình điều hành, hệ thống vận hành thống nhất. Mặt khác, một số nhà quản trị luôn muốn áp đặt các yêu cầu công việc và hạn chế việc thảo luận với cấp dưới do trình độ chuyên môn về BHTT còn yếu, mở rộng trao đổi sẽ gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, việc thiên về mệnh lệnh không khuyến khích được sự tích cực trong nhân viên, hạn chế các đóng góp của họ. Khai thác chuyên môn trong BHTT của cấp dưới còn khá hạn chế.

Phân cấp, phân quyền trong QTBHTT được đánh giá chưa tốt với khoảng 70% ý kiến đánh giá dưới mức trung bình (hình 2.25). Tập đoàn lãnh đạo ở cấp vĩ mô, phân quyền và phân công nhiệm vụ trong lãnh đạo và điều hành BHTT trực tiếp được phân giao cho lãnh đạo Viettel Post và Viettel Commerce. Ở bước phân quyền này Tập đoàn làm khá triệt để, quy trách nhiệm trực tiếp tới Tổng giám đốc Viettel Post và Giám đốc Viettel Commerce về BHTT. Việc phân cấp, phân quyền trong QTBHTT từ Tổng giám đốc Viettel Post xuống dưới và từ Giám đốc Viettel Commerce xuống dưới còn nhiều vấn đề chưa hợp lý. Tại Viettel Post, giám đốc công ty TMĐT Viettel Post chịu trách nhiệm trước ban giám đốc Viettel Post về BHTT nhưng với mảng bán hàng qua chi nhánh thì giám đốc công ty TMĐT không can thiệp và điều hành được mà phải kết hợp với giám đốc các chi nhánh. Tổng giám đốc Viettel Post cũng không ủy quyền và giao nhiệm vụ cụ thể về bán hàng cho các chi nhánh. Tại Viettel Commerce, phân cấp tiếp tục được thực hiện xuống

giám đốc Trung tâm bán lẻ, từ giám đốc Trung tâm bán lẻ tới phụ trách hệ thống siêu thị và phụ trách bán hàng qua website, từ phụ trách hệ thống siêu thị bán lẻ tới giám đốc các siêu thị bán lẻ. Việc phân nhiều cấp giúp giảm áp lực công việc cho các nhà quản trị cấp cao, tăng cường vai trò các nhà quản trị tác nghiệp BHTT cụ thể, giúp hệ thống cân bằng và vận hành ổn định, giám sát liên tục và thường xuyên. Tuy nhiên, việc điều hành từ cấp cao khó sát sao với những biến động liên tục của BHTT do phải chuyển cấp. Tính thống nhất trong phân cấp, phân quyền tại Viettel Post còn hạn chế khiến hiệu quả lãnh đạo giảm sút. Phân công nhiệm vụ trong BHTT có tới gần 70% ý kiến đánh giá chưa tốt (hình 2.25). Mặc dù Tập đoàn đã xây dựng cơ cấu tổ chức, phân bổ con người và công việc theo cơ cấu tổ chức nhưng việc lựa chọn đúng người đúng việc cũng gặp nhiều hạn chế do vấn đề trình độ và năng lực đáp ứng cho BHTT của nhân sự đặc biệt là nhân sự chuyên đổi trong nội bộ Tập đoàn.

Mức độ hiệu quả của các quyết định quản trị đối với BHTT của Tập đoàn được đánh giá ở mức chấp nhận được với chỉ 11% đánh giá ở mức dưới trung bình (hình 2.25). Các quyết định về đầu tư cơ sở vật chất, công nghệ, thay đổi cơ cấu tổ chức, thúc đẩy số hóa ... được thực hiện khá bài bản do Tập đoàn có đầy đủ các điều kiện cần thiết để đầu tư. Tuy nhiên, các quyết định điều hành BHTT đặc biệt là trong ngắn hạn và tức thời chưa mang lại hiệu quả như kỳ vọng. Một số quyết định chậm hơn so với yêu cầu, một số khác chưa sát với các nội dung của BHTT. Nguyên nhân có thể do kiến thức và hiểu biết về BHTT của một số nhà quản trị còn hạn chế, việc kiểm tra giám sát chưa liên tục, thị trường hoạt động rộng....



Hình 2.25. Biểu đồ tỷ lệ đánh giá một số yếu tố lãnh đạo BHTT

Nguồn: Điều tra, khảo sát

Khảo sát cho thấy các hoạt động quản trị nhân sự cho BHTT cũng chỉ ở mức đạt yêu cầu (hình 2.25). Các hoạt động tuyển dụng còn chậm và hiệu quả của đối tượng được tuyển dụng chưa cao. Tập đoàn có chính sách ưu tiên nguồn bên trong nhưng mức độ đáp ứng cho BHTT của lực lượng này khá hạn chế do đây không phải chuyên môn của họ nhất là ở mảng bán hàng qua mạng. Họ có thể đáp ứng tốt một phần trong mô hình đa kênh và hỗn hợp ở mảng bán trực tiếp. Khai thác nguồn tuyển dụng bên ngoài chậm hơn các đối thủ khác do tính linh hoạt không cao và thu nhập cũng không nổi bật hơn. Mặt khác, việc khai thác hiệu quả nhân sự cũng là hạn chế đối với đội ngũ lãnh đạo BHTT.

Đào tạo nhân sự cho BHTT cũng chưa được thực hiện đầy đủ. Hiện Tập đoàn chủ yếu áp dụng hình thức đào tạo qua mạng thông qua các đoạn video hướng dẫn ngắn và hình thức kèm cặp thông qua công việc. Tập đoàn có học viện đào tạo nhưng chưa xây dựng được các chương trình và nội dung đào tạo cho BHTT. Điểm nổi bật là Tập đoàn có chính sách đầu tư lớn đào tạo cho nhân sự với yêu cầu cam kết gắn bó lâu dài. Hiện Tập đoàn đang triển khai xây dựng hệ thống các chương trình đào tạo trên nền tảng số hóa để tiết kiệm chi phí và đảm bảo các nội dung đào tạo được truyền tải thường xuyên, kịp thời.

Gần 70% số ý kiến khảo sát đánh giá đãi ngộ chưa tốt (hình 2.25). Tập đoàn đã đưa ra cơ chế đãi ngộ nhân sự gắn với vị trí công việc được phân công và hiệu suất thực hiện công việc. BHTT tại Viettel Post và Viettel Commerce được áp dụng các cơ chế đãi ngộ khác nhau. Tuy nhiên, một phần vướng cơ chế nên chính sách đãi ngộ của Tập đoàn không có nhiều ưu điểm so với các đối thủ BHTT khác. Nhìn chung, mức thu nhập nhân sự BHTT hàng tháng dao động trong khoảng từ 9-15 triệu, với các vị trí quản lý cấp cơ sở bình quân khoảng 15-20 triệu ((bảng 2.2). Tuy nhiên, vẫn có những quyết định lương đặc biệt lên tới 2000USD ngay từ ban đầu nhưng quy trình phê duyệt mức lương đặc thù khá phức tạp.

Bảng 2.2. Mức lương tại một số vị trí trong hệ thống Viettelstore

Vị trí	Nhân viên bán hàng tại siêu thị	Nhân viên lập trình Mobile	Giám đốc siêu thị	Nhân viên kế toán bán hàng	Nhân viên kỹ thuật tại siêu thị	Nhân viên quản trị hệ thống
Mức lương	7-9	Thỏa thuận (1000USD)	18-20	7-9	9-11	Thỏa thuận (1000USD)

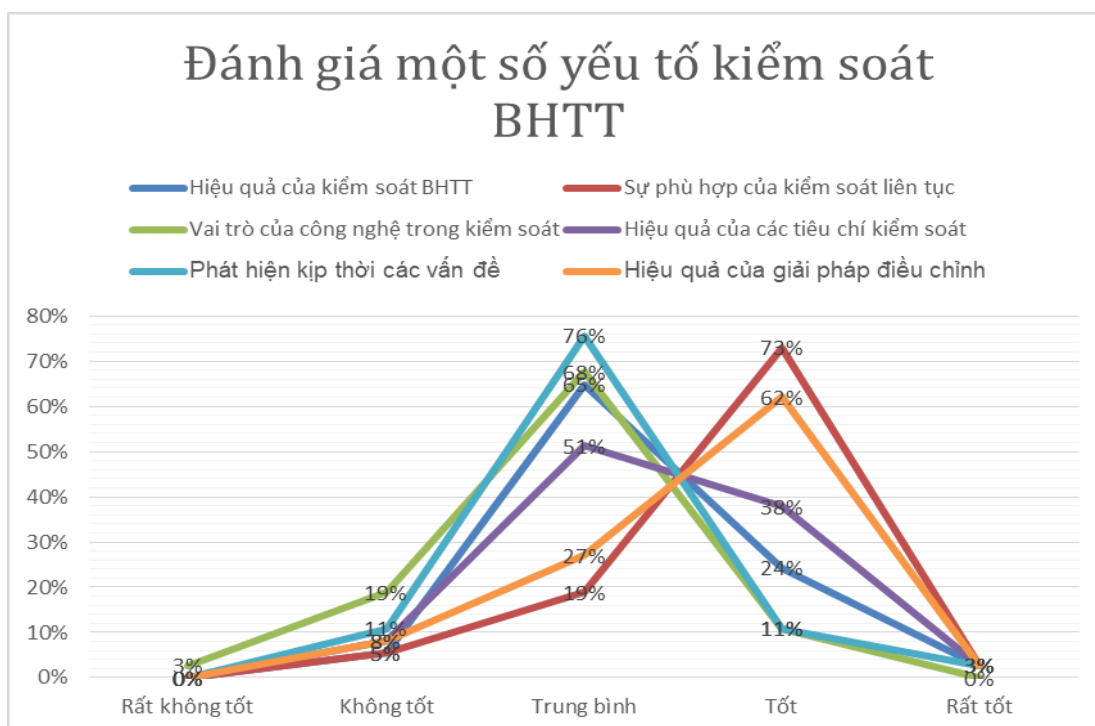
Nguồn: Viettel Commerce tuyển dụng.

Tập đoàn cũng rất chú ý tạo cơ hội thăng tiến ở các cấp độ cho những cá nhân xuất sắc, đặc biệt là cơ hội trở thành quân nhân chuyên nghiệp. Tuy nhiên, rào cản từ cơ chế quản lý quân đội là các cán bộ lãnh đạo cấp cao phải là quân nhân chuyên nghiệp là rào cản đối với phát triển đội ngũ.

Lãnh đạo BHTT đã tạo được nền tảng và các hoạt động cơ bản để BHTT vận hành. Tuy nhiên, các hoạt động lãnh đạo cụ thể vẫn còn tồn tại một số hạn chế mà nguyên nhân là do sự hiểu biết về BHTT còn hạn chế, cách thức phân cấp phân quyền chưa hợp lý hay cơ chế quân đội có nhiều bất cập. Để thúc đẩy BHTT phát triển, các nhà quản trị cần giải quyết được các nguyên nhân làm giảm hiệu quả lãnh đạo BHTT hiện nay.

2.2.4. Phân tích thực trạng kiểm soát bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

Kiểm soát BHTT tại Tập đoàn cũng được đánh giá khá tốt (hình 2.24) và đang ngày càng được hoàn thiện. Theo kết quả điều tra khảo sát, các ý kiến đánh giá về một số yếu tố trong kiểm soát BHTT của Tập đoàn từ đạt yêu cầu đến tốt chiếm trên 70% (hình 2.26). Tập đoàn tiến hành kiểm soát BHTT độc lập tại Viettel Post và Viettel Commerce.



Hình 2.26. Biểu đồ đánh giá một số yếu tố trong kiểm soát BHTT

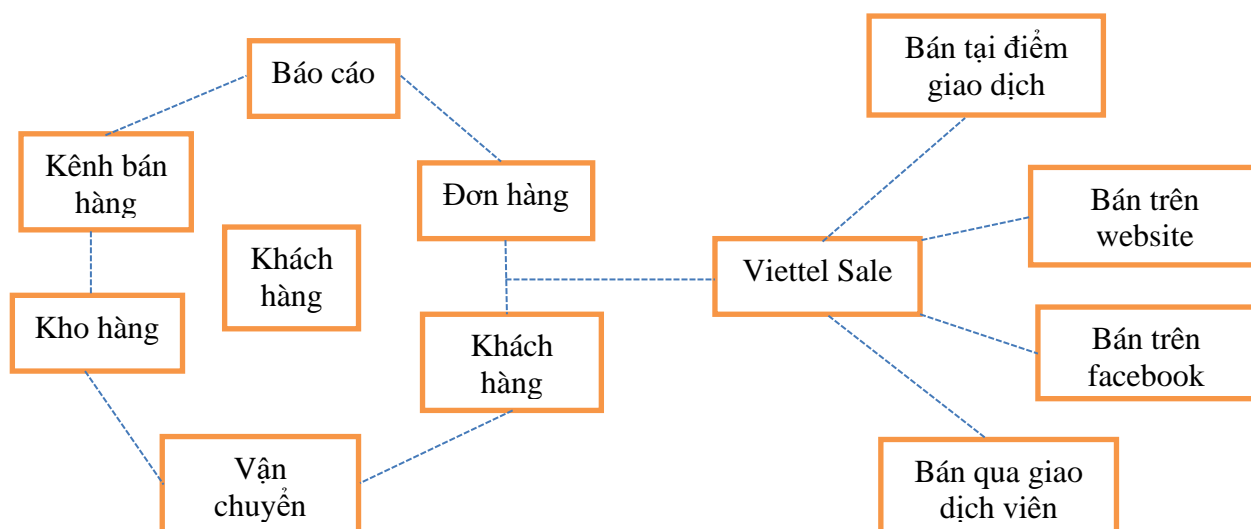
Nguồn: Điều tra, khảo sát

2.2.4.1. Thực trạng kiểm soát BHTT tại Viettel Post

Theo giám đốc Công ty TMĐT, kiểm soát BHTT đang được triển khai trên hai phương diện là kiểm soát lực lượng bán hàng và kiểm soát hoạt động bán hàng để đảm bảo kiểm soát được tổng thể hệ thống bán hàng đa kênh. Tập đoàn đang tiến hành kiểm soát liên tục bán hàng trên website với sự hỗ trợ đặc lực từ yếu tố công nghệ. Với kênh bán hàng qua chi nhánh, Tập đoàn áp dụng kiểm soát theo kết quả (hậu kiểm). Việc áp dụng hai chế độ kiểm soát sẽ gây khó khăn trong việc đảm bảo tính chính xác và nhanh nhạy của hệ thống.

Tập đoàn triển khai kiểm soát hoạt động BHTT khá cụ thể, bao gồm kiểm soát chiến lược và kế hoạch BHTT, chương trình và hoạt động BHTT, kết quả BHTT. Với các chiến lược và kế hoạch ngắn hạn, các nhà quản trị chú trọng cập nhật liên tục các kết quả đạt được nhằm phát hiện và điều chỉnh kịp thời các vấn đề của BHTT. Nếu là các chiến lược, kế hoạch bán hàng trên website sẽ được cập nhật kết quả liên tục theo quá trình thực hiện, nếu ở các chi nhánh sẽ chỉ nhỏ lộ trình thực hiện và kiểm soát theo kết quả từng lộ trình công việc. Với sự hỗ trợ từ yếu tố công nghệ, các nhà quản trị có thể lấy các kết quả bán hàng bất cứ lúc nào thông qua hệ thống quản lý trên website để phục vụ kiểm soát liên tục và kịp thời. Với bán qua kênh chi nhánh, việc cập nhật và xử lý các dữ liệu sẽ lâu hơn nên tính kịp thời giảm đi đáng kể. Với các kế hoạch và chiến lược dài hạn, Tập đoàn dự kiến tiến hành kiểm soát theo từng giai đoạn thực hiện. Như vậy có thể đánh giá được quá trình thực hiện các chiến lược và kế hoạch dài hạn. Tuy nhiên, tính chính xác còn bị hạn chế.

Việc kiểm soát lực lượng bán hàng được triển khai theo hai nhóm cụ thể là lực lượng bán hàng tại chi nhánh và lực lượng bán hàng trên internet. Hai lực lượng này khác nhau nên các tiêu chí đánh giá cũng được xây dựng khác nhau theo đặc trưng cụ thể. Với lực lượng bán hàng tại chi nhánh, các tiêu chí đánh giá được xây dựng dựa trên các nhiệm vụ cụ thể theo từng thời điểm, không cố định. Thực hiện đánh giá được giao cho các giám đốc chi nhánh và giám đốc bưu cục có tham gia bán hàng. Lực lượng bán hàng trên internet do Công ty TMĐT Viettel Post quản lý và kiểm soát trực tiếp. Hệ thống đánh giá được cập nhật trên hệ thống BHTT với các chỉ tiêu đặc trưng như số lượng bài đăng, số lượng tư vấn bán hàng, tỷ lệ hiệu quả bài quảng cáo Kiểm soát lực lượng bán hàng trên internet được thực hiện liên tục dựa vào công nghệ. Như vậy, việc kiểm soát lực lượng bán hàng trên website có tính chuyên nghiệp cao, kiểm soát lực lượng bán hàng tại chi nhánh có tính thủ công và thực hiện không đồng nhất.



Hình 2.27. Mô hình Omnichannel tại Viettel Post

Nguồn: Viettel Sale

Về công nghệ hỗ trợ kiểm soát. Tập đoàn nghiên cứu và đưa vào áp dụng mô hình Omnichannel tại Viettel Post nhằm thúc đẩy đồng nhất bán hàng qua chi nhánh và bán hàng qua website (hình 2.27). Đây là ứng dụng bán hàng và tiếp cận khách hàng trên nhiều kênh từ cửa hàng, website, Facebook và sàn TMĐT và được quản lý trên cùng một hệ thống. Các kênh bán hàng được đồng bộ với nhau, giúp tối ưu trải nghiệm của khách hàng, tăng độ phủ thương hiệu, quản lý hiệu quả và gia tăng doanh thu cho doanh nghiệp. Mô hình này trước mắt đáp ứng được yêu cầu về nền tảng công nghệ hiện đại để áp dụng bán hàng đa sàn, từ đó đảm bảo tính thống nhất, liên tục và đồng bộ trong cách quản lý các kênh, sản phẩm, chi nhánh của cả hệ thống. Ngoài ra, các phần mềm hỗ trợ khác chủ yếu áp dụng cho bán hàng qua website, bán hàng trực tiếp ít được hỗ trợ từ công nghệ.

Viettel Post đang áp dụng các kênh bán hàng là: Omnichannel 01: Bán tại điểm giao dịch; Omnichannel 02: Bán trên website; Omnichannel 03: Bán trên Facebook; Omnichannel 04: Bán qua giao dịch viên; và Omnichannel 05: Quản lý bán hàng mọi kênh ngay trên Viettel Omnichannel. Với việc tích hợp nền tảng bán lẻ đa kênh Omnichannel vào website, các yêu cầu của kiểm soát sẽ được đáp ứng nhanh và chính xác. Các kết quả về đơn hàng, tình trạng thực hiện đơn hàng, thanh toán ... từ các kênh, hình thức bán hàng đều được cập nhật liên tục trên hệ thống. Kiểm soát liên tục có thể dựa trên hệ thống này để tiến hành, chỉ cần cập nhật số liệu nhanh và chính xác. Như vậy Omnichannel phù hợp với bán hàng trên mạng sử dụng nhiều công nghệ, bán hàng qua các chi nhánh không phù hợp do hạn chế về số liệu nên làm giảm hiệu quả của ứng dụng này và giảm hiệu quả của kiểm soát.

2.2.4.2. Thực trạng kiểm soát BHTT tại Viettel Commerce

BHTT tại Viettel Commerce vận hành khá ổn định, mức độ biến động thấp và tính hệ thống cao nên kiểm soát BHTT được thực hiện khá đơn giản. Tập đoàn thực hiện kiểm soát liên tục đối với BHTT tại Viettel Commerce. Mặc dù hệ thống hỗn hợp có cả bán hàng trực tiếp tại các siêu thị bán lẻ và bán hàng trên website bán lẻ nhưng hai hệ thống này được quản lý thống nhất, dữ liệu của cả hai hệ thống bán hàng được cập nhật liên tục trên cùng một hệ thống quản lý giúp các nhà quản trị luôn luôn có cơ sở dữ liệu để phục vụ kiểm soát hoạt động BHTT. Các tiêu chí đánh giá kết quả BHTT bao gồm các chỉ tiêu phản ánh kết quả như doanh thu, sản lượng, lợi nhuận Tập đoàn cũng đề ra kiểm soát các chỉ tiêu nền tảng của BHTT như nội dung và chất lượng bài đăng, số lượng bài đăng, các hoạt động bán hàng trên mạng, Việc kiểm soát các kế hoạch và chiến lược không phải đối tượng quan trọng của kiểm soát do mức độ ổn định của hệ thống cao, các chiến lược và kế hoạch không có nhiều khác biệt giữa các năm.

Kiểm soát lực lượng BHTT được triển khai theo hai nhóm là lực lượng bán hàng tại hệ thống siêu thị bán lẻ Viettel Store và lực lượng bán hàng trên mạng. Theo giám đốc trung tâm bán lẻ, việc đưa ra các tiêu chí đánh giá nhân sự dựa vào chức năng, nhiệm vụ đối với từng vị trí công việc. Với các vị trí trong hệ thống siêu thị Viettel Store, đánh giá được tiến hành trực tiếp dựa trên những biểu hiện bên ngoài như hình thức, giao tiếp, phản hồi của khách hàng. Ngoài ra, đánh giá về hiệu quả thông qua những thông số phản ánh hiệu quả gắn với vị trí như doanh số sản phẩm bán ra theo ca làm, số phụ kiện bán kèm sản phẩm chính, số lượng khách hàng được chăm sóc, Hệ thống siêu thị cũng được lắp đặt những hệ thống giám sát tự động hỗ trợ kiểm soát về giờ làm việc, hình ảnh, tác phong giao tiếp, nghiệp vụ Kiểm soát đột xuất cũng được thực hiện nhưng không cố định thời điểm nhằm có kết quả chính xác nhất, đầy đủ và trung thực nhất.

Bảng 2.3. Một số tiêu chí đánh giá nhân sự BHTT tại Viettel Commerce

Đối tượng	Các tiêu chuẩn nền tảng	Các tiêu chuẩn đối với công việc	Các tiêu chuẩn khác
<i>Lực lượng bán hàng tại siêu thị</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp đại học hoặc cao đẳng - Ngoại hình ưa nhìn - Kỹ năng giao tiếp - Am hiểu sản phẩm, dịch vụ 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuân thủ quy trình bán hàng - Đúng giờ - Đồng phục - Tỷ lệ bán hàng thành công trên 60% 	<ul style="list-style-type: none"> - Chăm chỉ - Ham học hỏi - Trung thực - Hỗ trợ đồng nghiệp
<i>Quản lý siêu thị</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp đại học 	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý 	<ul style="list-style-type: none"> - Ham học hỏi

	<ul style="list-style-type: none"> - Có kiến thức và kinh nghiệm quản lý - Kỹ năng giao tiếp - Am hiểu sản phẩm, dịch vụ 	<ul style="list-style-type: none"> - Phân công công việc - Đồng phục - Đánh giá 	<ul style="list-style-type: none"> - Kỹ năng văn phòng - Công bằng - Có thể làm việc cường độ cao
Kỹ thuật tại siêu thị	<ul style="list-style-type: none"> - Tốt nghiệp đại học đúng chuyên ngành - Thành thạo máy tính - Am hiểu sản phẩm, dịch vụ 	<ul style="list-style-type: none"> - Đúng giờ - Đồng phục - Hỗ trợ khách hàng bất kỳ thời điểm nào - Báo vấn đề và cách giải quyết ngay cho khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> - Chăm chỉ - Trung thực - Biết giao tiếp - Hợp tác tốt với các vị trí khác
Nhân viên xây dựng nội dung trên website	<ul style="list-style-type: none"> - có chuyên môn về CNTT - có chuyên môn về bán hàng - thành thạo máy tính 	<ul style="list-style-type: none"> - chất lượng bài đăng - chất lượng hình ảnh - số lượng sản phẩm xử lý trong ngày - mức độ thu hút của sản phẩm 	<ul style="list-style-type: none"> - có tính sáng tạo - chăm chỉ
Nhân viên tư vấn trên website	<ul style="list-style-type: none"> - giao tiếp tốt - có hiểu biết về sản phẩm 	<ul style="list-style-type: none"> - số yêu cầu của khách hàng được đáp ứng - số giờ trực máy liên tục 	<ul style="list-style-type: none"> - am hiểu nhiều lĩnh vực

Nguồn: Viettel Commerce

Với lực lượng bán hàng trên mạng, Tập đoàn tiến hành kiểm soát liên tục thông qua hệ thống kiểm soát tự động được tích hợp trong phần mềm bán hàng. Các tiêu chuẩn kiểm soát được xây dựng theo đặc trưng bán hàng thông qua công nghệ. Lực lượng này cần đáp ứng các tiêu chí về CNTT, nắm bắt được về sản phẩm, sử dụng thành thạo các trang thiết bị, máy vi tính, các phần mềm phục vụ bán hàng.... Các nhà quản trị căn cứ vào kết quả kiểm soát để đưa ra các quyết định về đào tạo hay thay đổi đối với đội ngũ nhân sự.

Kiểm soát các kết quả BHTT được thực hiện nhanh và chính xác trên toàn hệ thống. Toàn bộ hệ thống các siêu thị bán lẻ và hệ thống bán hàng trên mạng đều được trang bị phần mềm và thiết bị kết nối trực tiếp lên hệ thống quản lý chung. Các số liệu từ bất cứ kênh bán hàng nào cũng đều được cập nhật ngay khi mua bán hoàn tất. Do vậy, các nhà quản trị có thể sử dụng các kết quả để kiểm soát từng phần hay toàn bộ hoạt động bán BHTT nhanh và chính xác.

Hiện Tập đoàn mới đưa vào vận hành phần mềm DMS.ONE Viettel để kiểm soát tổng thể BHTT tại Viettel Commerce (xem phụ lục 9). Đây là phần mềm quản

lý doanh nghiệp giúp quản lý các hoạt động phân phối hàng hóa ra thị trường, diễn biến tại các kênh phân phối, bao gồm quản lý nhân viên thị trường, tự động hóa bán hàng, kiểm soát hàng tồn và các biến động ngoài thị trường, quản lý công nợ, ... giải pháp phần mềm quản lý hệ thống phân phối hàng hóa trực tuyến có thể áp dụng cho: Nhà sản xuất – Nhà phân phối – Đại lý – Điểm bán giúp quản lý hiệu quả và tiết kiệm thời gian. Đồng thời, phần mềm này giúp hỗ trợ tối ưu và phân chia hợp lý các tuyến bán hàng. Qua đó nhà quản trị có thể biết được siêu thị nào liên tục phát sinh doanh số, siêu thị nào lâu rồi chưa có đơn hàng mới, kênh bán hàng nào có hiệu quả ... từ đó có thể đưa ra điều chỉnh tránh lãng phí nguồn lực đồng thời có thể chăm sóc được kĩ hơn các điểm bán trọng tâm. Dựa vào ứng dụng này, việc kiểm soát BHTT trên hai hệ thống của Viettel Commerce sẽ trở nên dễ dàng hơn. Tuy nhiên, còn cần thêm thời gian để ứng dụng hoàn thiện theo thực tế tại Viettel Commerce và phát huy hiệu quả.

Nhìn chung, kiểm soát BHTT tại Viettel Commerce có nhiều ưu điểm và thuận lợi, chủ yếu dựa trên CNTT giúp cho các nhà quản trị thực hiện việc quản lý nhanh chóng và chính xác. Tuy nhiên, hiệu quả kiểm soát mới được đánh giá ở mức trên trung bình do một số nguyên nhân từ hệ thống, nhân sự và từ bản thân các nhà quản trị như trình độ, cách sử dụng kết quả kiểm soát.... Các hệ thống kiểm soát tổng thể mới đưa vào vận hành cần thêm thời gian để phát huy hiệu quả.

2.3. Đánh giá thực trạng quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

2.3.1. Những thành công và nguyên nhân

2.3.1.1. Những thành công trong QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

i. Những thành công đối với hoạch định BHTT

- Thứ nhất, định hướng phát triển BHTT là phù hợp với thực tế thị trường và nhu cầu mua hàng trực tuyến của khách hàng. Hệ thống hỗn hợp tại Viettel Commerce mặc dù tính đột biến không cao nhưng có tốc độ phát triển tốt và ổn định trong thời gian dài. Hệ thống BHTT đa kênh tại Viettel Post mới đi vào hoạt động nhưng có tốc độ phát triển nhanh chóng, có năm lên tới 400% (năm 2020). Cả hai hệ thống BHTT của Tập đoàn Viettel đều được thị trường và khách hàng đón nhận tích cực

- Thứ hai, hoạch định đã khai thác hiệu quả các yếu tố bên trong của Tập đoàn để hoạch định BHTT. Đa phần các nhà quản trị BHTT đều ủng hộ việc căn cứ chủ yếu vào yếu tố nội tại của Tập đoàn để hoạch định (hình 2.7). Tập đoàn có những yếu tố bên trong vượt trội như những ưu thế và hệ thống, công nghệ, khách hàng, tài chính, nhân sự, ... là cơ sở vững chắc cho để nhà quản trị hoạch định các kế hoạch BHTT.

- Thứ ba, Tập đoàn đã khá thành công trong xây dựng chiến lược và kế hoạch BHTT, đặc biệt là tại Viettel Commerce. Các chiến lược đối với hệ thống BHTT hỗn hợp tại Viettel Commerce đều được thực hiện khá thành công, hệ thống phát triển ổn định và bền vững (xem phụ lục 15).

- Thứ tư, Tập đoàn đã thành công trong hoạch định sản phẩm cho BHTT. Việc lựa chọn các sản phẩm thiết bị viễn thông làm chủ đạo cho BHTT tại Viettel Commerce và nông sản, đặc sản vùng miền làm sản phẩm chủ đạo cho BHTT tại Viettel Post khai thác được các lợi thế của từng hệ thống trong bán hàng, mang lại cho BHTT sự phát triển nhanh và bền vững.

- Thứ năm, Tập đoàn thành công trong việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch bán hàng nhất là trong ngắn hạn (hình 2.9). Trong ngắn hạn, các chương trình và hoạt động bán luôn có điểm nhấn và đúng thời điểm, hiệu quả mang lại rất cao.

ii. Những thành công đối với tổ chức BHTT.

Thứ nhất, Tập đoàn đã xây dựng được cơ cấu tổ chức BHTT ổn định và mang lại hiệu quả tại Viettel Post và Viettel Commerce. Tại Viettel Post, tính ổn định của mô hình BHTT đa kênh chưa đánh giá được do mới đi vào hoạt động nhưng hiệu quả thể hiện rõ qua mức tăng doanh thu BHTT (bảng 2.1). Tại Viettel Commerce, mô hình BHTT hỗn hợp có tính ổn định cao thể hiện ở với mức tăng trưởng ổn định hàng năm (bảng 2.1), nhưng lại không có sự đột biến trong kinh doanh. Cả hai mô hình đều có sự kết hợp bán trực tuyến và bán trực tiếp, giúp Tập đoàn đa dạng hình thức bán và khai thác được đa dạng khách hàng.

Thứ hai, Tập đoàn Viettel đã xây dựng được quy trình bán hàng áp dụng trên hệ thống BHTT tại Viettel Post và Viettel commerce. Tại Viettel Post, quy trình bán hàng trên website được xây dựng và tự động hóa giúp bán và quản lý dễ dàng, quy trình bán hàng qua chi nhánh đã được xây dựng nhưng còn nhiều hạn chế. Tại Viettel Commerce, quy trình bán hàng được xây dựng chuẩn cho bán hàng tại các siêu thị Viettel Store và bán trên website bán lẻ viettelstore.vn. Tập đoàn quản lý thống nhất cả hai quy trình trên cùng một hệ thống.

Thứ ba, Tập đoàn Viettel đã đảm bảo thống nhất về nhận diện thương hiệu trên toàn hệ thống BHTT. Bộ nhận diện thương hiệu gồm hai màu đỏ và trắng thống nhất trên website bán lẻ, website TMĐT, trong toàn bộ chuỗi siêu thị bán lẻ và tại các chi nhánh. Từ cuối năm 2020, toàn bộ các siêu thị bán lẻ Viettel Store, giao diện trên website bán lẻ viettelstore.vn, voso.vn đã chuyển đổi từ màu xanh sang màu đỏ theo thay đổi của Tập đoàn. Khách hàng có thể nhanh chóng và dễ dàng nhận biết thương hiệu để lựa chọn.

Thứ tư, Tập đoàn Viettel đã áp dụng thành công nhiều công nghệ trong QTBHTT và hỗ trợ QTBHTT. Các hệ thống tự động hóa phục vụ quản trị như phần mềm thống kê doanh thu, thống kê chi phí, quét mã vân tay, cập nhật giá trên hệ thống, camera giám sát... được triển khai tại hệ thống cửa hàng, chi nhánh và trên website. Các giải pháp có thể hỗ trợ quản trị như ERP, Omnichannel, MST.ONE Viettel ... được áp dụng cho toàn hệ thống BHTT. Các công nghệ áp dụng mang lại sự đơn giản, nhanh chóng và hiệu quả cho QTBHTT.

Thứ năm, Tập đoàn đã xây dựng được hệ thống cung cấp hàng hóa đầu vào cho BHTT. Các sản phẩm viễn thông do Viettel Commerce cung cấp ra thị trường đều do các nhà cung cấp uy tín như Apple, Samsung, ... mang tới. Một số khác do chính Tập đoàn Viettel sản xuất. Như vậy, nhà cung cấp và nguồn hàng của Viettel Commerce là chuẩn và đảm bảo uy tín trên thị trường. Tại Viettel Post, nguồn hàng được tạo ra bởi các nhà bán hàng trên khắp cả nước, khá đa dạng và phong phú. Tập đoàn đã phát triển được hệ thống hơn 150.000 nhà bán hàng trên website TMĐT với khoảng 500.000 mặt hàng trên hệ thống.

iii. Những thành công đối với lãnh đạo BHTT.

Một là, Tập đoàn xây dựng được lực lượng nhân sự đáp ứng cho BHTT. Hiện Viettel Post có khoảng 20.000 giao dịch viên cùng tham gia bán hàng, công ty TMĐT Viettel Post có gần 500 người đáp ứng cho bán hàng qua mạng. Viettel Commerce có trên 3.000 nhân viên tại hệ thống siêu thị bán lẻ, website bán lẻ được vận hành bởi đội ngũ chuyên nghiệp. Tập đoàn cũng xây dựng được đội ngũ chuyên gia về CNTT khá lớn. Đây là nguồn nhân sự chất lượng cao của BHTT

Hai là, Tập đoàn tích cực tìm kiếm và tuyển dụng nhân sự cho BHTT. Đội ngũ BHTT được tuyển dụng với những tiêu chí rõ ràng, cụ thể đảm bảo đáp ứng được với yêu cầu của BHTT.

Ba là, Tập đoàn đưa ra các hình thức đào tạo khá phù hợp. Lực lượng BHTT được đào tạo chủ yếu bằng hình thức đào tạo trực tuyến và tự đào tạo qua môi

trường làm việc. Các chương trình đào tạo dành cho BHTT được các nhà quản trị xây dựng bám sát với yêu cầu công việc và đối tượng đào tạo, đồng thời được cập nhật liên tục để phù hợp với điều kiện thực tế của BHTT. Phương pháp đào tạo ngắn gọn, dễ hiểu. Thời gian đào tạo được cân đối để giảm thiểu tối đa ảnh hưởng đến công việc.

Bốn là, Tập đoàn xây dựng được cơ chế đãi ngộ đối với lực lượng BHTT phù hợp với các quy định và quy chế. Viettel Post và Viettel Commerce đều có những cơ chế phổ thông và cơ chế đặc thù cho đội ngũ BHTT. Mức lương, thưởng và các cơ hội trong công việc luôn được tạo ra đối với đội ngũ BHTT, thậm chí có những mức đãi ngộ vượt khung. Nhờ đó mà BHTT thu hút được khá nhiều nhân sự có chất lượng, giúp hiệu quả được đẩy mạnh trong thời gian ngắn.

- Những thành công đối với kiểm soát BHTT.

Thứ nhất, kiểm soát BHTT được Tập đoàn triển khai liên tục, tổng thể. Các nhà quản trị liên tục cập nhật kết quả và các diễn biến thực tế BHTT, thực trạng khi triển khai các hoạt động và chương trình BHTT, đánh giá hiệu quả các kênh BHTT để phát hiện vấn đề và đưa ra giải pháp điều chỉnh nếu cần. Kiểm soát cũng được thực hiện trong các giai đoạn của BHTT từ hoạch định tới các hoạt động quản trị khác nhằm nâng cao tính chính xác và hiệu quả QTBHTT.

Thứ hai, Tập đoàn Viettel đã tích cực áp dụng các phần mềm trong kiểm soát BHTT. Tại Viettel Post áp dụng phần mềm Omnichannel, tại Viettel Commerce áp dụng phần mềm DMS.ONE đều bước đầu mang lại hiệu quả cao trong vận hành và quản lý BHTT.

Thứ ba, Tập đoàn đã trang bị khá đầy đủ các công cụ hỗ trợ cho kiểm soát. Đối với kiểm soát nhân sự, các cơ sở đều lắp đặt camera giám sát và cài đặt phần mềm nhận diện khuôn mặt, hoặc hệ thống quét vân tay. Các phương tiện có gắn hệ thống định vị dẫn đường cho phép kiểm soát lộ trình thực hiện đơn hàng. Trên mạng có các phần mềm tự động hóa giúp cho việc tổng hợp và trích xuất dữ liệu nhanh và chính xác.... Như vậy, các nhà quản trị luôn chủ động trong các hoạt động kiểm soát.

Các hoạt động QTBHTT tại Viettel đã thu được khá nhiều thành quả. Dựa trên nền tảng công nghệ, cơ sở hạ tầng và các yếu tố mang tính hệ thống, hoạt động quản trị đang ngày càng hoàn thiện. Tuy nhiên, QTBHTT vẫn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục trong thời gian tới để hiệu quả quản trị được nâng lên hơn nữa.

2.3.1.2. Nguyên nhân thành công trong QTBHTT tại thị trường Việt Nam của

Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

- Các nguyên nhân thành công từ công tác QTBHTT

Thứ nhất, năng lực của các nhà quản trị là một yếu tố cơ bản mang lại thành công đối với QTBHTT. Các nhà quản trị BHTT đều có thâm niên và kinh nghiệm quản trị, đặc biệt là các kiến thức về kinh doanh và các hoạt động công nghệ. Đây là những hiểu biết rất quan trọng để phát triển BHTT. Rất nhiều các vị trí quản trị có bằng cấp cao về quản trị kinh doanh, về công nghệ viễn thông, tự động hóa....

Thứ hai, hoạch định đề ra được những chiến lược và kế hoạch cho BHTT. Tập đoàn dựa nhiều vào những năng lực nội tại mạnh làm cơ sở chính để đưa ra các kế hoạch tiếp cận thị trường, từng bước tham gia vào thị trường BHTT. Có thể thấy các chiến lược, hoạt động, chương trình BHTT được đưa ra và thực hiện đang mang lại hiệu quả khá tốt. Việc dựa vào nội lực giúp tập đoàn hạn chế các yếu điểm về kinh nghiệm trong BHTT.

Thứ ba, các nhà quản trị đã lựa chọn được mô hình tổ chức phù hợp với sản phẩm và thị trường BHTT. Cả Viettel Post và Viettel Commerce đều áp dụng mô hình BHTT hỗn hợp. Cả hai mô hình này đều khai thác được các lợi thế về hệ thống mà đơn vị đang sở hữu, giúp BHTT gia tăng lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác. Đồng thời, Viettel Post còn thay đổi mô hình tổ chức của Tổng công ty từ mô hình theo chức năng sang mô hình theo sản phẩm để phù hợp với công ty bán hàng chuyên nghiệp.

Thứ tư, Tập đoàn đã phát triển được lực lượng bán hàng khá đông đảo, có chất lượng sẵn sàng đáp ứng cho BHTT khi cần. Viettel Post có khoảng 22.000 người và Viettel Commerce có khoảng 4.000 người, trong khi tập đoàn có trên 70.000 lao động có chất lượng. Chất lượng nhân sự cũng ở mức khá cao, có thể đáp ứng mọi yêu cầu của BHTT. Các cơ chế chính sách về nhân sự cho BHTT cũng khá linh hoạt, và đảm bảo theo mặt bằng chung toàn ngành nên giữ chân được nhân viên giỏi và thu hút được nhân tài cho BHTT. BHTT có trong tay khá nhiều phương án nhân sự hợp lý.

Thứ năm, kiểm soát được thực hiện thường xuyên đảm bảo kịp thời phát hiện các vấn đề và đưa ra cách giải quyết hợp lý. Các nhà quản trị đã áp dụng các phần mềm và các giải pháp quản trị hệ thống giúp cho việc kiểm soát có thể được thực hiện nhanh chóng với tính chính xác cao. Hệ thống liên tục cập nhật số liệu giúp các nhà quản trị có thể sử dụng các số liệu thực tế để đánh giá hiệu quả BHTT kịp thời.

- Một số nguyên nhân khác

Một là, uy tín của thương hiệu Viettel có đóng góp không nhỏ đến thành công

của BHTT. Thương hiệu của Tập đoàn là yếu tố đảm bảo cho các hoạt động BHTT, gia tăng niềm tin từ khách hàng. Dựa trên sức ảnh hưởng đó, các nhà QTBHTT có thể khai thác để đưa ra các chương trình, cách thức, ... BHTT phù hợp.

Hai là, Tập đoàn có hệ thống cơ sở hạ tầng, công nghệ đứng hàng đầu tại Việt Nam và trong khu vực. Với khoảng 500.000km cáp quang, hơn 115.000 trạm thu phát sóng, hệ thống công nghệ hiện đại, có thể tự sản xuất được nhiều loại trong thiết bị viễn thông... Các yếu tố này mang lại những điều kiện hết sức thuận lợi để chủ động phát triển BHTT dựa trên nền tảng bền vững.

Ba là, Tập đoàn có năng lực tài chính mạnh. Đây là ưu thế rất lớn trong đầu tư phát triển BHTT. Viettel Post và Viettel Commerce cũng đã tự mình xây dựng được nền tảng kinh doanh, nền tảng tài chính vững chắc và đều nằm trong nhóm những doanh nghiệp nghìn tỷ. Với ưu thế đó, các nhà quản trị vững tin triển khai và điều chỉnh các hoạt động BHTT.

Bốn là, hệ thống hoạt động rộng khắp là điều kiện hết sức thuận lợi để phát triển BHTT. Viettel Post với hơn 1.300 Bưu cục và hơn 6.000 điểm giao dịch phân bố khắp cả nước. Sàn vận chuyển đa phương thức MyGo đang là lựa chọn khá tối ưu về vận chuyển. Viettel Commerce với hơn 330 siêu thị bán lẻ Viettel Store trên khắp 64 tỉnh thành. Hệ thống hạ tầng kỹ nghệ viễn thông của Tập đoàn trải khắp Việt Nam. Đây là cơ sở thuận lợi, quan trọng để các nhà quản trị xây dựng các chiến lược và phát triển BHTT.

Ngoài ra, Tập đoàn Viettel còn có nhiều lợi thế khác như các đối tác trong và ngoài nước, sở hữu tập khách hàng lớn nhất Việt Nam,

2.3.2. Những hạn chế và nguyên nhân trong quản trị bán hàng trực tuyến của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel tại thị trường Việt Nam

2.3.2.1. Những hạn chế trong QTBHTT của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel tại thị trường Việt Nam.

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, QTBHTT tại Tập đoàn còn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục.

- Về hoạch định BHTT

Hoạch định thị trường và khách hàng cho BHTT chưa đáp ứng được các yêu cầu của kinh doanh và cạnh tranh (hình 2.9). Tập đoàn chưa xác định rõ tập khách hàng trên mạng và tập khách hàng trực tiếp theo thị trường hoặc theo sản phẩm cho BHTT, dẫn tới hiệu quả BHTT không cao.

Hoạch định sản phẩm chưa theo kịp với yêu cầu của BHTT (hình 2.10). Tại Viettel Commerce, các sản phẩm đang triển khai trong hệ thống bán lẻ trực tuyến chủ yếu là các sản phẩm viễn thông từ các nhà cung cấp truyền thống cho bán buôn và một số thiết bị do Tập đoàn tự sản xuất. Tại Viettel Post, sản phẩm của BHTT chủ yếu do các nhà bán hàng mang tới bán trên sàn Võ Sò, Tập đoàn không có định hướng và giới hạn sản phẩm. Các sản phẩm mang tính thị trường khác chưa đa dạng theo nhu cầu thị trường.

Các chương trình và hoạt động BHTT chưa mang tính đại chúng, tính linh hoạt không cao và chủ yếu được thực hiện trên hệ thống BHTT của Tập đoàn. Môi trường của BHTT thay đổi nhanh, đa dạng và linh hoạt đòi hỏi các chương trình và hoạt động BHTT phải theo kịp và thích ứng với các điều kiện đó. Mặt khác, khách hàng của BHTT phân bố rộng và các kênh bán hàng qua mạng khá đa dạng trong khi các chương trình và hoạt động BHTT mới chỉ tập trung trên hệ thống khiến hiệu quả của các chương trình và hoạt động BHTT bị giảm sút.

Thiết lập và khai thác ngân sách cho BHTT chưa hiệu quả (hình 2.9). Ngân sách tại Viettel Commerce được xây dựng khá cứng nhắc và không linh hoạt. Ngân sách tại Viettel Post được xây dựng và áp dụng khá thụ động, chạy theo các hoạt động thực tế.

- Về tổ chức BHTT

Tập đoàn chưa xây dựng được hệ thống tiêu chí cho việc lựa chọn các nhà cung cấp tại Viettel Post. Viettel Post mới tham gia vào BHTT từ tháng 7 năm 2019 nhưng số lượng các nhà bán hàng trên website TMĐT phát triển nhanh chóng, hiện có khoảng 150.000 nhà bán hàng tham gia trên website TMĐT. Trong số đó có khá nhiều bà con tham gia bán hàng theo định hướng hỗ trợ bán hàng nông sản và đặc sản vùng miền của Tập đoàn. Tập đoàn mới đưa ra các điều kiện cơ bản để đăng ký bán hàng trên sàn Võ Sò chứ chưa có tiêu chí để lựa chọn nhà cung cấp nên có khá nhiều nhà cung cấp không đảm bảo chất lượng đang bán hàng trên website TMĐT.

BHTT tại Viettel Post chưa có hệ thống tiêu chuẩn đánh giá hàng hóa đầu vào. Hàng hóa chủ đạo là nông sản và đặc sản vùng miền đến từ nhiều nguồn trên khắp cả nước, số lượng hàng hóa lớn và đặc tính phức tạp khiến cho nhiều sản phẩm bán trên hệ thống kém chất lượng, gây ra những phản ứng tiêu cực từ người mua.

Phân bổ và sử dụng tài chính cho BHTT chưa thật sự hiệu quả (hình 2.9). Việc xây dựng kế hoạch tài chính và thực hiện kế hoạch tài chính nhiều lúc không khớp nhau. Ngân sách đào tạo có lúc không dải ngân được do các hoạt động đào tạo bị

đình trệ. Nguồn vốn dành cho phát triển hệ thống lúc thừa lúc thiếu do các kế hoạch không được triển khai đúng tiến độ và có nhiều phát sinh trong quá trình thực hiện.

BHTT chưa khai thác nguồn tài nguyên khách hàng hiệu quả. Tập đoàn đang sở hữu danh mục khách hàng lớn nhất Việt Nam với hơn 12 triệu khách hàng của dịch vụ bưu chính và hơn 70 triệu thuê bao di động đang sử dụng thường xuyên. Tuy nhiên các chương trình BHTT chưa được triển khai đến từng khách hàng để tận dụng cơ sở dữ liệu khách hàng khổng lồ này. Cả hai hệ thống BHTT của Tập đoàn chưa khai thác dữ liệu khách hàng mà Tập đoàn đang sở hữu.

Sử dụng và triển khai các công cụ quản trị trực tuyến còn chậm và chưa thật sự hiệu quả (hình 2.23). Các nhà quản trị nhiều lúc còn lúng túng trong việc áp dụng các công nghệ hiện đại vào hoạt động quản trị. Việc áp dụng công nghệ để quản trị toàn hệ thống cần được đồng bộ từ hạ tầng, con người, nhận thức. Đây là yêu cầu khá khó khăn với hệ thống BHTT đa kênh tại Viettel Post, đặc biệt là mảng bán hàng qua các chi nhánh.

- Về lãnh đạo BHTT

Các nhà quản trị đôi khi còn thụ động trong xử lý các tình huống trong BHTT. Các hoạt động BHTT diễn ra khá đa dạng, đối tượng mua hàng cũng rất đa dạng nên việc nắm bắt vấn đề và đưa ra giải pháp không phải lúc nào các nhà quản trị BHTT cũng làm tốt, nhất là thực tế năng lực chuyên môn còn nhiều hạn chế.

Phong cách lãnh đạo thiên về mệnh lệnh khá cứng nhắc được đánh giá là không mang lại hiệu quả trong lãnh đạo (hình 2.25). BHTT có độ linh hoạt cao đòi hỏi lãnh đạo phải đáp ứng nhanh và kịp thời, phong cách lãnh đạo hiện nay không đáp ứng được yêu cầu này. Việc tuân thủ quy trình lãnh đạo khiến các quyết định bị chậm và mất đi tính cạnh tranh.

Phân công chưa thật sự đúng người đúng việc. Số lượng công việc nhiều và nhân sự đông đảo nhiều lúc gây khó khăn cho việc lựa chọn nhân sự. Tại một số vị trí công việc trong các nhóm chức năng vẫn còn một số cá nhân chưa thực sự đáp ứng được yêu cầu công việc, đặc biệt là nhóm nhân sự chuyển đổi nội bộ. Việc điều chỉnh nhân sự cũng chưa được thực hiện kịp thời (hình 2.25).

- Về kiểm soát BHTT

Đánh giá lực lượng BHTT tại địa bàn và chi nhánh còn nhiều thiếu sót (hình 2.26). Việc kiểm soát lực lượng bán hàng trên website với sự hỗ trợ của công nghệ diễn ra thường xuyên và chính xác. Tuy nhiên, số lượng lớn lực lượng bán hàng lại nằm ở địa bàn, các điểm giao dịch và tại các siêu thị bán lẻ. Lực lượng này có đặc

trung công việc khác bán hàng trên mạng nên việc kiểm soát tổng thể và liên tục gặp phải nhiều hạn chế mặc dù Tập đoàn đã áp dụng nhiều giải pháp công nghệ để quản lý.

Các tiêu chí kiểm soát đôi khi còn chưa sát với yêu cầu thực tế của các công việc cụ thể của BHTT. Quá trình xây dựng các tiêu chí đánh giá còn chịu nhiều ảnh hưởng của tư duy BHTTh. Vấn đề nằm ở chỗ các nhà quản trị mặc dù là những người rất có kinh nghiệm quản lý nhưng kinh nghiệm và kiến thức trong lĩnh vực BHTT còn hạn chế. Việc bổ sung các kiến thức và kỹ năng để bắt kịp với các đòi hỏi của BHTT còn nhiều hạn chế.

2.3.2.2. Những nguyên nhân của những tồn tại trong QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

Những bất cập trong QTBHTT đến từ một số nguyên nhân sau:

Một là, kinh nghiệm và kiến thức chuyên môn của các nhà QTBHTT còn hạn chế. Các vị trí quan trọng trong hệ thống BHTT hầu hết đều ở các vị trí khác chuyển sang, không phải chuyên gia về lĩnh vực này. Do vậy, chuyên môn sâu về BHTT sẽ có nhiều hạn chế và cần thời gian để cập nhật cũng như thích nghi với lĩnh vực mới này. Đồng thời, Tập đoàn mặc dù đứng đầu về CNTT tại Việt Nam nhưng trong lĩnh vực BHTT chưa phải là doanh nghiệp có thâm niên, kinh nghiệm còn hạn chế.

Hai là, phân cấp trong QTBHTT tại Tập đoàn theo nhiều cấp, ảnh hưởng tới hiệu quả điều hành BHTT. Tập đoàn không điều phối trực tiếp đối với các hoạt động BHTT, chỉ điều tiết ở tầm vĩ mô. Các hoạt động cụ thể giao cho các đơn vị thành viên triển khai độc lập. Như vậy, giữa các cấp trong hệ thống BHTT sẽ có những hạn chế trong kết nối và vận hành hệ thống BHTT.

Ba là, BHTT chưa dựa nhiều vào các cơ sở thực tế thị trường để hoạch định. Tập đoàn vẫn thiên về các yếu tố nội tại nhiều hơn, coi đó là cơ sở vững chắc. Như vậy dẫn đến một số chương trình, hoạt động và thậm chí cả các điều chỉnh trong BHTT không sát với thực tế.

Bốn là, lực lượng BHTT còn nhiều hạn chế. Trong số lực lượng BHTT có khá nhiều người được chuyển từ các bộ phận khác sang. Chuyên môn nghiệp vụ về BHTT khá hạn chế nên phải cập nhật và bổ sung kiến thức, kỹ năng để đáp ứng yêu cầu công việc.

Năm là, BHTT chưa xác định được tập khách hàng và thị trường trọng điểm. Việc chưa xác định tập khách hàng trọng điểm khiến BHTT không xác định được sản phẩm theo thị trường khách hàng. Các chương trình bán hàng mang tính đại trà,

không tập trung nên hiệu quả chưa cao.

Sáu là, các kênh BHTT chưa đa dạng. Bán hàng trên mạng của Tập đoàn vẫn chủ yếu thực hiện trên website, như vậy mức độ lan tỏa sẽ thấp hơn so với việc bán hàng trên nhiều kênh trực tuyến cùng lúc.

Bảy là, cơ cấu tổ chức BHTT còn duy trì số lượng lao động lớn, mặt bằng nhân sự không đồng đều đặc biệt là ở Viettel Post dẫn tới khó khăn cho việc lựa chọn nhân sự, giao nhiệm vụ đặc biệt là ở các vị trí chủ chốt.

Tám là, BHTT gặp khó khăn trong việc kết nối khai thác dữ liệu khách hàng của Tập đoàn. Các cơ sở dữ liệu hiện chưa đồng bộ trong kho cơ sở dữ liệu của Tập đoàn, chưa được phổ biến và chia sẻ trong nội bộ các đơn vị trong Tập đoàn. Viettel Commerce hay Viettel Post gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận và sử dụng dữ liệu khách hàng của các đơn vị khác để phục vụ BHTT. Hạn chế này gây lãng phí nguồn tài nguyên, giảm bớt sức mạnh nội tại của Tập đoàn trong QT BHTT.

Chín là, quy trình cung ứng hàng hóa trong BHTT chưa phù hợp. Viettel Post tự động tách đơn hàng của các nhà bán hàng khác nhau gây bất tiện và gia tăng chi phí vận chuyển đối với khách hàng.

Mười là, chưa tạo ra sự khác biệt về đãi ngộ đối với lực lượng BHTT (hình 2.25). Mức thu nhập của nhân sự BHTT tại Tập đoàn cũng tương đương với các doanh nghiệp BHTT khác. Môi trường làm việc quân đội cũng có nhiều áp lực. Mặt khác, cơ hội thăng tiến thấp cộng với cạnh tranh cao trong nội bộ khiến cho nhiều người có năng lực có xu hướng chuyển khỏi tổ chức.

Mười một là, các tiêu chí và quy trình đánh giá các nhà cung cấp và các nhà bán hàng trên website chưa chặt chẽ. Mặt khác, các quy định và chế tài còn lỏng lẻo nên nhiều trường hợp người mua nhận hàng kém chất lượng làm ảnh hưởng uy tín của Tập đoàn.

Mười hai là, việc cập nhật các thay đổi và đào tạo nhân sự chưa theo kịp với tốc độ thay đổi của công nghệ và xu hướng trong BHTT. Các ứng dụng và trải nghiệm trong BHTT thay đổi liên tục, tuy nhiên Tập đoàn vẫn chú trọng hơn đến việc ứng dụng các sản phẩm do nội bộ tự sản xuất. Mặt khác, nhân sự cũng cập nhật cái mới chưa kịp thời nên nhiều hoạt động bị tụt hậu, những cập nhật và sử dụng không kịp thời và nhiều công nghệ mới còn gây khó khăn trong quá trình sử dụng.

Chương 3: GIẢI PHÁP VÀ ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN CỦA TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP - VIỄN THÔNG QUÂN ĐỘI VIETTEL TẠI THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM

3.1. Dự báo sự phát triển của bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

3.1.1. Dự báo tiềm năng phát triển của bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam

Thị trường TMĐT Việt Nam được đánh giá là có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong khu vực. Về quy mô, Việt Nam là thị trường TMĐT lớn thứ hai trong khu vực chỉ sau Indonesia. Theo đại diện Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam (VECOM), đến năm 2025 quy mô thị trường được dự báo lên tới 49 tỷ USD. Thậm chí, Google còn dự báo quy mô thị trường thương mại điện tử Việt Nam năm 2025 lên tới 57 tỷ USD.

Theo Quyết định số 645/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Kế hoạch tổng thể phát triển thương mại điện tử quốc gia giai đoạn 2021 – 2025 có nhiều mục tiêu đặt ra, trong đó đưa Việt Nam thành quốc gia có thị trường thương mại điện tử phát triển thuộc nhóm 3 nước dẫn đầu khu vực Đông Nam Á. Trong đó đề ra mục tiêu đến năm 2025 sẽ có khoảng 55% dân số tham gia mua sắm trực tuyến, với giá trị mua hàng hóa và dịch vụ trực tuyến trung bình đạt 600 USD/người/năm. Riêng với doanh số TMĐT thương mại điện tử B2C đặt mục tiêu đạt 35 tỷ USD, chiếm 10% so với tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ tiêu dùng cả nước. Chính phủ cũng đề ra bảy nhóm giải pháp để thúc đẩy sự phát triển của TMĐT.

Đến năm 2030, BHTT có cơ hội phát triển nhanh chóng. Theo Quyết định số 1163/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Chiến lược "Phát triển thương mại trong nước giai đoạn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045", TMĐT có vai trò quan trọng trong chiến lược phát triển thương mại trong nước. Chính phủ sẽ thúc đẩy TMĐT phát triển nhanh với hành lang pháp lý hoàn thiện, áp dụng công nghệ, hạ tầng kỹ thuật hiện đại cùng với phương tiện hỗ trợ đầy đủ, bảo đảm tính an toàn và thuận tiện cho doanh nghiệp và người tiêu dùng trong quá trình tham gia giao dịch; đến năm 2030, doanh thu trao đổi qua thương mại điện tử chiếm khoảng 10,5 - 11% TMBLHH&DTDVTD cả nền kinh tế, đạt tốc độ tăng bình quân khoảng 20 - 21%/năm; phần đầu đạt trên 40 - 45% số doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia các sàn thương mại điện tử lớn trong và ngoài nước. Tầm nhìn đến 2045, TMĐT

đóng vai trò chủ đạo trong giao dịch thương mại; doanh thu từ TMĐT chiếm khoảng 15 - 16% TMBLHH&DTDVTD cả nền kinh tế, đạt tốc độ tăng bình quân khoảng 12 - 13%/năm; phần đầu đạt trên 70% số doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia các sàn thương mại điện tử lớn trong và ngoài nước. Dự báo BHTT sẽ bùng nổ trong khoảng thời gian này, đặc biệt đến năm 2030.

Người dùng internet tại Việt Nam cũng mang lại cơ hội lớn cho BHTT. Theo báo cáo Kinh Tế Số Đông Nam Á (SEA) 2020 do Google, Temasek và Bain & Company, Việt Nam có tỉ lệ người dùng internet mới cao nhất trong khu vực Đông Nam Á với 41% (bảng 3.1). Trung bình mỗi ngày người Việt dành khoảng 3,5 giờ cho internet và con số này tăng lên 4,2 giờ trong đại dịch Covid. Số người sử dụng internet tại Việt Nam tính đến thời điểm đầu năm 2020 là khoảng hơn 68 triệu người, chiếm khoảng 70% dân số. Số người sử dụng các mạng xã hội vào khoảng 65 triệu người. Theo báo cáo TMĐT 2020, tổng lượt truy cập website bình quân của Việt Nam nhiều gấp 4 lần so với Malaysia, 3 lần so với Philippines và 2 lần so với Thái Lan. Đây là ưu thế rất lớn cho BHTT phát triển. Dự báo đến năm 2025 thị trường TMĐT Việt Nam có thể đạt mức tăng trưởng khoảng 34%, cao nhất trong khu vực.

Bảng 3.1. Một số dữ liệu về số lượng /tỷ lệ người mua trực tuyến/ mặt hàng mua/ giá trị mua qua các năm

Chỉ số \ Năm	2011	2015	2017	2020	2025
Tỷ lệ người sử dụng internet	34%	54%	58,1%	66%	90%
Số lượng người dùng internet (triệu người)	31	49,7	53,86	63	89
Số người mua sắm trực tuyến (triệu người)	-	30,3tr	33,6	44,8	55
Tỷ lệ người dùng internet mua sắm trực tuyến (%)	-	60,9	62,4	71,11	-
Giá trị mua sắm trực tuyến bình quân đầu người (USD)	-	160	186	225	600
Giá trị mua sắm trực tuyến tại Việt Nam (tỷ USD)	0,7	4,07	6,25	10,78	39

Nguồn: Statistic, eMarketer, Vecita.

<http://hanoitimes.vn/nearly-50-of-vietnamese-shop-online-report-313933.html>

Hạ tầng cho BHTT trực tuyến đang được hoàn thiện nhanh chóng, dự báo đến 2025 sẽ hoàn thiện hạ tầng kỹ nghệ và chuyển đổi số cho TMĐT. Hệ thống cấp

quang tốc độ cao đã bao phủ rộng khắp cả nước, tốc độ internet băng thông rộng của Việt Nam đứng thứ 59 trên thế giới. Dự kiến trước năm 2025 Việt Nam sẽ hoàn thành phủ sóng mạng 5G trên cả nước. Theo báo cáo TMĐT 2020, có tới hơn 145,8 triệu kết nối mạng dữ liệu di động tại Việt Nam. Tức là mỗi người có thể sử dụng nhiều hơn một thiết bị di động để kết nối. Người dân sử dụng nhiều phương tiện điện tử và truy cập mạng ở mức cao là những điều kiện thuận lợi đối với BHTT.

Thị trường Việt Nam đang trong giai đoạn tái cơ cấu cùng với sự chuyển dịch từ mua hàng truyền thống sang mua hàng trực tuyến. Trong đại dịch Covid, ngành bán lẻ vẫn tăng trưởng nhờ sự tăng trưởng của BHTT. Hầu như tất cả các siêu thị, các chuỗi cửa hàng và các cửa hàng nhỏ lẻ đều có triển khai bán hàng qua mạng ở các cấp độ và hình thức khác nhau. Xu hướng chuyển đổi từ chợ truyền thống sang chợ trực tuyến cũng đang hình thành và được đông đảo doanh nghiệp, người mua hàng ủng hộ. Bên cạnh đó, hàng loạt các siêu thị như BigC, Metro... hay các cửa hàng tiện ích cũng triển khai kênh BHTT. Các mô hình bán hàng hỗn hợp này được hình thành cho thấy tầm quan trọng của BHTT trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp.

Việt Nam có cơ cấu dân số tương đối trẻ, số lượng người sử dụng các thiết bị thông minh cao, điều kiện hạ tầng viễn thông khá tốt và xu hướng sử dụng mua bán trực tuyến đang phát triển. Đồng thời, xu hướng sử dụng các dịch vụ và mua bán trên internet đang lan rộng trong cộng đồng là thuận lợi rất lớn cho BHTT. Chính phủ cũng rất quan tâm tới việc phát triển TMĐT Dự báo trong thời gian tới, BHTT tiếp tục phát triển nhanh và đa dạng hơn nữa, góp phần không nhỏ vào tăng trưởng của thương mại Việt Nam.

3.1.2. Dự báo tiềm năng phát triển bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel

Trong thời gian tới, đặc biệt là giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn đến 2030, Tập đoàn Viettel sẽ phát triển mạnh mẽ BHTT tại thị trường Việt Nam, trở thành nhà BHTT hàng đầu tại Việt Nam.

Tập đoàn tập trung phát triển BHTT theo các định hướng của Chính phủ trong Kế hoạch tổng thể phát triển thương mại điện tử quốc gia giai đoạn 2021 – 2025. Chính phủ tạo khá nhiều điều kiện để các doanh nghiệp, các nhà BHTT có những cơ sở tốt nhất nhằm khuyến khích sự phát triển của mua bán qua mạng. Theo quyết định số 1163/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ, TMĐT sẽ trở thành thành phần kinh tế chủ đạo. Với những năng lực của Tập đoàn Viettel hiện nay, đây là cơ hội để

Tập đoàn Viettel phát triển BHTT tại Việt Nam.

Tập đoàn Viettel đang tập trung xây dựng hạ tầng số. Đây là nền tảng quan trọng cho BHTT. Tại Viettel Commerce, việc chuyển đổi số giúp doanh thu BHTT tăng hơn 60%. Các siêu thị bán lẻ trong hệ thống BHTT hỗ trợ đã trở thành nơi để khách hàng trải nghiệm, ngày càng thu hút khách hàng đến để trải nghiệm mua hàng. Tập đoàn cũng đa dạng sản phẩm bán trên hệ thống và bắt đầu mở rộng các kênh bán trực tuyến khác bên cạnh website bán lẻ viettelstore.vn. Tập đoàn đặt ra mục tiêu đến 2025 tái cơ cấu hoàn toàn 334 siêu thị bán lẻ, xuất hiện trên tất cả các kênh bán trực tuyến, doanh thu BHTT đạt mức tăng từ 15-20% mỗi năm. Dự báo BHTT tại Viettel Commerce sẽ phát triển mạnh trong thời gian tới.

Tại Viettel Post, Vò Sò đã đạt mức doanh thu hơn 14.000 tỷ đồng, hơn 500.000 mặt hàng bán trên sàn TMĐT, hơn 150.000 nhà bán hàng tham gia và số lượng này đang tăng nhanh với hàng ngàn người sử dụng mới mỗi tháng. Đồng thời, Vò Sò đã và đang triển khai "Bản đồ đặc sản", với mục tiêu lan tỏa tinh hoa đặc sản, du lịch Việt Nam đến với hàng triệu người dân Việt Nam. Kế hoạch đến 2025, dài hạn đến 2030, Vò Sò sẽ tiếp tục mở rộng và phát triển số lượng hộ SXNN thông qua các chương trình ưu đãi, đầu tư đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trên nền tảng sàn TMĐT, triển khai chương trình marketing hướng tới cá nhân hóa khách hàng. Vò Sò sẽ tiếp tục đồng hành cùng với tổ chức trong nước và nước ngoài để đồng hành cùng bà con nông dân CDS; đa dạng hóa các sản phẩm dịch vụ trên sàn. Vò Sò đặt mục tiêu trở thành sàn TMĐT số 1 về đặc sản Việt Nam, giúp kết nối nhà sản xuất và nông dân với các nhà hàng, chuỗi cửa hàng tiện lợi và người tiêu dùng nội địa lẫn quốc tế, đóng góp vào công cuộc nâng tầm giá trị nông sản Việt vươn tầm thế giới. Tập đoàn dự kiến đến năm 2025 doanh thu BHTT tại Viettel Post sẽ duy trì mức tăng trưởng khoảng 30% mỗi năm, số lượng nhà bán hàng sẽ khoảng hơn 500.000 trên sàn TMĐT.

Tập đoàn có đầy đủ các cơ sở hạ tầng kỹ nghệ tốt nhất tại Việt Nam để phát triển BHTT. Hiện Tập đoàn sở hữu hệ thống trạm thu phát sóng BTS lớn nhất Việt Nam với hơn 115.000 trạm, cáp quang tốc độ cao phủ toàn quốc và kết nối quốc tế với hơn 500.000km, mạng 5G chuẩn bị phủ sóng toàn quốc, làm chủ được một số sản phẩm mạng lõi quan trọng và tự đáp ứng được hơn 80% các trang thiết bị đáp ứng cho hệ thống mạng viễn thông. Hạ tầng số của Tập đoàn hiện được coi là hiện đại nhất Việt Nam. Hệ thống chuyển phát và logistic lớn nhất Việt Nam do Viettel Post vận hành, cung ứng các dịch vụ vận chuyển và logistics trong nước và quốc tế. Tập đoàn cũng xây dựng được hạ tầng thanh toán tích hợp với 32 ngân hàng, hơn

100.000 điểm giao dịch và phát triển ứng dụng thanh toán ViettelPay. Với hạ tầng kỹ nghệ như vậy, BHTT có đầy đủ các điều kiện để phát triển thuận lợi.

Với những ưu thế và thuận lợi vượt trội, dự báo BHTT của Tập đoàn Viettel tại Việt Nam thời gian tới sẽ phát triển nhanh chóng, Tập đoàn sẽ trở thành nhà BHTT hàng đầu tại Việt Nam.

3.2. Các mục tiêu và quan điểm quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel trong thời gian tới

Là một Tập đoàn công nghệ viễn thông lớn có đầy đủ tiềm lực cần thiết để phát triển BHTT, mục tiêu và định hướng cho BHTT được Tập đoàn đề ra cụ thể và thể hiện rõ tham vọng trở thành nhà BHTT hàng đầu tại Việt Nam. Các quan điểm điều hướng tới đảm bảo quyền lợi người tiêu dùng, xây dựng hệ thống ổn định và chất lượng, hướng tới phát triển bền vững. Trong chiến lược đến 2025, Tập đoàn sẽ hoàn thiện việc chuyển đổi số toàn diện, xây dựng xong hạ tầng kỹ nghệ và hạ tầng số, tạo cơ chế và điều kiện để BHTT có thể sử dụng và khai thác những thế mạnh mà Tập đoàn đang nắm giữ. Có thể phát triển BHTT xuyên biên giới để mở rộng phạm vi thị trường cho BHTT.

3.2.1. Các mục tiêu quản trị bán hàng trực tuyến của Tập đoàn Viettel

Tập đoàn Viettel đề ra một số mục tiêu như sau:

- Phát triển Viettel Post và Viettel Commerce trở thành nhà BHTT hàng đầu tại Việt Nam và trong khu vực. Với những năng lực vượt trội của Tập đoàn, việc phát triển lớn mạnh cho BHTT chỉ là vấn đề thời gian và nằm ở khâu quản trị.

- Mang lại sự thoả dụng tối đa cho khách hàng tham gia mua bán trực tuyến tại hệ thống của Tập đoàn. Các nhà quản trị sẽ đưa ra những giải pháp để giải quyết những vấn đề tồn tại của hệ thống để khách hàng tham gia mua bán trực tuyến không gặp phải những khó khăn, hạn chế trong mua hàng, thanh toán và nhận hàng.

- Tập đoàn sẽ chú trọng gia tăng lợi nhuận từ BHTT. Hiện lợi nhuận từ BHTT mang lại khá thấp, trong thời gian tới Tập đoàn sẽ chú trọng hoàn thiện các vấn đề của BHTT để giảm thiểu các hao phí và tăng lợi nhuận từ BHTT.

- Xây dựng lực lượng BHTT có chất lượng. Hiện lực lượng BHTT của Tập đoàn còn nhiều hạn chế, nhất là ở các vị trí quản trị. Việc nâng cao chất lượng của lực lượng BHTT sẽ mang lại hiệu quả BHTT cao hơn.

- Tập trung hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho BHTT. Cơ cấu hiện nay vẫn còn nhiều vấn đề khiến hiệu quả hoạt động chưa cao và lãng phí khá lớn. Tập đoàn sẽ tập trung

hoàn thiện hệ thống để mang lại dịch vụ tốt nhất cho khách hàng và tăng hiệu quả hoạt động của hệ thống BHTT.

- Hoàn thành chuyển đổi số và áp dụng công nghệ trong BHTT. Tập đoàn sẽ chú trọng chất lượng và dịch vụ của BHTT thông qua chuyển đổi số và áp dụng công nghệ. Chuyển đổi số mang lại cho BHTT cơ hội để thay đổi cách thức vận hành, mô hình kinh doanh, nâng cao hiệu quả hoạt động toàn hệ thống và mang đến cho khách hàng những trải nghiệm dịch vụ mới. Công nghệ giúp tự động hóa ngày càng cao, tính chính xác ngày càng .

3.2.2. Các quan điểm đối với quản trị bán hàng trực tuyến của Tập đoàn Viettel

- *Xây dựng hệ thống BHTT ổn định, bền vững.* Quan điểm của các nhà quản trị Tập đoàn là các hoạt động kinh doanh phải đảm bảo tính bền vững lâu dài. Hiện Tập đoàn đang đứng đầu trong cả nước về doanh thu, doanh số, lợi nhuận ... nên không đặt nặng vấn đề lợi nhuận trước mắt. Các nhà quản trị, đặc biệt là tại Viettel Post và Viettel Commerce cần đặc biệt lưu tâm trong việc xây dựng cơ cấu tổ chức, xây dựng nhân sự, lên kế hoạch tài chính, ... để BHTT tại Việt Nam của Tập đoàn phát triển vững mạnh.

- *Tạo được sự linh hoạt trong vận hành của hệ thống BHTT.* Việc xây dựng và cơ cấu hệ thống BHTT cần theo kịp với các diễn biến của thị trường. BHTT có tốc độ phát triển và thay đổi khá nhanh, các yếu tố môi trường của BHTT thay đổi liên tục. Do vậy, cần tạo ra cơ cấu tổ chức và cơ chế vận hành linh hoạt nhất có thể cho BHTT. Đồng thời, các nhà quản trị cũng cần tập trung bám sát công việc, tiếp nhận và xử lý các thay đổi kịp thời để đảm bảo sự nhanh nhạy trong các phản ứng nâng cao hiệu quả cho QTBHTT.

- *Nâng cao hiệu quả của hệ thống BHTT.* Ưu tiên hàng đầu của Tập đoàn là BHTT phải đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của khách hàng như đảm bảo chất lượng hàng hóa, vận chuyển nhanh và chính xác, chi phí hợp lý.... Như vậy, các nhà quản trị cần tập trung hoàn thiện quy trình và các tiêu chí của hệ thống BHTT để đảm bảo chất lượng của các hoạt động. Hiệu quả tài chính cũng cần được chú ý cùng với hiệu quả của hệ thống. Để hiệu quả tài chính cao, các nhà quản trị cần hoàn thiện hệ thống để tối ưu hóa các quy trình và hoạt động bán hàng hàng trực tuyến. Đồng thời, thu hút tối đa khách hàng và các nhà bán hàng tham gia mua bán trực tuyến cũng giúp tối đa hóa lợi nhuận.

- *Xây dựng lực lượng BHTT có tính tuyển chuyên nghiệp cao.* Quan điểm này của

Tập đoàn xuyên suốt tất cả các hoạt động trong toàn tập đoàn. Các hoạt động được thực hiện bởi những người có kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng tốt sẽ mang lại hiệu quả cao. Các nhà quản trị trước hết cần nghiên cứu các cơ chế hợp lý để thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cho BHTT. Đồng thời, xây dựng cơ chế đãi ngộ và đào tạo hợp lý để giữ chân và phát triển nhân sự. Như vậy mới xây dựng được đội ngũ đầy đủ về mặt số lượng và có chất lượng cao. Từ đó nâng cao hiệu quả BHTT.

- *Hợp lý ngân sách đầu tư cho BHTT.* Mọi hoạt động đều cần có ngân sách. Với tiềm lực tài chính của Tập đoàn, việc đầu tư cho BHTT không phải là vấn đề khó khăn. Các nhà quản trị cần xây dựng kế hoạch tài chính để tối ưu hóa hiệu quả sử dụng ngân sách.

3.3. Một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp Viễn thông Quân đội Viettel

Mặc dù BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn đạt được tốc độ tăng trưởng nhanh, đặc biệt là Viettel Post khi chỉ trong một thời gian ngắn đã đạt mức doanh thu kỷ lục và mở rộng thị trường nhanh chóng. Tuy nhiên, kết quả kinh doanh vẫn còn sai lệch với kế hoạch, các kế hoạch hành động để thúc đẩy hiệu quả BHTT chưa thật sự đa dạng, sản phẩm chủ lực hay khách hàng tiềm năng chưa được xác định rõ ràng, cơ cấu tổ chức còn có hạn chế Để giải quyết những vấn đề còn tồn tại, theo nghiên cứu sinh Tập đoàn có thể áp dụng một số giải pháp trong QTBHTT như sau:

3.3.1. Một số giải pháp đối với hoạch định bán hàng trực tuyến

3.3.1.1. Hoạch định rõ thị trường và khách hàng mục tiêu

Hiện Tập đoàn chưa xác định rõ thị trường và khách hàng trọng điểm cho BHTT. Do vậy, các chương trình và hoạt động BHTT mang tính đại trà, không có trọng tâm nên hiệu quả BHTT không cao. Tập đoàn cần xác định rõ những nhóm người mua tiềm năng cụ thể, những phân đoạn thị trường cụ thể tương ứng với những nhóm sản phẩm và dịch vụ cụ thể. Hiện Tập đoàn đang triển khai BHTT với mô hình hỗn hợp, việc xác định khách hàng phải tiến hành cho cả hai hình thức bán trực tiếp và bán qua mạng. Mỗi dạng khách hàng sẽ có nhu cầu và sở thích tiêu dùng khác nhau, xác định phân khúc sẽ giúp Tập đoàn hoạch định được những sản phẩm sát với nhu cầu thực tế để có kế hoạch cung ứng hợp lý. Việc phân loại khách hàng có thể dựa vào các thông tin về độ tuổi, thu nhập, giới tính, nơi sống, trình độ, thói quen tiêu dùng, Việc hoạch định khách hàng càng chi tiết càng hữu ích cho

các nhà quản trị trong việc hoạch định sản phẩm và dịch vụ, lên các chương trình và hoạt động bán hàng phù hợp. Đồng thời, Tập đoàn có thể khoanh vùng thị trường tiêu thụ theo bốn phân khúc cơ bản là: (i) Phân khúc theo khu vực địa lý: địa chỉ, thành phố, vùng miền; (ii) Phân khúc theo nhân khẩu học: giới tính, chủng tộc, tuổi; (iii) Phân khúc hành vi: lợi ích khách hàng nhận được và cách họ sử dụng sản phẩm/dịch vụ; (iv) Phân khúc tâm lý: tính cách, giá trị, thái độ, sở thích hoặc lối sống.

Trên hệ thống đa kênh tại Viettel Post có 16 ngành hàng, khoảng 500.000 sản phẩm trong đó ngành hàng trọng điểm là nông sản, khách hàng trải rộng khắp cả nước. Sản phẩm được bán trực tiếp tới khách hàng qua kênh chi nhánh, bán trực tuyến trên website TMĐT Voso.vn. Khách hàng tại các chi nhánh thường là khách sử dụng dịch vụ chuyển phát, nhu cầu hàng hóa cụ thể nên việc phân nhóm hoàn toàn thực hiện được. Khi đó Tập đoàn có thể dựa vào các nhóm khách hàng để lựa chọn sản phẩm cho phù hợp với nhu cầu cụ thể, hiệu suất bán hàng tại chi nhánh sẽ tăng lên đáng kể. Trên website có thể áp dụng các phần mềm để tập hợp khách hàng theo các tiêu chí như nhau thành các nhóm, từ đó phân loại các sản phẩm phù hợp với nhóm khách hàng. Khi đó sản phẩm và nhu cầu sẽ gần nhau hơn, khả năng bán hàng sẽ cao hơn.

Viettel Commerce vận hành hệ thống bán lẻ trực tuyến hỗn hợp gồm hệ thống siêu thị Viettel Store và website bán hàng viettelstore.vn. Trong các siêu thị cũng như trên website luôn đảm bảo có đầy đủ các loại sản phẩm của Công ty để khách hàng lựa chọn. Với hệ thống hơn 330 siêu thị trên toàn quốc, lượng hàng hóa được trưng bày và dự trữ phục vụ cho bán hàng là không nhỏ. Tuy nhiên, có những sản phẩm không có người mua do nhu cầu của thị trường rất ít hoặc không có đối với loại sản phẩm đó. Tập đoàn cần khoanh vùng được các khu vực thị trường, nhất là theo các địa điểm đặt siêu thị để từ đó xác định nhu cầu, thị hiếu và những điều kiện cụ thể của khách hàng trong khu vực để định hình sản phẩm kinh doanh đối với các siêu thị. Từ đó xây dựng cơ cấu sản phẩm tại các siêu thị hợp lý, giảm thiểu những lãng phí do tồn đọng hàng hóa. Với bán hàng qua website, Công ty có thể áp dụng các giải pháp nhằm lọc và phân loại khách hàng, xây dựng tập khách hàng trên website để từ đó đưa ra các sản phẩm phù hợp với nhu cầu từng nhóm khách hàng khác nhau. Đây là căn cứ để xây dựng và triển khai các giải pháp bán hàng với từng nhóm khách hàng cụ thể tương ứng với những sản phẩm phù hợp.

Có thể nói, xác định thị trường và khách hàng mục tiêu sẽ giúp phục vụ khách

hàng một cách tốt hơn, lựa chọn sản phẩm sát với nhu cầu hơn, thu hút được nhiều khách hàng tham gia mua hàng hơn. Mặt khác, phân đoạn thị trường mục tiêu sẽ giúp cho công ty dễ dàng hơn trong việc đưa ra kế hoạch kinh doanh, hiệu quả các kế hoạch cũng sẽ cao hơn do hướng đúng tới khách hàng và nhu cầu của họ.

3.3.1.2. Áp dụng công nghệ vào công tác hoạch định bán hàng trực tuyến

Đề hoạch định BHTT đạt kết quả cao cần xử lý dữ liệu một cách tốt nhất. Đối với BHTT có bốn dạng dữ liệu cần phân tích là: (i) Phân tích dữ liệu thực tế: phân tích dựa trên khoảng thời gian nhất định, dựa trên số lượt xem trang, doanh số bán trực tuyến...; (ii) Phân tích nguyên nhân: tập trung vào phân tích chuyên sâu, lý giải điều đó tại sao nó xảy ra; (iii) Phân tích dự báo: dự đoán điều gì có thể sẽ xảy ra, có gây ảnh hưởng tới doanh số hay không ...; (iv) Phân tích kết quả: đưa đến kết luận quá trình hoạt động có đang thực sự hiệu quả hay không. Tập đoàn có thể đưa vào vận dụng các ứng dụng như “Lập trình R”, “Tableau”, SAS, ... để giúp cho việc xử lý dữ liệu nhanh và chính xác cũng như mô hình hóa, đồ thị hóa dữ liệu tiện dụng cho việc sử dụng và theo dõi. Đây mạnh các công cụ quản trị tổng thể như ERP, CRM để hỗ trợ quản trị cho hệ thống BHTT.

Hiện Tập đoàn đang đẩy mạnh các phần mềm vận hành và quản trị trong BHTT, trong đó có những ứng dụng hỗ trợ cho hoạch định khá hữu ích. Tập đoàn cần đa dạng các ứng dụng phân tích, xây dựng sơ đồ bảng biểu ... để khai thác tối đa ưu thế khi toàn Tập đoàn hoàn thành việc chuyển đổi số. Đây là lợi thế rất lớn đối với BHTT trong vấn đề phát triển và ứng dụng khoa học công nghệ trong các hoạt động.

3.3.1.3. Tăng cường dự báo bán hàng trực tuyến

BHTT luôn có mức biến động cao nên việc dự đoán được diễn biến sẽ rất hữu hiệu cho các nhà quản trị trong việc xây dựng các kế hoạch đặc biệt là kế hoạch ngắn hạn. Tập đoàn cần thực hiện dự báo liên tục và độc lập cho BHTT tại Viettel Post và Viettel Commerce dựa trên các đặc tính về hệ thống BHTT, sản phẩm và khách hàng khác nhau. Viettel Post bán đa kênh các sản phẩm chủ yếu là nông sản và đặc sản vùng miền. Đây là các sản phẩm có tính thời vụ, khách hàng tiêu dùng đại trà và có đặc trưng nhu cầu khác nhau. Viettel Commerce bán hỗn hợp các sản phẩm điện tử, CNTT và viễn thông. Các sản phẩm này được tiêu dùng theo sở thích và xu hướng, nhu cầu tiêu dùng phụ thuộc khá nhiều và thu nhập của khách hàng. Tập đoàn cần tăng cường công tác nắm bắt và cập nhật thông tin về sản phẩm, khách hàng, xu hướng tiêu dùng ... phục vụ dự báo và đưa ra các chính sách bán

hàng. Dự báo cũng có thể được thực hiện với từng nhóm khách hàng, nhóm sản phẩm cụ thể.

Ví dụ: Viettel Post đã rất thành công khi là nhà BHTT đầu tiên thực hiện việc giải cứu và phát triển bán trực tuyến nông sản. Viettel Commerce thành công lớn năm 2020 với kế hoạch triển khai bán iPhone 12 khi nắm bắt được thông tin Apple cho ra mắt iPhone 12 sớm hơn nửa tháng so với cột mốc ban đầu để hạn chế hàng xách tay.

Tập đoàn cũng cần chú trọng giải quyết bài toán nhân lực cho dự báo. Tập đoàn có thể lựa chọn nhân sự để đào tạo chuyên sâu về dự báo hoặc thuê chuyên gia bên ngoài. Đồng thời, các công cụ hỗ trợ cho dự báo cần được cung cấp đầy đủ như đầu tư công nghệ phục vụ dự báo, đầu tư cơ sở vật chất, ... Tập đoàn có thể nghiên cứu thành lập đơn vị chuyên trách về dự báo và đánh giá thị trường để hỗ trợ không chỉ BHTT mà còn với các mảng kinh doanh khác. Dự báo có nhiều phần việc khác nhau như thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu, áp dụng các công cụ dự báo, lựa chọn chuyên gia ... nên cần có tính chuyên nghiệp, phân công và phối hợp công việc hợp lý.

3.3.1.4. Hoạch định cần bám sát các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài

Hiện Tập đoàn mới chú trọng các căn cứ bên trong khi tiến hành dự báo. Tuy nhiên, BHTT cũng chịu tác động không nhỏ từ các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài. Một số yếu tố bên ngoài quan trọng với hoạch định BHTT như hệ thống pháp luật và các quy định đối với BHTT, xu hướng tiêu dùng của thị trường, mức thu nhập của khách hàng, biến động của yếu tố công nghệ, ... cần được nghiên cứu, tổng hợp và phân tích làm cơ sở cho hoạch định BHTT. Yếu tố bên trong là nền tảng để vận hành BHTT, Tập đoàn cần thích nghi và đáp ứng nhanh với những biến động từ bên ngoài để nâng cao hiệu quả BHTT.

Mặc dù có nội lực rất mạnh nhưng BHTT tại Tập đoàn Viettel vẫn chịu tác động từ các yếu tố bên ngoài. Các luật, nghị định, văn bản dưới luật hướng dẫn đối với hoạt động BHTT và các quy định về bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng có tác dụng điều chỉnh đối với BHTT. Các chương trình và hoạt động BHTT, các sản phẩm cho BHTT, cách thức tổ chức BHTT đều phải tuân thủ. Đồng thời, BHTT phải hướng tới khách hàng, thỏa mãn tối đa nhu cầu tiêu dùng của khách hàng. Muốn vậy Tập đoàn cần bám sát các nhu cầu của khách hàng, xu hướng tiêu dùng của thị trường, khả năng thanh toán để lựa chọn sản phẩm và đưa ra các giải pháp bán hàng phù hợp. Hay sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ tác động khá lớn đến BHTT. Tập đoàn mặc dù rất mạnh về công nghệ nhưng nhiều lúc cũng không bắt kịp với

tốc độ thay đổi của các công nghệ trong BHTT. Nếu Tập đoàn có thể nắm bắt các yếu tố bên ngoài tốt hơn, kết hợp với các yếu tố bên trong để xây dựng các chiến lược, kế hoạch BHTT thì kết quả mang lại sẽ cao hơn.

3.3.1.5. Gắn kết hoạch định với các hoạt động khác trong quản trị bán hàng trực tuyến

Dựa vào kết quả hoạch định BHTT, các nhà quản trị đưa ra các mục tiêu, xây dựng các chương trình hành động cho BHTT, vạch ra những kế hoạch về nguồn lực để triển khai. Để hệ thống BHTT vận hành nhịp nhàng, Tập đoàn cần gắn liền hoạch định BHTT với các hoạt động khác như quản trị mua hàng, quản trị hàng tồn kho,

Hoạch định cần gắn với quản trị mua hàng. Tập đoàn cần có kế hoạch cho các yếu tố đầu vào của BHTT như số lượng và chủng loại sản phẩm, dịch vụ; thời điểm mua đầu vào; các nhà phân phối dự kiến; các sản phẩm, dịch vụ đi kèm; Gắn hoạch định với cung ứng đầu vào sẽ cho phép các nhà quản trị hoạch định mua hàng sát với yêu cầu của bán hàng, nhằm đảm bảo hiệu quả cung ứng đầu vào cho BHTT. Ví dụ: Viettel Post ban đầu có kế hoạch tự cung ứng đầu vào cho bán hàng thông qua đặt mua hàng từ các nhà cung cấp. Tuy nhiên, với việc số lượng hàng hóa quá lớn và phân bố rộng khắp rất khó quản lý nên Tập đoàn đã thay đổi kế hoạch từ tự cung ứng sang thu hút các nhà bán hàng cung ứng trên website TMĐT.

BHTT cũng cần có mục tiêu, chiến lược, kế hoạch cụ thể. Với quy mô BHTT như tại Tập đoàn, mọi công đoạn đều phải có kế hoạch thực hiện từ trước. Chỉ một vài vấn đề đột xuất mới áp dụng giải pháp xử lý tức thời. Hoạch định gắn với thực tế BHTT có tác dụng mang lại khung chương trình hành động cho BHTT. Đổi lại, Tập đoàn sẽ đánh giá được chất lượng và vai trò của hoạch định với BHTT, từ đó có thể tìm cách gia tăng vai trò và tác dụng của hoạch định.

Gắn hoạch định BHTT với dự trữ và quản lý hàng tồn kho. Hai hệ thống bán trực tuyến của Viettel đều hoạt động trên diện rộng, vấn đề dự trữ và bảo quản hàng hóa là cấp thiết. Các kế hoạch đưa ra cần đáp ứng được từng loại sản phẩm khác nhau với các đặc tính khác nhau, yêu cầu về dự trữ và kho bãi khác nhau. Tập đoàn cần mua hàng và dự trữ hàng hóa phù hợp với kế hoạch bán hàng, như vậy sẽ đảm bảo hiệu quả chung của BHTT.

Gắn hoạch định với hoạt động tài chính. Kế hoạch kinh doanh chính là cơ sở để phân bổ kế hoạch tài chính. Hiệu quả hoạt động tài chính được phản ánh ngay đầy đủ đồng thời với hiệu quả của các hoạt động khác. Bán hàng, mua hàng, dự trữ, tuyển dụng, chuẩn bị cơ sở vật chất, ... đều liên quan chặt chẽ đến tài chính và phản

ảnh hiệu quả của kế hoạch tài chính. Có thể nói, tài chính dựa vào kết quả hoạch định để xây dựng kế hoạch và phân bổ cho các hoạt động. Tác dụng của hoạch định cũng được phản ánh thông qua hiệu quả của kế hoạch tài chính.

Việc gắn hoạch định với các hoạt động BHTT mang lại cơ hội đánh giá hiệu quả hoạch định, đánh giá tính sát thực của hoạch định, từ đó giúp các nhà quản trị điều chỉnh hoạch định kịp thời.

3.3.1.6. Một số giải pháp khác đối với hoạch định bán hàng trực tuyến

- Tập đoàn cần chú trọng nâng cao tính chuyên nghiệp của đội ngũ hoạch định BHTT. Mặc dù được áp dụng nhiều công nghệ trong hoạch định nhưng yếu tố con người là không thể thiếu. Nếu có đội ngũ cán bộ hoạch định tốt, việc vận hành các yếu tố hay ứng dụng công nghệ trong hoạch định sẽ được thực hiện hợp lý mang lại hiệu quả cao.

- Có thể hoạch định mục tiêu BHTT theo từng ngành hàng, nhóm hàng cụ thể. Hoạch định mục tiêu tổng thể cho BHTT tại Tập đoàn sẽ phức tạp do quy mô khá lớn, số lượng ngành hàng và mặt hàng nhiều nên tính xác có thể hạn chế. Việc chia nhỏ để đặt mục tiêu giúp cô đọng hơn các hàng hóa theo nhóm, và theo từng thời điểm kinh doanh từ đó các mục tiêu đề ra sẽ chính xác hơn. Các ngành hàng khác nhau có đặc tính khác nhau, cần lên kế hoạch tiếp nhận, bảo quản và vận chuyển phù hợp

3.3.2. Các giải pháp đối với công tác tổ chức bán hàng trực tuyến

3.3.2.1. Gắn tổ chức bán hàng trực tuyến với kế hoạch được đề ra

Tổ chức BHTT chính là việc chuyển các mục tiêu và kế hoạch BHTT thành hiện thực thông qua việc tổ chức bộ máy thực hiện và thực thi những chương trình, hoạt động BHTT cụ thể. Tổ chức tốt sẽ góp phần mang lại kết quả BHTT tốt. Nếu tổ chức luôn bám sát kế hoạch thì các nhà quản trị có thể ngay lập tức phát hiện ra sai lệch và kịp thời tìm hiểu nguyên nhân cũng như đưa ra giải pháp xử lý.

Để thực hiện các kế hoạch, Tập đoàn phải xây dựng cơ cấu tổ chức, triển khai và sử dụng các nguồn lực, triển khai các chương trình và hoạt động bán hàng để thực hiện các kế hoạch và mục tiêu BHTT. Bám sát kế hoạch, đặc biệt là các kế hoạch dài hạn giúp Tập đoàn có phương án tổ chức hợp lý để chuyển kế hoạch thành các hoạt động cụ thể để đưa kế hoạch đến thành công. Các yếu tố nguồn lực được định sẵn theo công việc và theo từng thời điểm được kế hoạch từ trước, sẵn sàng áp dụng cho tổ chức thực hiện. BHTT tại Viettel Post và Viettel Commerce đều hoạt động với quy mô và mạng lưới rộng, số lượng mặt hàng lớn luôn đặt ra

yêu cầu phải có kế hoạch làm cơ sở. Tổ chức cần căn cứ vào kế hoạch để triển khai. Các yếu tố được hoạch định cũng là cơ sở để các nhà quản trị tổ chức ra các mô hình, giải pháp cho BHTT trên cơ sở sẽ sử dụng các nguồn lực đó để triển khai các hoạt động và mang lại hiệu quả theo mục tiêu được đề ra. Bộ máy quản trị cần được tổ chức tinh gọn giúp việc điều hành và thay đổi diễn ra nhanh chóng, hiệu quả theo kịp với biến động của BHTT.

3.3.2.2. Tăng cường áp dụng công nghệ, hoàn thiện quy trình chuyển đổi mô hình kinh doanh điện tử

Công nghệ giúp cho công tác QTBHTT của Tập đoàn trở nên đơn giản hơn và hiệu quả hơn. Các phần mềm giúp triển khai BHTT đồng bộ, cơ sở dữ liệu cập nhật nhanh chóng và chính xác, các công cụ kiểm soát trên hệ thống kịp thời và có độ chính xác cao. Tập đoàn cần cập nhật kịp thời và đưa các tiến bộ khoa học công nghệ đặc biệt là trong lĩnh vực CNTT để nâng cao hiệu suất và giúp QTBHTT dễ dàng hơn. Công nghệ cũng giúp tính hệ thống được nâng cao; đảm bảo tính chính xác cao trong các hoạt động; giảm thiểu quản lý thủ công; tinh gọn quy trình xử lý đơn hàng từ khâu tư vấn, chốt đơn, kết nối, cung ứng, dịch vụ...; quản lý tồn kho; đồng bộ trong kiểm soát và thậm chí tạo sự liên kết giữa nhà sản xuất, nhà cung cấp, nhà bán hàng và sàn TMĐT. Tập đoàn cũng có thể phát huy năng lực công nghệ để tạo ra những công nghệ ứng dụng cho BHTT.

Tập đoàn có thể tăng cường áp dụng giải pháp DMS trên nền tảng điện toán đám mây (Cloud DMS – Cloud Distribution Management System) cho BHTT. Giải pháp này giúp Tập đoàn quản lý tổng thể các hoạt động bán hàng như quản lý lực lượng bán hàng, tự động hóa bán hàng, các hoạt động phân phối hàng hóa, quản lý diễn biến tại các kênh phân phối, kiểm soát hàng tồn và các biến động trên thị trường, công nợ bán hàng.... Tập đoàn có thể quản lý liên tục trên các kênh bán hàng, nhân viên bán hàng, tồn kho, công nợ, biến động bán hàng Từ đó hiệu quả quản trị được nâng lên về các mặt như quản trị hệ thống hệ thống bán hàng, cải thiện năng suất đội ngũ bán hàng, triển khai, đánh giá và điều chỉnh các chương trình bán hàng kịp thời....

Với tác dụng tích cực khi áp dụng ERP tại Viettel Commerce, Tập đoàn có thể tiếp tục triển khai ERP tại Viettel Post. ERP mang tới giải pháp cho phép liên kết nhiều ứng dụng hay các nhóm chức năng khác nhau đáp ứng yêu cầu vận hành và quản lý tổng thể cho toàn hệ thống. Từ đó, phần mềm sẽ tự động hóa xử lý các vấn đề liên quan đến các hoạt động nhanh và chính xác, giúp tối ưu hoá việc quản lý

BHTT. Viettel Post chưa ứng dụng giải pháp này trong BHTT. Với hệ thống BHTT đa kênh phân bổ rộng khắp của Viettel Post, Tập đoàn áp dụng ERP sẽ giúp triển khai và quản lý các hoạt động bán hàng tại chi nhánh, tại các điểm giao dịch, theo các giao dịch viên và trên website.

Tập đoàn đang trong giai đoạn hoàn thiện chuyển đổi số, tất yếu sẽ dẫn đến việc BHTT ngày càng áp dụng nhiều công nghệ và tính tự động hóa ngày càng cao. Các phần mềm và ứng dụng sẽ hỗ trợ và tối ưu hóa hoạt động BHTT cũng như QTBHTT. Những công cụ và tính năng được tích hợp sẽ giúp tiết kiệm chi phí, thời gian, nâng cao hiệu suất làm việc, giảm áp lực cho nhân viên và mang lại những điều kiện thuận lợi cho BHTT. Tuy nhiên, Tập đoàn cần hoàn thiện cơ cấu và các hoạt động để thích ứng với tính tự động hóa ngày càng cao. Vấn đề này đặc biệt quan trọng với bán qua chi nhánh và giao dịch viên tại Viettel Post.

3.3.2.3. Tập đoàn Viettel cần tạo cơ chế để bán hàng trực tuyến chủ động khai thác tập dữ liệu khách hàng chung của toàn Tập đoàn

Hiện Tập đoàn đang sở hữu cơ sở dữ liệu khách hàng lớn nhất Việt Nam bao gồm hơn 70 triệu thuê bao đang sử dụng dịch vụ thông tin di động và internet, khoảng 12 triệu khách hàng dùng dịch vụ chuyển phát và 26 triệu khách hàng ở 9 thị trường nước ngoài mà Tập đoàn đang khai thác. Dữ liệu này do Tổng công ty viễn thông Viettel quản lý, ngoại trừ 12 triệu khách hàng chuyển phát do Viettel Post quản lý và khai thác. Hiện BHTT hầu như chưa tiếp cận và khai thác hiệu quả hơn 70 triệu khách hàng này. Cơ sở dữ liệu này đầy đủ thông tin, BHTT có thể lọc và phân nhóm khách hàng để xây dựng kế hoạch bán hàng có trọng điểm, hướng thẳng tới những khách hàng tiềm năng có sẵn. Chỉ với vài % trong số đó quan tâm và hưởng ứng sản phẩm hay dịch vụ của BHTT thì doanh thu và sản lượng tiêu thụ của BHTT đã được cải thiện đáng kể.

Tập đoàn có thể thành lập trung tâm quản lý dữ liệu và vận hành chung cho cả Tập đoàn trong cơ cấu tổ chức. Trung tâm này sẽ lưu và quản lý dữ liệu khách hàng của tất cả các đơn vị thành viên trong Tập đoàn cũng như quản lý việc khai thác cơ sở dữ liệu này. Tập đoàn sắp hoàn thành chuyển đổi số và đây là điều kiện thuận lợi trong việc thống nhất hệ thống toàn Tập đoàn. Đồng thời, xây dựng cơ chế truy cập và khai thác dữ liệu có kiểm soát để đảm bảo các dữ liệu đó được sử dụng đúng mục đích và không bị phát tán ra bên ngoài. BHTT có thể nhận được hỗ trợ từ hệ thống để chạy các chương trình BHTT cụ thể hướng vào những khách hàng được lựa chọn. Các chương trình có thể được chuyển tới khách hàng dưới dạng tin nhắn

có kèm đường link tham khảo thông qua hệ thống của Vietteltelecom. Để tăng tính chuyên nghiệp, Tập đoàn có thể dùng tin nhắn có Brandname để khách hàng nhận biết và phân biệt với tin nhắn rác. Như vậy sẽ không lãng phí tập khách hàng và vẫn đảm bảo an toàn thông tin.

3.3.2.4. Tập đoàn cần hoàn thiện cấu trúc bán hàng trực tuyến tại Viettel Post và Viettel Commerce

Mặc dù BHTT đang tăng trưởng tốt và có lợi nhuận, tuy nhiên trong cơ cấu tổ chức vẫn tồn tại những điểm bất cập. Khi xử lý được những bất cập đó thì hiệu quả BHTT sẽ tăng lên rõ rệt.

Tập đoàn cần tái cơ cấu hệ thống siêu thị Viettel Store. Việc phân bổ các siêu thị rộng khắp như vậy đảm bảo cho mục tiêu bao phủ thị trường, hiện diện thương hiệu trên diện rộng. Tuy nhiên, dẫn tới sự lãng phí về nguồn lực khá lớn về nhân sự và tài chính. Đa phần các siêu thị không có chiến lược kinh doanh cụ thể, không xác định tập khách hàng chính cũng như các sản phẩm chủ đạo mà chủ yếu trưng bày và nhắm tới các khách hàng vãng lai. Một vài thời điểm, các siêu thị triển khai các hoạt động bán hàng tại chỗ. Có những siêu thị hoạt động không hiệu quả hoặc hiệu quả thấp. Tập đoàn cần rà soát lại toàn bộ các siêu thị, đánh giá lại tiềm năng từng địa điểm cụ thể để tinh gọn hệ thống siêu thị, gia tăng tính hiệu quả cũng như đảm bảo mục tiêu hiện diện trên thị trường. Đồng thời đẩy mạnh đầu tư cho BHTT, gia tăng hiện diện trên mạng internet. Như vậy hiệu quả BHTT sẽ được cải thiện, tiết kiệm chi phí và giảm thiểu mức độ cồng kềnh của hệ thống.

BHTT tại Viettel Post có tốc độ tăng trưởng rất nhanh, tuy nhiên hệ thống đang bộc lộ nhiều yếu điểm. Bán hàng qua các chi nhánh có thể tận dụng được độ rộng của mạng lưới nhưng tính chuyên nghiệp không cao. Quá trình bán hàng, kết nối với hệ thống, cung ứng hàng hóa cho khách hàng còn nhiều bất cập. Nhiệm vụ bán hàng tại các chi nhánh mang tính kiêm nhiệm, do vậy việc vận hành và quản lý nhiều khi thiếu tính nhất quán. Việc kết nối và quản lý đối với số lượng lớn các nhà cung ứng, các nhà bán hàng được thực hiện trên phạm vi cả nước thông qua hệ thống của dịch vụ chuyển phát và logistic. Như vậy BHTT chưa thể đảm bảo tính độc lập trong vận hành và quản lý. Tập đoàn cần điều chỉnh lại cách thức tổ chức và vận hành để tăng hiệu quả trong hoạt động BHTT.

3.3.2.5. Một số giải pháp khác đối với tổ chức bán hàng trực tuyến

- Viettel Post nên tổ chức lực lượng BHTT chuyên trách theo khu vực địa bàn để tăng tính hiệu quả của bán hàng và kiểm soát các nhà cung cấp, các nhà bán hàng

và sản phẩm theo khu vực. Số lượng tùy vào quy mô thị trường theo từng khu vực cụ thể. Họ sẽ được đào tạo chuyên sâu về bán hàng để chuyên nghiệp hóa hoạt động bán hàng. Đồng thời, lực lượng này có thể nắm bắt được nhu cầu và thói quen tiêu dùng của khách hàng theo từng khu vực, từ đó giúp bán hàng định hướng được sản phẩm sát với nhu cầu thực tế. Họ cũng sẽ được đào tạo về quản lý và đánh các nhà cung cấp cũng như các sản phẩm đầu vào tại khu vực đó. Như vậy, lực lượng bán hàng chuyên trách sẽ thay thế lực lượng giao dịch viên bán hàng, kiểm tra giám sát các nhà cung cấp và sản phẩm đầu vào tại khu vực mình phụ trách. Đội ngũ giao dịch viên tại các chi nhánh chỉ cần hỗ trợ lực lượng chuyên trách trong việc kết nối với khách hàng. Như vậy, tính chuyên nghiệp trong công việc tăng lên và hiệu suất cũng tăng lên.

- Xây dựng phương án trưng bày hàng hóa phù hợp với các điểm bán. Với mô hình đa kênh và mô hình hỗn hợp, Tập đoàn hiện có khoảng 1.300 bưu cục, hơn 6.000 điểm giao dịch và hơn 330 siêu thị bán lẻ phân bố khắp cả nước. Hiện mới có các siêu thị trong hệ thống của Viettel Commerce có trưng bày sản phẩm, tuy nhiên các sản phẩm trưng bày có khá nhiều loại không có giao dịch. Còn hệ thống bưu cục và điểm giao dịch của Viettel Post chưa có phương án trưng bày sản phẩm của BHTT. Tập đoàn cần nghiên cứu để lựa chọn các sản phẩm trưng bày ở từng siêu thị phù hợp với nhu cầu tiêu dùng, tránh chỉ trưng bày mà không bán được sản phẩm. Với các điểm giao dịch, chỉ nên trưng bày những hàng hóa nhỏ gọn gắn với hoạt động chính của Tập đoàn như như sim thẻ điện thoại, một số thiết bị thu phát do Viettel sản xuất. Các hàng hóa khác để ở dạng catalogue giới thiệu sản phẩm cũng như thiết kế những hình ảnh về website Vô Sò, về phát triển bán nông sản trực tuyến ... bố trí trong không gian địa điểm để khách hàng có ấn tượng và tham khảo. Như vậy hạn chế được số lượng hàng hóa trưng bày và đạt được mục tiêu đưa thông tin đến khách hàng, nhất là giới thiệu website để khách hàng có thể sử dụng để mua hàng trên đó.

- Tập đoàn nên áp dụng chính sách mua nông sản theo thế mạnh từng khu vực, đặc sản vùng miền theo địa phương. Với hệ thống rộng khắp của Viettel Post, Tập đoàn hoàn toàn có thể tìm mua, kiểm soát được các nhà cung cấp và các nhà bán hàng nếu tổ chức tốt. Mỗi địa phương có thế mạnh với một vài loại nông sản mà tại đó chất lượng nông sản là tốt nhất như bưởi Diễn, dưa Bến Tre, Việc mua nông sản địa phương góp phần đảm bảo chất lượng tốt nhất cho nông sản, đồng thời hỗ trợ nông nghiệp địa phương phát triển, gắn các nhà sản xuất và cung cấp với các sản

phẩm cố định để họ chuyên vào một hoặc một vài loại sản phẩm như vậy sẽ tăng tính chuyên nghiệp với từng loại sản phẩm và hiệu suất cũng như chất lượng sản phẩm sẽ tăng lên. Như vậy góp phần thúc đẩy sản xuất địa phương phát triển. Khoanh vùng cũng sẽ đơn giản cho việc nhập hàng cho BHTT, phát triển các nhà BHTT tại địa phương.

- Tập đoàn có thể nghiên cứu hợp nhất bán lẻ trực tuyến với phân phối, tích hợp các tính năng bán lẻ, bán buôn và chợ TMĐT trên website BHTT tại Viettel Commerce. Hiện hệ thống siêu thị và website chỉ phục vụ bán lẻ trong khi trung tâm phân phối không có website giới thiệu sản phẩm và xúc tiến bán. Bán buôn hoàn toàn dựa vào các hoạt động bán trực tiếp tới các khách hàng là nhà phân phối trung gian. Nếu tích hợp bán buôn và bán lẻ sẽ tận dụng được toàn bộ hệ thống cơ sở vật chất cho cả hai hình thức bán hàng này, giai tăng cơ hội bán hàng hơn. Mặt khác, việc bổ sung thêm chức năng sàn TMĐT có thể thu hút được các nhà bán hàng đối với mặt hàng công nghệ viễn thông tham gia bán hàng trên website, từ đó thu hút được thêm khách hàng đến với website. Các nhà bán hàng nhỏ lẻ cũng có thể trở thành khách hàng của mảng phân phối thiết bị viễn thông của Viettel Commerce. Với tốc độ số hóa và tự động hóa các hoạt động như hiện nay, các hoạt động phân phối cũng sẽ không thể mãi được thực hiện thủ công mà phải hòa vào nhịp sống số của toàn xã hội. Tích hợp cùng bán lẻ trực tuyến là giải pháp thuận tiện, tiết kiệm và hiệu quả.

- Đẩy mạnh việc sử dụng và triển khai các công cụ quản trị trực tuyến trong QTBHTT. Các công cụ có thể được triển khai tại các siêu thị, các điểm giao dịch hoặc thiết kế trong các ứng dụng trên website. Cơ cấu tổ chức cần thích hợp với việc ngày càng áp dụng nhiều các ứng dụng tự động hóa, các công cụ trực tuyến để giảm thiểu chi phí, thời gian, công sức tăng thời gian làm việc. Việc áp dụng công nghệ để quản trị toàn hệ thống cần được đồng bộ từ hạ tầng, con người, nhận thức. Khi đó sẽ không còn hiện tượng số liệu chưa được cập nhật kịp thời, hay sử dụng không thành thạo các ứng dụng quản trị ... và hiệu quả của các công cụ quản trị trực tuyến này sẽ được thể hiện qua hiệu quả bán hàng.

3.3.3. Giải pháp đối với công tác lãnh đạo bán hàng trực tuyến

3.3.3.1. Xây dựng đội ngũ lãnh đạo chủ chốt có kiến thức đầy đủ về quản trị bán hàng trực tuyến

BHTT là hoạt động bán hàng đặc thù do môi trường hoạt động chủ yếu trên internet và dựa vào các phương tiện điện tử, có nhiều khác biệt so với BHTTh. Do

đặc thù quân đội, khá nhiều các nhà QTBHTT từ các vị trí quản trị khác chuyển sang. Do đó cần bổ sung kiến thức và nghiệp vụ có liên quan để các nhà quản trị có đủ năng lực thực hiện chức năng quản trị BHTT.

Các vị trí quản trị trong hệ thống BHTT tại Viettel Post chủ yếu được lấy từ nguồn nội bộ, điều chuyển từ các vị trí khác sang nên chưa thể kịp thời cập nhật và hoàn thiện kiến thức cũng như kỹ năng công việc. Ban giám đốc Công ty TMĐT Viettel Post cũng là từ vị trí lãnh đạo đơn vị khác chuyển sang, kiến thức và kinh nghiệm làm về TMĐT còn khá hạn chế. Do đó, việc cập nhật và hoàn thiện các kiến thức, hiểu biết về TMĐT, về BHTT nhanh chóng và kịp thời sẽ giúp nâng cao hiệu quả QTBHTT. Một nhà QTBHTT cần am hiểu CNTT, am hiểu thị trường trực tuyến, am hiểu khách hàng trực tuyến, phải biết sử dụng các công nghệ trong kinh doanh. Tuy không bắt buộc phải sử dụng thành thạo toàn bộ các công nghệ này nhưng các nhà quản trị buộc phải nắm bắt và hiểu được các công nghệ mới có thể hoạch định, điều hành và kiểm soát được các hoạt động diễn ra khi áp dụng công nghệ đó trong bán hàng. Đồng thời cần nắm bắt được các ứng dụng trên internet để có thể quản lý nhân viên trong môi trường trực tuyến.

Tập đoàn có đội ngũ nhân sự về kinh doanh trực tuyến khá tốt tại Viettel Commerce. Tuy nhiên, vấn đề cập nhật và thay đổi của đội ngũ quản trị để bắt kịp sự phát triển của khoa học công nghệ và những biến đổi trong BHTT là tương đối chậm. Các nhà quản trị tại Viettel Commerce có áp lực công việc cực lớn nên họ ít có thời gian để tìm hiểu và cập nhật thường xuyên. Công ty nên có bộ phận cập nhật các đổi mới về kỹ thuật công nghệ và có nhiệm vụ cập nhật những thay đổi này cho các cấp lãnh đạo kịp thời, giảm thiểu hao phí thời gian cho các nhà quản trị. Như vậy sẽ giúp họ bổ sung đầy đủ các hiểu biết cần thiết để có thể đưa ra các quyết định quản trị phù hợp với công việc.

3.3.3.2. Tích cực vận dụng thế mạnh về công nghệ trong việc ra quyết định trong quản trị bán hàng trực tuyến

Các nhà quản trị cần đưa ra các quyết định quản lý nhanh và chính xác để có thể phản ứng kịp thời với những biến động liên tục của BHTT. Bên cạnh năng lực của các nhà quản trị, các ứng dụng và công cụ hỗ trợ sẽ giúp các nhà quản trị có đầy đủ thông tin và cơ sở để đưa ra quyết định chính xác. Tập đoàn cần thiết lập hệ thống quản lý toàn diện đối với BHTT, đảm bảo cung cấp mọi thông tin cần thiết cho các nhà quản trị vào bất kỳ thời điểm nào về mọi phương diện của BHTT. Hiện Tập đoàn đang áp dụng một số phần mềm cho hệ thống BHTT như ERP trong vận hành và quản lý BHTT tại Viettel Commerce và DMS.ONE Viettel tại Viettel Post. Tuy nhiên chưa phản ánh được đầy đủ các góc độ của BHTT. Đồng thời, Tập đoàn đang phải thực hiện quản lý hai hệ thống BHTT độc lập, rất cần một hệ thống quản trị đủ mạnh và thống nhất, đáp ứng được những yêu cầu cụ thể sau:

(i) Quản lý sản phẩm: cho phép thực hiện nhập liệu, lưu trữ, tra cứu các vấn đề liên quan tới sản phẩm.

(ii) Xây dựng kho hàng thông minh: tự động hóa việc nhập, xuất, điều chuyển, kiểm kho, theo dõi sản phẩm trong kho, theo dõi quá trình sử dụng kho.

(iii) Đảm bảo bán hàng tiện lợi cho cả người bán và người mua: đảm bảo tính tự động toàn diện trên hệ thống như thống kê số lượng khách vào website hay gian hàng; cho phép kiểm tra số lượng tồn kho; hỗ trợ cả bán buôn, bán lẻ; bán và trả hàng tự động....

(iv) Xử lý đơn hàng nhanh chóng: đồng bộ đơn hàng từ website, mạng xã hội, sàn BHTT, chi nhánh, giao dịch viên, siêu thị; tự động tính phí vận chuyển và kết nối trực tiếp với các đơn vị vận chuyển....

(v) Áp dụng được các chương trình khuyến mại linh hoạt: các ứng dụng phải cho phép linh hoạt cài đặt các chương trình bán hàng tự động như chiết khấu, tặng kèm sản phẩm, bán đồng giá sản phẩm, tích điểm theo hóa đơn....

(vi) Quản lý nhân viên chặt chẽ: Các ứng dụng có các tính năng hỗ trợ quản trị nhân sự như phân công phân quyền; theo dõi giờ và chế độ làm việc của nhân viên; hạn chế nhân viên xem giá nhập, tồn kho, báo cáo; chặn nhân viên sửa xóa dữ liệu cũ;

(vii) Quản lý chăm sóc khách hàng hiệu quả: cần thống kê đầy đủ lịch sử mua từ mọi kênh bán hàng; phân nhóm khách hàng theo đặc điểm; phát hành thẻ khách hàng; lưu lịch sử chăm sóc khách hàng

(viii) Hệ thống kế toán tích hợp và tự động hóa: các thông tin kế toán cần được

thống kê nhanh để mang tới cho các nhà quản trị những thông số cần thiết. Hệ thống được tích hợp có thể báo nợ hay báo có, lập phiếu thu chi tiền mặt, thống kê công nợ khách hàng theo ngày, theo từng chi nhánh hay điểm bán hay công nợ khách hàng theo nhân viên bán hàng; công nợ nhà cung cấp;

(ix) Hệ thống báo cáo hỗ trợ ra quyết định: Các báo cáo có thể phục vụ chi tiết cho từng công việc cụ thể theo mục đích của nhà quản trị. Tích hợp các công cụ phân tích như Microsoft Excel, Tableau, ... để phân tích đánh giá số liệu. Có thể hỗ trợ cùng lúc nhiều loại báo cáo khác nhau như báo cáo về doanh thu, đơn hàng, các báo cáo bán buôn và bán lẻ hàng hóa, báo cáo tồn kho, báo cáo khách hàng, báo cáo kế toán,

(x) Tính năng chuyên biệt cho ngành hàng điện thoại, điện máy, công nghệ: là những ngành hàng đặc trưng của Viettel nên cần đáp ứng các yêu cầu cụ thể như: Xuất, nhập kho theo IMEI; Cung cấp bảng thông số kỹ thuật cho sản phẩm; Kiểm kho theo IMEI; Thiết lập giá bán máy cũ máy mới theo IMEI; Cài đặt khuyến mại theo IMEI; Tính doanh số cho nhân viên kỹ thuật, bán hàng; Quản lý dịch vụ trả góp, thu hộ; Quản lý dịch vụ bảo hành mở rộng (mua thêm thời hạn bảo hành); Tiếp nhận bảo hành, sửa chữa; Quản lý trạng thái bảo hành: đang sửa, đã sửa, đã trả khách; Quản lý hàng kí gửi ở các trung tâm bảo hành; Quản lý linh kiện sửa chữa, thay thế.

(xi) Quản lý đại lý, chuỗi phân phối: hệ thống cần có sẵn tính năng này bởi hai hệ thống BHTT đều có chuỗi cung ứng quy mô lớn. Phải đồng bộ dữ liệu sản phẩm giữa tổng công ty và đại lý, giảm thời gian nhập liệu; Tính doanh số bán buôn cho công ty mẹ; Ghi nhận nhập nhà cung cấp cho đại lý; Ghi nhận công nợ đại lý; Hiện danh sách đại lý và hiện tồn kho đại lý trên website tổng công ty, giúp khách dễ dàng chọn cửa hàng gần nhất.

Tập đoàn hoàn toàn có đủ khả năng để nghiên cứu và xây dựng được ứng dụng quản lý đáp ứng đầy đủ các yêu cầu như vậy để hỗ trợ BHTT và ra quyết định QTBHTT.

3.3.3.3. Tạo cơ chế tuyển dụng nhân sự bên ngoài cho bán hàng trực tuyến

BHTT là mảng kinh doanh có đặc tính thị trường mạnh. Tập đoàn mặc dù có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển nhưng đang hạn chế khá lớn ở nhân sự, đặc biệt là nhân sự cấp cao trong hệ thống lãnh đạo BHTT do quy định các vị trí nhân sự cấp cao phải là người trong quân đội. Do vậy, Tập đoàn có rất ít lựa chọn có chất lượng với các vị trí này trong khi BHTT là mảng kinh doanh mới, tính linh hoạt cao

nên yêu cầu đặt ra với cấp quản lý khá cao. Việc đào tạo bổ sung cũng rất khó khăn do hạn chế về tuổi tác, thời gian, kinh nghiệm cá nhân Do vậy, việc xây dựng, vận hành và điều chỉnh BHTT hiện chưa mang lại nhiều kết quả do hạn chế về khâu điều hành. Nên chăng Tập đoàn xây dựng cho BHTT cơ chế đặc thù để có thể thu hút nhân sự phù hợp từ bên ngoài. Cơ chế đặc thù cần tập trung vào cơ chế tuyển dụng, cơ chế đãi ngộ và cơ chế phân quyền trong BHTT. Đồng thời, Tập đoàn có thể tạo điều kiện để họ gắn bó lâu dài, gia nhập đội ngũ cán bộ quốc phòng do quân đội quản lý. Như vậy mới thu hút được nhân sự có chất lượng và phát huy được khả năng của họ. TMĐT hiện đang là lĩnh vực có nhu cầu nhân sự rất cao, với sức hút của thương hiệu Viettel và cơ chế hợp lý sẽ giúp Tập đoàn xây dựng được đội ngũ lãnh đạo đủ tầm để điều hành BHTT hiệu quả.

3.3.3.4. Tăng cường tạo cơ hội để nhân sự phát huy các thế mạnh trong bán hàng trực tuyến

Tập đoàn cần điều chỉnh theo hướng giảm dần lãnh đạo mệnh lệnh, gia tăng lãnh đạo dân chủ để đội ngũ BHTT phát huy tính tự chủ sáng tạo. Các nhà quản trị BHTT tại Tập đoàn có những hạn chế nhất định nên nhiều quyết định mang tính áp đặt chưa hẳn đã chính xác và mang lại hiệu quả. Việc tạo cơ hội để đội ngũ BHTT chủ động trong công việc, tự phát huy năng lực và sở trường sẽ phần nào hạn chế được những thiếu hụt về kiến thức và kinh nghiệm BHTT từ đội ngũ lãnh đạo, cải thiện kết quả BHTT.

Đồng thời, để phù hợp với hoạt động có quy mô lớn và trên diện rộng, Tập đoàn cần nhanh chóng hoàn thiện cơ chế phân công, phân quyền để giảm bớt áp lực đối với các nhà quản trị và tăng tính chủ động trong công việc của đội ngũ nhân sự. Hiện việc phân quyền vẫn còn nhiều hạn chế, các nhà quản trị chưa thật sự mạnh dạn và tin dùng lực lượng bên dưới. Có thể áp dụng quản trị theo mục tiêu đối với BHTT, giao cho cấp dưới những nhiệm vụ BHTT cụ thể để họ thực hiện, như vậy sẽ tăng tính độc lập ở các công đoạn của BHTT.

3.3.3.5. Một số giải pháp khác đối với lãnh đạo bán hàng trực tuyến

Tập đoàn có thể điều chỉnh một số điểm về lãnh đạo để tăng hiệu quả của BHTT như sau:

- Cần bố trí nhân sự đúng người, đúng việc để có thể tăng hiệu suất trong công việc, tạo hứng khởi làm việc và xây dựng mối quan hệ lâu dài với nhân viên. Các nhà quản trị cần nắm được năng lực, sở trường và sở đoản của nhân sự để sắp xếp, giao việc cho phù hợp. Tập đoàn có đội ngũ nhân sự đông đảo, nguồn nhân sự nội

bộ dồi dào và có chất lượng. Cần đánh giá đúng mức độ đáp ứng đối với công việc khi tiến hành giao nhiệm vụ, dựa vào thể mạnh và sự phù hợp công việc của từng cá nhân. Khai thác tốt năng lực nhân sự giúp mang lại hiệu quả cao trong công việc và tạo động lực cho người lao động.

- Tăng cường đào tạo, phát triển kỹ năng giúp nhân sự có cơ hội học tập rèn luyện phát triển năng lực bản thân. BHTT tại Viettel không phải là quá mới, tuy nhiên từ trước chưa nhận được sự quan tâm và đầu tư đúng mức. Tập đoàn cũng là đơn vị bán hàng tốt nhất Việt Nam, tuy nhiên chưa có bề dày về BHTT. Do đó, Tập đoàn cần tăng cường các chương trình đào tạo, phát triển kỹ năng cho đội ngũ nhân sự để đáp ứng được các yêu cầu của BHTT. Đào tạo cần hướng tới đáp ứng cho các yêu cầu của BHTT như vận hành website, vận hành hệ thống, xây dựng nội dung và hình ảnh, theo dõi và đáp ứng các đơn hàng trực tuyến, chăm sóc khách hàng trực tuyến, các kỹ năng tìm kiếm thông tin, sử dụng các trang thiết bị, sử dụng các phần mềm và công cụ hỗ trợ thực hiện các tác nghiệp trên website, Việc này giúp nâng cao hiệu suất làm việc, nâng cao nhận thức công việc cho đội ngũ nhân sự.

- Xây dựng chính sách đãi ngộ, phúc lợi tốt để khuyến khích tinh thần làm việc và thu hút nhân tài. Hiện nay, mặt bằng chung thu nhập đối với BHTT là khá cao, mức đãi ngộ của các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến đang ở nhóm cao nhất trong số các nhóm ngành nghề. Tập đoàn cần xây dựng chính sách đãi ngộ, phúc lợi hợp lý so với mặt bằng chung, thậm chí có thể cao hơn để thu hút nhân sự có chất lượng và đảm bảo động lực làm việc. Kể cả những người điều chuyển nhân sự nội bộ cũng cần được động viên, ghi nhận khi họ sẵn sàng đổi mới với những thách thức công việc mới. Có thể áp dụng đãi ngộ gắn với hiệu quả công việc, đảm bảo các quyền lợi khác cho nhân sự BHTT. Bên cạnh đó, việc hoàn thiện các chính sách đề bạt, thăng tiến cho nhân viên xuất sắc nhằm khích lệ tinh thần làm việc, tạo động lực gắn bó, duy trì nguồn nhân lực ổn định cho công việc là rất quan trọng.

- Xây dựng môi trường làm việc năng động, thân thiện, tạo cơ hội cho tất cả mọi nhân viên. Đây là môi trường áp dụng nhiều công nghệ, yếu tố linh hoạt rất cao và thách thức cũng rất lớn. Các nhà quản trị cần chủ động xây dựng môi trường làm việc hiện đại, tạo sự liên kết và hỗ trợ giữa các mắt xích trong hệ thống bán hàng, kịp thời cập nhật và đào tạo những tiến bộ trong lĩnh vực Chú ý phát hiện và giải quyết kịp thời những mâu thuẫn nội bộ có thể phát sinh, tạo cho các thành viên có mối quan hệ tốt và tích cực tương trợ lẫn nhau. Giảm tải những công việc không cần thiết có thể gây phản ứng không tích cực như họp ngoài giờ, làm thêm giờ, ...

nhân rộng mô hình không gian làm việc mở mà Tập đoàn đang áp dụng tại trụ sở chính vào cho BHTT.

3.3.4. Giải pháp đối với công tác kiểm soát bán hàng trực tuyến

3.3.4.1. Áp dụng công nghệ, tích hợp các giải pháp trong kiểm soát bán hàng trực tuyến

Với đặc thù liên quan chặt chẽ với công nghệ, việc áp dụng công nghệ trong kiểm soát là điều tất yếu để QTBHTT được nhanh chóng và đảm bảo tính chính xác. Công nghệ giúp thông tin kịp thời, đưa ra các phương án điều chỉnh kịp thời và đặc biệt hữu ích với các nhà BHTT quy mô lớn, số lượng giao dịch nhiều và đa dạng như Tập đoàn.

Có thể dựa vào các phần mềm bán hàng để tăng hiệu quả kiểm soát. Các phần mềm bán hàng và hỗ trợ BHTT đều có tích hợp các tính năng quản trị, là giải pháp quản trị bán hàng tổng thể từ đầu vào, đầu ra và quản trị nhân sự bán hàng. BHTT được thực hiện trên nền tảng internet là điều kiện lý tưởng để phát huy lợi thế của các phần mềm. Các phần mềm bán hàng sẽ tự động kết nối các hoạt động bán trực tiếp và bán trực tuyến, phản ánh kết quả từng mảng cũng như kết quả tổng thể và mang tới cho các nhà quản trị kết quả trung thực. Hiện nay, khi mà ngành CNTT phát triển mạnh mẽ, phổ cập internet thì xu hướng kiểm soát BHTT trên mạng với sự hỗ trợ của các thiết bị di động thông minh là một trong những cách thức tối ưu cho các nhà quản trị. Các phần mềm được tích hợp trong các thiết bị di động như iPad, điện thoại di động... sẽ cập nhật toàn bộ kết quả BHTT liên tục và xác thực, giúp các nhà quản trị kiểm soát hiệu quả hơn so với việc đọc và phân tích các báo cáo. Kiểm soát tình hình kinh doanh sẽ dễ dàng hơn, từ đó chủ động điều phối các kế hoạch kinh doanh một cách hợp lý.

Việc kiểm soát BHTT có thể được thực hiện liên tục, tổng thể và đây là cách thức kiểm soát tối ưu cho các doanh nghiệp. Các quy chuẩn về KPIs trong BHTT hoàn toàn có thể tích hợp để đo lường hiệu quả hoạt động của cửa hàng, của nhân viên, của hệ thống trực tuyến thông qua các chỉ số đo hiệu quả được báo cáo định kỳ, thường xuyên giúp các nhà quản trị kịp thời được cảnh báo sớm. Kiểm soát hàng hóa qua các ứng dụng cũng rất tiện lợi. Áp dụng phần mềm quản lý sẽ hạn chế tình trạng thất thoát hàng hóa, sai lệch hàng hóa trong dự trữ, bán hàng. Các chức năng giao dịch trong các phần mềm được tích hợp vận hành liên tục trên hệ thống các trang thiết bị, liên kết và cập nhật liên tục các điểm bán, các hoạt động bán thông qua internet và cho ra kết quả ngay khi bán hàng hoàn tất. Thanh toán thông

minh cũng được tích hợp vào quá trình BHTT. Đối soát thanh toán cũng trở nên dễ dàng hơn ngay khi giao dịch thực hiện. Việc tích hợp chức năng kiểm soát vào hệ thống bán hàng và hệ thống thanh toán giúp các nhà quản trị có các số liệu ngay lập tức để kiểm soát tài chính của BHTT.

Như vậy, có thể nói việc áp dụng công nghệ và tích hợp các tính năng trên nền tảng công nghệ đã và sẽ mang tới cho kiểm soát BHTT nhiều thuận lợi. Các nhà quản trị có thể ngay lập tức có được các thông số mới nhất, chính xác nhất từ hệ thống phục vụ kiểm soát. Hiệu quả kiểm soát sẽ cao hơn hẳn khi áp dụng công nghệ.

3.3.4.2. Hoàn thiện kiểm soát đầu vào của bán hàng trực tuyến

Thời gian qua, khách hàng có nhiều khiếu nại về chất lượng sản phẩm của BHTT kém chất lượng, bán hàng không đúng như quảng cáo Tập đoàn cần tăng cường kiểm soát yếu tố đầu vào để đảm bảo quyền lợi khách hàng.

- Tập đoàn cần tăng cường các giải pháp quản trị đối với sản phẩm đầu vào của BHTT đặc biệt là hàng nông sản và đặc sản vùng miền.

Với BHTT tại Viettel Commerce, các hàng hóa đầu vào chủ yếu là hàng công nghệ và phụ kiện với những tiêu chuẩn rõ ràng về chất lượng. Kiểm soát chất lượng các dòng sản phẩm tại Viettel Commerce khá đơn giản dựa trên uy tín các nhà sản xuất hay doanh nghiệp cung ứng, sản phẩm đa phần đều có chứng chỉ ISO. Đồng thời các nhà cung cấp cam kết chịu trách nhiệm về chất lượng sản phẩm. Tập đoàn nên triển khai cập nhật các thông số kỹ thuật sản phẩm lên hệ thống và các phần mềm quản lý để hỗ trợ đối soát được dễ dàng, nhất là kiểm tra khi bán hàng.

Tại Viettel Post, hàng nông sản có chất lượng không ổn định, không đồng đều và các nhà cung cấp cũng rất đa dạng. Tập đoàn cần xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn cụ thể, chi tiết để phân loại các nhà cung cấp theo các điều kiện sản xuất và năng lực thực tế, từ đó phân loại các nhà cung cấp để có kế hoạch kiểm tra hàng hóa khi tiếp nhận sản phẩm. Các nhà cung cấp nhỏ lẻ, các hộ gia đình thường sẽ cần kiểm tra kỹ hàng hóa để đảm bảo chất lượng đầu vào. Các đơn vị có đăng ký kinh doanh, quy trình trồng và chăm sóc đạt chuẩn sẽ đưa ra các ràng buộc hợp đồng về sản phẩm để đơn giản bớt việc kiểm tra sản phẩm. Định hướng gắn các nhà cung cấp với các sản phẩm cố định theo địa phương để họ chuyên vào một hoặc một vài loại sản phẩm như vậy sẽ tăng tính chuyên nghiệp với từng loại sản phẩm và hiệu suất cũng như chất lượng sản phẩm sẽ tăng lên.

- Tập đoàn cũng cần kiểm soát chặt chẽ đối với các nhà bán hàng trên sàn Vò Sò. Hiện các hàng hóa trên sàn TMĐT được kết chuyển trực tiếp từ người bán tới

người mua nên việc kiểm soát hàng hóa khá khó khăn. Cần tăng cường các giải pháp kiểm soát như lập hồ sơ người bán thực tế, chỉ chấp nhận các sản phẩm đầy đủ nguồn gốc, tăng cường các ràng buộc trách nhiệm của các nhà bán hàng, đẩy mạnh loại bỏ những người bán hàng không đáp ứng được các yêu cầu. Nghiên cứu phương pháp gắn logo “Nói không với hàng giả, hàng kém chất lượng” đối với các gian hàng và người bán trên website. Thiết lập kênh thông tin để tiếp cận, xử lý thông tin khiếu nại về sản phẩm. Phát triển hình thức giao hàng thu tiền để ràng buộc người bán với sản phẩm, hoặc thanh toán qua trung gian là sàn giao dịch voso.vn để người mua có thời gian kiểm tra hàng hóa đặt mua trước khi người bán nhận được tiền. Như vậy sẽ ràng buộc được trách nhiệm của người bán với sản phẩm, giúp sàn giao dịch kiểm soát tốt hơn sản phẩm đầu vào.

3.3.4.3. Một số giải pháp khác đối với kiểm soát bán hàng trực tuyến

- Kiểm soát thời gian giao hàng tới tay người mua. Khách hàng luôn mong muốn nhận được hàng nhanh để tiêu dùng. Hiện các nhà BHTT không có nhiều sự khác biệt về sản phẩm, họ cạnh tranh bằng dịch vụ. Bản thân khách hàng khi lựa chọn nhà cung ứng dịch vụ vận chuyển cũng căn cứ vào tiêu chí nhanh, chính xác và hiệu quả. Hiện nay, Viettel Commerce chưa hiển thị được thời gian giao hàng để khách hàng cũng như nhà cung cấp có căn cứ đánh giá việc giao hàng có đảm bảo thời gian hay không. Viettel Commerce cần kết hợp với các nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển đưa ra thời gian vận chuyển để khách hàng lựa chọn và có cơ sở để kiểm soát hoạt động này.

- Kiểm soát việc thanh toán khi giao hàng cho khách hàng. Tập đoàn chưa thực hiện công bố giá cước vận chuyển theo đơn hàng khi khách hàng chốt đơn hàng. Điều này gây khó cho khách hàng khi lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ và khó cho doanh nghiệp trong vấn đề thu tiền vận chuyển. Đồng thời, khi khách hàng lựa chọn hình thức nhận hàng mới thanh toán thì nhà vận chuyển đảm nhận thu tiền hàng và thanh toán cho người bán. Cần đảm bảo thanh toán đúng và đủ số tiền mà khách hàng phải trả. Việc sử dụng thống nhất một nhà vận chuyển là Viettel Post sẽ đảm bảo quá trình kết nối thanh toán mang tính nội bộ, đảm bảo nhân viên thu tiền nộp tiền về Công ty để thanh toán cho người bán đúng thời gian.

- Theo dõi chặt chẽ quá trình chăm sóc khách hàng của BHTT. Chăm sóc khách hàng mang tới sự hài lòng cho khách hàng khi mua và sử dụng sản phẩm. Môi trường trực tuyến cho phép Tập đoàn xây dựng và triển khai các chương trình, hoạt động chăm sóc khách hàng khá đơn giản như chương trình tri ân khách hàng

lớn, hướng dẫn khách hàng sử dụng sản phẩm, các chế độ bảo hành hay các hoạt động hỗ trợ khách hàng Tuy nhiên, cần giám sát để các hoạt động chăm sóc đạt hiệu quả hoặc điều chỉnh ngay khi cần thiết để đảm bảo phát huy tác dụng của việc chăm sóc khách hàng.

3.4. Một số kiến nghị hoàn thiện chính sách phát triển bán hàng trực tuyến tại Việt Nam

3.4.1. Hoàn thiện chính sách pháp luật về bán hàng trực tuyến tại Việt Nam

BHTT mang lại nhiều lợi ích thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thuận lợi cho doanh nghiệp và người tiêu dùng nhưng đồng thời cũng đang đặt ra những thách thức về vấn đề quản lý như gian lận thương mại, xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ, bảo vệ người tiêu dùng... tiềm ẩn nhiều vấn đề tiêu cực, nguy cơ gây bất ổn cho nền kinh tế. Đã có nhiều văn bản luật, văn bản dưới luật điều chỉnh hoạt động giao dịch TMĐT và BHTT được ban hành đến thời điểm này ở Việt Nam, trong đó nòng cốt là Luật Giao dịch điện tử, Luật An ninh mạng, Luật Thương mại, Bộ Luật Dân sự, Luật Hình sự... Tuy nhiên, các hoạt động BHTT phát triển rất mạnh và đa dạng đang đặt ra yêu cầu phải gấp rút xây dựng khung pháp lý chặt chẽ để quản lý hiệu quả hoạt động kinh doanh này tại Việt Nam, tạo ra môi trường kinh doanh trực tuyến an toàn. Với thực tế Việt Nam đang tích cực xây dựng hành lang pháp lý rõ ràng, minh bạch cho các giao dịch mua bán trực tuyến, nghiên cứu sinh đề xuất một số kiến nghị sau:

Thứ nhất, vấn đề khá cấp thiết hiện nay là phải có cơ chế quản lý mua bán trên các trang mạng xã hội qua nền tảng di động. Bên cạnh các website BHTT, các mạng xã hội được người bán sử dụng khá phổ biến để bán hàng ở Việt Nam, trong đó phổ biến nhất là bán hàng trên Facebook và Zalo. Số lượng doanh nghiệp sử dụng nền tảng di động như kênh liên lạc giữa nhà bán hàng và người tiêu dùng ngày càng tăng. Do đó, quản lý các mạng xã hội kinh doanh mua bán trực tuyến và các nền tảng di động là vấn đề cấp thiết hiện nay. Thực tế cho thấy, các cơ quan chức năng cũng chưa có quy định rõ ràng đối với danh sách các website mua bán trực tuyến khuyến cáo người tiêu dùng thận trọng; thiếu hướng dẫn chi tiết về quy trình giao kết hợp đồng mua hàng trực tuyến cũng như những cảnh báo cần thiết đối với người tham gia loại hình dịch vụ này. Tại Mục 2 của Nghị định 52/2013/NĐ-CP dành 8 điều để quy định về quy trình giao kết hợp đồng giữa người BHTT với người mua. Theo Điều 23 Nghị định 52/2013/NĐ-CP, quy định: “*Bộ Công thương có trách nhiệm quy định cụ thể về quy trình giao kết hợp đồng trực tuyến trên website*

TMĐT do thương nhân, tổ chức, cá nhân lập ra để mua hàng hóa, dịch vụ.”, nhưng cho đến nay vẫn chưa có hướng dẫn chi tiết này. Bộ Công thương đã ban hành Thông tư 09/2008/TT-BCT ngày 21/7/2008, hướng dẫn về cung cấp thông tin và giao kết hợp đồng trên website TMĐT, tuy nhiên chưa đủ chi tiết và không bao hàm các hướng dẫn cụ thể việc thực hiện, vẫn cần phải bổ sung các quy định cho phù hợp với thực tế. Tại thời điểm Thông tư 09/2008/TT-BCT được ban hành, Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng năm 2010 và các văn bản hướng dẫn thi hành Luật này chưa được ban hành, chính vì vậy, việc quy định như tại Điều 23 Nghị định 52/2013/NĐ-CP là cần thiết, nhằm bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng khi tham gia giao dịch trực tuyến. Các cơ quan chức năng đặc biệt là Bộ công thương cần nghiên cứu và ban hành các quy định đầy đủ đối với giao dịch trực tuyến qua các trang mạng xã hội, đảm bảo tính minh bạch và khách quan, đảm bảo an toàn trong giao dịch.

Thứ hai, hoàn thiện các quy chế về việc đánh giá và công bố các website TMĐT không đảm bảo chất lượng giao dịch trực tuyến, không tuân thủ hoặc vi phạm các quy định hay quy chế đối với hoạt động TMĐT. Quy định hiện hành cho phép Bộ Công thương công bố công khai trên cổng thông tin Quản lý hoạt động TMĐT danh sách các website TMĐT bị phản ánh về việc có dấu hiệu vi phạm pháp luật. Bên cạnh việc xây dựng hệ thống đánh giá, Bộ cũng nên tham khảo và tiếp nhận thông tin phản ánh như một tiêu chí để đánh giá. Vấn đề đặt ra là cần có cơ chế để đảm bảo đây là điều kiện quản lý nhằm tạo thuận lợi cho hoạt động kinh doanh hay chứ không phải là cơ sở để cạnh tranh không lành mạnh xuất hiện. Quy định hiện hành không giới hạn những người có quyền phản ánh website có dấu hiệu vi phạm pháp luật, cũng không quy định chi tiết quy chế xác thực, dẫn tới rủi ro các đối thủ cạnh tranh lợi dụng phản ánh lẫn nhau. Cơ quan quản lý cần đưa ra cơ chế để có những ràng buộc trách nhiệm, làm trong sạch thông tin, đảm bảo việc đánh giá và công bố chính xác tránh ảnh hưởng đến các website TMĐT.

Thứ ba, hoàn thiện quy chế quản lý đối với việc đăng ký, kê khai các hoạt động TMĐT. Thông tư số 47/2014/TT-BCT quy định, các công ty có website bán hàng, các trang mạng xã hội phải thực hiện đầy đủ các quy định về đăng ký hoạt động, về thuế, Tuy nhiên, thực tế hiện nay việc kê khai đăng ký với Cục TMĐT còn rất hạn chế. Lý do là Thông tư quy định trách nhiệm đăng ký là của doanh nghiệp mà không quy định rõ trách nhiệm kiểm tra, giám sát của cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Do vậy, nhiều doanh nghiệp không hoàn thành trách nhiệm đăng ký

mà vẫn không bị xử lý do không có cơ quan chức năng nào đứng ra làm việc này. Đó cũng là lý do ngành thuế thất thu vì không có nguồn dữ liệu doanh nghiệp điện tử để tính thuế. Thực tế là hầu hết những cá nhân, thậm chí là các doanh nghiệp kinh doanh trên các trang TMĐT đều không thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ được quy định. Tháng 6 năm 2021 vừa qua, Bộ Tài chính ban hành Thông tư 40/2021/TT-BTC hướng dẫn về thuế giá trị gia tăng (GTGT), thuế thu nhập cá nhân và quản lý thuế đối với hộ kinh doanh, cá nhân kinh doanh có hiệu lực từ ngày 1/8/2021. Theo đó, Thông tư quy định sàn TMĐT phải khai và nộp thuế thay cá nhân kinh doanh trên sàn. Việc chặn thất thu thuế trong kinh doanh trực tuyến là cần thiết song vấn đề này còn có nhiều ý kiến bổ sung góp ý và chưa mang tính tổng thể để giải quyết các vấn đề trong kinh doanh trực tuyến. Các cơ quan quản lý cần ban hành các quy định thống nhất để quản lý hoạt động TMĐT có hiệu quả, đảm bảo quyền lợi các bên khi tham gia vào hoạt động này.

Thứ tư, hoàn thiện cơ chế đối với việc giải quyết các tranh chấp liên quan đến các giao dịch TMĐT. Hiện nay theo quy định Bộ luật tố tụng Dân sự năm 2015, tại khoản 3 Điều 95 Bộ luật này có quy định: “*Thông điệp dữ liệu điện tử được thể hiện dưới hình thức trao đổi dữ liệu điện tử, chứng từ điện tử, thư điện tử, điện tín, điện báo, fax và các hình thức tương tự khác theo quy định của pháp luật về giao dịch điện tử.*” được coi là chứng cứ, là cơ sở dữ liệu để giải quyết các tranh chấp. Đây là những dữ liệu được lưu giữ dưới dạng tín hiệu điện tử trong máy tính hoặc trong các thiết bị có bộ nhớ kỹ thuật số có liên quan đến vụ việc tranh chấp. Tuy nhiên, cách thức thu thập chứng cứ điện tử này như thế nào? Quy trình ra sao? Quyền của chủ thể liên quan khi tiến hành thu thập... chưa được quy định rõ khiến cho Tòa án và các bên đương sự gặp nhiều khó khăn khi giải quyết tranh chấp. Bộ luật Tố tụng dân sự năm 2015 không quy định cụ thể việc này. Ngoài ra không có bất kỳ quy định nào khác để giải quyết vấn đề và tòa án dân sự hay tòa kinh tế vẫn phải căn cứ vào cơ sở này để xử lý và giải quyết. Theo nghiên cứu sinh, để tạo thuận lợi cho các bên trong việc giải quyết tranh chấp pháp luật cần có quy định cụ thể như sau:

- (1) Quyền yêu cầu cung cấp dữ liệu máy tính; quyền và thủ tục thu giữ và lưu giữ chứng cứ điện tử đối với các nhà cung cấp dịch vụ internet, chủ sở hữu máy tính;
- (2) Quy định cụ thể quyền yêu cầu cung cấp thông tin trên máy tính dưới dạng có thể mang đi, hữu hình và đọc được.
- (3) Quy định quyền truy cập và lấy dữ liệu phục vụ việc thu thập.
- (4) Quy định bảo quản dữ liệu điện tử đã được truyền tải qua mạng máy tính,

đặc biệt là dữ liệu có nguy cơ bị mất hoặc sửa đổi, để bắt buộc người quản lý máy tính giữ bí mật, bảo quản và lưu giữ sự toàn vẹn của dữ liệu máy tính trong một khoảng thời gian cần thiết, tối đa là 90 ngày, để cơ quan có thẩm quyền tìm kiếm và thu giữ những thông tin có liên quan đến vụ việc.

(5) Quyền yêu cầu cung cấp thông tin thuê bao, thông tin truy cập, thông tin các cuộc gọi và những thông tin khác có liên quan đến vụ việc đối với nhà cung cấp dịch vụ viễn thông, internet.

(6) Các luật, quy định, quy chế để giải quyết các vướng mắc và tranh chấp trong TMĐT.

Thứ năm, hoàn thiện các quy chế và tiêu chuẩn đánh giá chất lượng và tín nhiệm trong TMĐT. Với những đặc thù trong lĩnh vực TMĐT rất cần có những cơ chế chặt chẽ để đảm bảo minh bạch trong hoạt động. Các cơ quan quản lý nghiên cứu và ban hành quy định dán nhãn tín nhiệm các website TMĐT như một điều kiện kinh doanh trong TMĐT nhằm hạn chế tối đa nhiều website không an toàn và có dấu hiệu lừa đảo người tiêu dùng. Có thể căn cứ vào hệ thống tiêu chuẩn trong giao dịch TMĐT do VECOM phối hợp với Trung tâm Phát triển TMĐT thuộc Cục TMĐT và CNTT xây dựng có tên gọi là Safeweb. Các website TMĐT thuộc phạm vi cấp nhãn tín nhiệm bao gồm B2C, sàn giao dịch TMĐT và nhóm mua. Các quốc gia phát triển trên thế giới, đi đầu trong TMĐT đã áp dụng phương pháp này khá thành công như Truste của Mỹ, TradeSafe của Nhật Bản, TrustSg của Singapore, Nhãn tín nhiệm chính là cầu nối giúp cho các doanh nghiệp TMĐT xây dựng niềm tin với người tiêu dùng.

Thứ sáu, cần ban hành các quy định chặt chẽ trong việc đăng ký và sử dụng tên miền trong TMĐT. Hiện nay, mối nguy hiểm từ việc trà trộn tên miền trong các giao dịch trực tuyến là rất lớn. Những kẻ tấn công mạng (hacker) nắm rất rõ và thành thạo kỹ thuật Social Engineering, hiểu rõ việc tạo lập các website giả mạo và cả hành vi của người dùng, dẫn dụ thành công người dùng vào việc đăng nhập tài khoản và mật khẩu, từ đó dễ dàng vượt qua các hệ thống bảo mật từ chính thông tin do người dùng cung cấp. Ví dụ: tại Việt Nam đã có nhiều khách hàng của Vietcombank nhận được những tin nhắn yêu cầu truy cập từ trang web Vietcoinbank.com.vn, gần giống với trang web chính thức. Có nhiều doanh nghiệp để hạn chế tối đa việc bị nhái website đã mua những tên miền gần liên quan đến tên miền chính để tránh việc người dùng có thể gõ nhầm, hoặc nhìn nhầm. Theo nghiên cứu sinh, các cơ quan nhà nước có thẩm quyền xem xét ban hành các quy định buộc

các doanh nghiệp Việt Nam và các đơn vị cung cấp tên miền cần quan tâm vấn đề này nhiều hơn. Nghiên cứu và ban hành các quy định về bảo vệ và bảo hộ tên miền để đảm bảo môi trường trực tuyến lành mạnh và an toàn.

Để BHTT có thể phát huy thế mạnh, phát triển đồng bộ cần các cơ quan hữu quan hoàn thiện các vấn đề về pháp lý cho BHTT, tạo cơ sở vững chắc để phát triển hình thức bán hàng này và giải quyết các tranh chấp. Càng hoàn thiện yếu tố này, Việt Nam càng mang tới nhiều cơ hội cho BHTT phát triển.

3.4.2. Hoàn thiện cơ sở hạ tầng kỹ nghệ cho bán hàng trực tuyến tại Việt Nam

Theo Cục TMĐT và Kinh tế số (Bộ Công Thương), TMĐT tại Việt Nam đang đứng trước cơ hội phát triển rất lớn. Số lượng người dùng internet tại Việt Nam ở mức cao với hơn 64 triệu người, khoảng 57% dân số có tài khoản mạng xã hội, hơn 25% dân số tham gia mua hàng trực tuyến qua mạng xã hội, mỗi ngày người Việt dành hơn 3 giờ trên internet. Mức tiêu dùng trực tuyến tăng mạnh, hiện đạt trung bình 160 USD/người/năm. Đóng góp của kinh tế số khoảng 5,2% GDP, tương đương 14 tỷ USD. Có thể nói, TMĐT đang phát triển nhanh chóng và là xu thế kinh doanh trong tương lai. Theo các chuyên gia, để TMĐT phát triển nhanh và bền vững cần hội tụ các yếu tố như: hạ tầng kỹ thuật internet nhanh, mạnh để bảo đảm truyền tải các nội dung thông tin; kết cấu hạ tầng CNTT vững chắc (bao gồm tin học và truyền thông) trên qui mô quốc gia, cùng với sự tham gia của toàn xã hội. Trong đó, hai yếu tố quan trọng nhất là khả năng kết nối internet và hạ tầng viễn thông. BHTT là một ứng dụng của TMĐT, cũng đứng trước cơ hội thuận lợi để phát triển. Theo nghiên cứu sinh, các cơ quan quản lý có thể áp dụng một số giải pháp phát triển và hoàn thiện hạ tầng kỹ nghệ cho BHTT như:

Một là, tập trung xây dựng và phát triển hạ tầng kỹ thuật số đáp ứng cho TMĐT. Hiện nay, kỹ thuật số đã và đang thâm nhập, tiếp cận hầu hết các ngành nghề, lĩnh vực tại Việt Nam như tài chính ngân hàng, dịch vụ, chăm sóc sức khỏe, thiết kế, sản xuất, cung ứng lao động, giao thông vận tải, quản lý, Các hoạt động kinh tế - xã hội dựa trên hạ tầng kỹ thuật số đang giúp cho người tiêu dùng, doanh nghiệp và Nhà nước tiết kiệm được chi phí và nâng cao năng suất hoạt động, thúc đẩy sự phát triển của các sản phẩm hàng hóa mới dựa trên nền tảng sáng tạo sẵn có. Kinh tế số đang diễn ra nhanh chóng và có tác động to lớn, sâu rộng tới mọi mặt của đời sống kinh tế - xã hội ở tất cả các quốc gia. Trọng tâm là tập trung nguồn lực và tạo cơ chế để phát triển mạng 5G nhanh chóng. Theo các chuyên gia, 5G có thể coi

như hạ tầng của hạ tầng và sẽ là cơ sở rất quan trọng của nền kinh tế số, xã hội số và đô thị thông minh. Ngoài ra, 5G còn có ý nghĩa chiến lược quốc gia trong quá trình hội nhập và phát triển kinh tế trong hiện tại và tương lai, cũng như quá trình phát triển kinh tế trong thời kỳ cách mạng 4.0.

Chính phủ và các cơ quan quản lý đặc biệt là Bộ Thông tin & Truyền thông cần tạo cơ chế để các doanh nghiệp có điều kiện tốt nhất đầu tư và hạ tầng số như hỗ trợ vốn, cơ chế, con người ... Trong đó, tập trung hỗ trợ các doanh nghiệp chuyển đổi và lắp mới hệ thống trạm thu phát 5G cũng như nghiên cứu, phát triển và sản xuất thiết bị 5G nhằm đưa Việt Nam thành quốc gia có thể làm chủ công nghệ trong quá trình phát triển, đón đầu công nghệ mới đáp ứng nhu cầu thị trường trong và ngoài nước,

Hai là, đưa ra các chính sách phát triển CNTT & Truyền thông (ICT - Information & Communication Technologies). CNTT và truyền thông đóng vai trò hết sức quan trọng trong quá trình chuyển đổi số. ICT đã tạo nên một xã hội toàn cầu, nơi mà mọi người có thể tương tác và liên lạc với nhau một cách nhanh chóng, hiệu quả. Đến nay, lĩnh vực ICT tại Việt Nam đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng. ICT dần trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước, có tỉ lệ đóng góp cho tăng trưởng GDP đất nước ngày càng cao. ICT là một trong các động lực quan trọng nhất của sự phát triển, cùng với một số ngành công nghệ cao khác đang làm biến đổi sâu sắc đời sống kinh tế, văn hóa, xã hội của thế giới hiện đại, tăng cường năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp, hỗ trợ có hiệu quả quá trình chủ động hội nhập kinh tế quốc dân, nâng cao chất lượng cuộc sống nhân dân, bảo đảm an ninh quốc phòng và tạo khả năng đi tắt đón đầu để thực hiện thắng lợi sự nghiệp công nghiệp hóa - hiện đại hóa đất nước. Chính phủ cùng với các cơ quan hữu quan cần nghiên cứu hoàn thiện môi trường, chính sách cho ứng dụng và phát triển CNTT và truyền thông. Tạo cơ chế hỗ trợ về công nghệ, nhân lực để ngành này có điều kiện phát triển, đóng góp vào sự phát triển của đất nước.

Ba là, phát triển đồng bộ và có sự liên kết chặt chẽ hạ tầng phục vụ cho TMĐT, tạo điều kiện phát triển nhanh hệ thống TMĐT. Theo đại diện Cục TMĐT & Kinh tế số, hạ tầng dịch vụ hỗ trợ cho TMĐT như hóa đơn và chứng từ điện tử, thanh toán, logistics hiện đang phát triển ở các mức độ khác nhau, thiếu sự đồng bộ và tính kết nối. Đây cũng là nguyên nhân lý giải vì sao có tới 40% khách hàng phản hồi về sự chậm trễ trong giao dịch TMĐT.

Các hình thức thanh toán điện tử phổ biến gồm: Thanh toán thông qua thẻ (POS, ATM...), thanh toán trên internet (thông qua tài khoản mở tại ngân hàng); thanh toán trực tiếp qua điện thoại di động; ... Tuy nhiên, sự phát triển quá nhanh của TMĐT phát khiến cho thanh toán điện tử chưa theo kịp sự phát triển này. Hiện nay, tỷ lệ doanh nghiệp chấp nhận thẻ thanh toán là 16%, thanh toán qua ví điện tử chỉ đạt 4% và tỷ lệ thanh toán cho các giao dịch trực tuyến thông qua thẻ cào chỉ là 2% và có xu hướng tiếp tục giảm dần. Một số nguyên nhân dẫn đến thanh toán điện tử còn hạn chế là do rủi ro tiềm tàng từ hình thức thanh toán điện tử như: có thể bị hacker trộm tài khoản, bị kẻ gian truy cập vào dữ liệu mã hóa, lợi dụng kẽ hở bảo mật để đánh cắp thông tin từ thẻ tín dụng, điện thoại của người tiêu dùng (điều đã và đang vẫn xảy ra) Để hỗ trợ giao dịch TMĐT, Bộ Công Thương có thể phối hợp với các đơn vị hữu quan triển khai hệ thống thanh toán TMĐT Keypay với những tiện ích phù hợp điều kiện đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam. Đồng thời tập trung xây dựng hệ thống quản lý chứng từ điện tử để triển khai rộng rãi trong hoạt động lưu thông hàng hóa trên thị trường cũng như xây dựng giải pháp hóa đơn điện tử cho doanh nghiệp kinh doanh TMĐT để tạo cơ sở vững chắc cho TMĐT phát triển bền vững trong tương lai. Chính phủ và các cơ quan chức năng có thể nghiên cứu xây dựng hệ thống thanh toán TMĐT quốc gia; xây dựng giải pháp thẻ thanh toán TMĐT tích hợp; xây dựng hệ thống quản lý trực tuyến hoạt động vận chuyển cho TMĐT; xây dựng hạ tầng chứng thực chữ ký số cho TMĐT. Bên cạnh đó, xây dựng các tiêu chuẩn trao đổi thông điệp dữ liệu trong TMĐT; xây dựng hệ thống đảm bảo lòng tin cho hoạt động mua sắm trực tuyến và cơ chế giải quyết tranh chấp trực tuyến.

Hạ tầng logistic và chuyên phát cho TMĐT cũng phải chú trọng giải quyết được yếu tố thời gian, quy trình đóng gói, đảm bảo mẫu mã và chất lượng sản phẩm, nhất là khả năng giải quyết khâu hậu cần hoàn tất đơn hàng cho các nhà sản xuất với xu hướng nhà sản xuất sẽ trực tiếp bán và phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng. Việt Nam cần tập trung xây dựng được chiến lược toàn diện phát triển dịch vụ logistics trong thời gian tới khi thực hiện AEC và các FTA thế hệ mới. Các cơ quan hữu quan cần bám sát Kế hoạch hành động về nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics do Chính phủ ban hành năm 2017 hướng tới 2025, để cải thiện năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững cho logistics Việt Nam. Tạo các cơ chế để phát triển các dịch vụ chuyển phát đến tay người tiêu dùng như ahamove, giaohangnhanh, hay mới nhất là MyGo của Viettel. Chính phủ với vai trò

điều tiết vĩ mô có thể hướng tới những giải pháp lớn cho logistic như (i) Hoàn thiện chính sách, pháp luật về dịch vụ logistics; (ii) Hoàn thiện kết cấu hạ tầng logistics; (iii) Nâng cao năng lực doanh nghiệp và chất lượng dịch vụ; (iv) Phát triển thị trường dịch vụ logistics; (v) Đào tạo, nâng cao nhận thức và chất lượng nguồn nhân lực; và các nhiệm vụ khác.

Đồng thời, để phát triển sự tin tưởng trong TMĐT tiến tới mở rộng các giao dịch tự do cần thiết lập các hệ thống quản lý, giám sát giao dịch TMĐT mang tính tổng thể. Hệ thống này phải đảm bảo an toàn trong giao dịch điện tử giữa người mua, người bán, nhà vận chuyển và có các cơ chế giải quyết tranh chấp và xử lý vi phạm trong TMĐT.

3.4.3. Hoàn thiện các chính sách bảo vệ người tiêu dùng

3.4.3.1. Một số tồn tại ảnh hưởng đến quyền lợi người tiêu dùng

Những năm gần đây, TMĐT phát triển mạnh mẽ và trở thành kênh mua bán hiện đại với nhiều tiện ích, được nhiều người tiêu dùng lựa chọn. Tuy nhiên, bên cạnh những lợi ích thiết thực thì hoạt động TMĐT vẫn tiềm ẩn nhiều rủi ro khi hàng giả, hàng nhái, hàng kém chất lượng ... xuất hiện khiến người tiêu dùng hoang mang.

Đối với những website bán hàng có uy tín thì có quy định cụ thể trong thể thức giao hàng, đổi, trả, quảng cáo hàng, phương thức thanh toán để người tiêu dùng tham khảo, lựa chọn và sử dụng dịch vụ. Tuy nhiên, cũng có không ít những người BHTT đã quảng cáo quá mức về chất lượng, kiểu dáng, công dụng của hàng hóa. Nhiều khách hàng tin vào những quảng cáo đó đã bỏ tiền mua sản phẩm và nhận được sản phẩm không đúng như quảng cáo, không được thỏa mãn nhu cầu như trong quảng cáo. Ngoài ra, một số trường hợp bán hàng nhái, hàng kém chất lượng, lợi dụng sự cả tin, thiếu kinh nghiệm của khách hàng để bán hàng.

Mặc dù chính sách đồng kiểm (được kiểm tra hàng trước khi thanh toán) khi mua hàng trực tuyến đã được nhiều đơn vị áp dụng, song vẫn có những người tiêu dùng do chủ quan nên đã mua phải hàng kém chất lượng, hàng không đúng như quảng cáo trên mạng. Để tránh bị phát hiện, người bán sử dụng hình ảnh thật khi đăng trên mạng, nhưng khi sản phẩm khách hàng nhận được lại là hàng giả, hàng nhái. Một điều đáng lưu ý là do chưa hiểu hết quyền pháp lý của mình khi thực hiện các giao dịch TMĐT và tâm lý e ngại nên đa số người mua đều chấp nhận “mất tiền oan” chứ không phản ánh đến các cơ quan chức năng có thẩm quyền hay đơn vị bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Những báo cáo chính thống gần đây nhất cho thấy, có

đến 72% người tiêu dùng phàn nàn vì những vấn đề liên quan đến chất lượng của hàng hóa trên TMĐT. Đây là con số đáng báo động và nếu để tình trạng này tiếp diễn sẽ ảnh hưởng đến sự phát triển của TMĐT.

Một số người tiêu dùng rơi vào cảnh mất tiền mà không nhận được hàng. Một số đối tượng đã lợi dụng đặc điểm của BHTT là giao dịch qua mạng internet để yêu cầu người mua chuyển tiền trước rồi mới chuyển hàng. Khi người mua chuyển tiền vào tài khoản, các đối tượng này không thực hiện giao kết chuyển hàng hóa cho người mua. Thông thường hành vi lừa đảo thường được thực hiện trên các mạng xã hội như facebook, zalo, ... nơi không có sự kiểm duyệt đối với mua bán trực tuyến.

3.4.3.2. Đề xuất một số kiến nghị nhằm bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng

Để hạn chế những thiệt hại đối với người tiêu dùng, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiểu biết cho người tiêu dùng, thiết lập các cách thức kiểm tra giám sát chặt chẽ đối với hoạt động mua bán trực tuyến.

Phát triển và phổ cập rộng rãi các chương trình đào tạo hiểu biết về mua bán qua mạng cho người dân. Tích cực tuyên truyền để người tiêu dùng trên cả nước biết và tham gia các hoạt động đào tạo phổ biến kiến thức về mua bán trực tuyến. Khuyến khích người dân tìm hiểu các chính sách, pháp luật về bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng hoặc được đào tạo kỹ năng về tiêu dùng trực tuyến, trong đó có những chương trình ưu tiên cho đối tượng người tiêu dùng yếu thế như học sinh, sinh viên, trẻ em, người cao tuổi, người tiêu dùng ở khu vực nông thôn, vùng sâu, vùng xa, biên giới, hải đảo...

Tổ chức các khóa đào tạo, lớp tập huấn ngắn, trung và dài hạn trong và ngoài nước cho các cán bộ, công chức, người lao động làm công tác bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng tại các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp. Coi đây là các hạt nhân lan tỏa hiểu biết về TMĐT, quyền lợi người tiêu dùng.

Bảo đảm các tỉnh thành trong cả nước thành lập được hội bảo vệ người tiêu dùng, phát triển được mạng lưới tổ chức xã hội về bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng tới địa bàn quận, huyện. Đây sẽ là những tổ chức đứng ra đấu tranh cho quyền lợi người tiêu dùng, trong đó có tiêu dùng trực tuyến.

Phát triển hệ thống tư vấn, hỗ trợ người tiêu dùng trong mua bán trực tuyến. Hệ thống này có thể tư vấn về sản phẩm, giá thành, các trang web uy tín, ... để người tiêu dùng hạn chế các rủi ro trong giao dịch trực tuyến. Cần nghiên cứu để đưa ra chương trình xây dựng, nâng cấp, phát triển, hoàn thiện và kết nối các hệ

thống tư vấn, hỗ trợ người tiêu dùng trên toàn quốc; xây dựng, phát triển và triển khai một quy trình tư vấn, hướng dẫn chung cho các cơ quan, tổ chức tham gia bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng trên phạm vi toàn quốc.

Xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu về bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng; hướng tới việc sử dụng, vận hành một hệ thống cơ sở dữ liệu chung và một quy trình tư vấn thống nhất cho các yêu cầu, khiếu nại, phản ánh của người tiêu dùng trên phạm vi toàn quốc tại các cơ quan, tổ chức tham gia vào công tác bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Bảo đảm 90% các khiếu nại, yêu cầu của người tiêu dùng được tiếp nhận, tư vấn, hỗ trợ tại các cơ quan quản lý Nhà nước, các tổ chức xã hội tham gia bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng và tại các tổ chức, cá nhân kinh doanh hàng hóa, dịch vụ, trong đó tỉ lệ giải quyết khiếu nại thành công đạt trên 80% vụ việc được tiếp nhận.

Đồng thời, xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình khuyến khích doanh nghiệp thực hiện quy tắc đạo đức ứng xử với người tiêu dùng, tiêu chí, chuẩn mực trong kinh doanh nhằm tối ưu hóa lợi ích của người tiêu dùng. Tập trung phát triển các hoạt động bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng theo những nội dung sau: Tuyên truyền, phổ biến pháp luật bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng; kiện toàn hệ thống cơ quan, tổ chức thực hiện công tác bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng; tăng cường công tác đánh giá chất lượng hàng hóa, dịch vụ tiêu dùng; thanh tra, kiểm tra, xử lý vi phạm; xây dựng, nâng cấp, phát triển, hoàn thiện và kết nối các hệ thống tư vấn, hỗ trợ người tiêu dùng trên toàn quốc; triển khai các chương trình khuyến khích doanh nghiệp thực hiện quy tắc đạo đức ứng xử với người tiêu dùng, tiêu chí, chuẩn mực trong kinh doanh nhằm tối ưu hóa lợi ích của người tiêu dùng...

KẾT LUẬN

BHTT là một ứng dụng của TMĐT, là một lĩnh vực đang có tốc độ phát triển rất nhanh cùng với sự phát triển của TMĐT. Với những tiện ích rất rõ rệt, ngày càng có nhiều doanh nghiệp sử dụng ứng dụng này trong kinh doanh. BHTT giúp xóa đi khoảng cách về thời gian và không gian giữa các bên tham gia vào lĩnh vực này. Bên cạnh việc giúp doanh nghiệp phát triển và tìm kiếm lợi nhuận, BHTT cũng mang lại cho người tiêu dùng nhiều lợi ích thiết thực.

Luận án tiến sĩ “Quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel” tập trung nghiên cứu các vấn đề lý thuyết cơ bản về BHTT, phân tích thực trạng QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel, chỉ ra các ưu điểm và hạn chế trong QTBHTT, nêu ra các nguyên nhân là cơ sở cho việc xây dựng các giải pháp cho vấn đề QTBHTT.

Kết quả của luận án “Thực trạng quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel” thể hiện ở một số điểm sau:

Một là tổng hợp và hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết cơ bản về BHTT, các đặc trưng và sự phát triển BHTT tại Việt Nam, đánh giá về các điều kiện phát triển BHTT cũng như về tiềm năng và cơ hội của BHTT tại Việt Nam của Tập đoàn Viettel trong thời gian tới.

Hai là, phân tích và đánh giá thực trạng QTBHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội Viettel, cụ thể tại Tổng công ty Cổ phần Bưu chính Viettel và Công ty Trách nhiệm hữu hạn Nhà nước Một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel. Làm rõ các nội dung về hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát BHTT tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Viettel.

Ba là, rút ra được những ưu điểm và hạn chế của QTBHTT và những nguyên nhân của thực trạng đó, từ đó có cơ sở để đề ra các giải pháp cho vấn đề này.

Nghiên cứu sinh mong muốn những kết quả đã đạt được trong luận án có thể đóng góp làm phong phú thêm các nội dung về bán hàng và quản trị bán hàng nói chung, BHTT và QTBHTT nói riêng, có giá trị khoa học và góp phần giải quyết vấn đề thực tiễn tại các doanh nghiệp. Những kết quả trong luận án này được rút ra từ những nghiên cứu độc lập và nghiêm túc có thể mang lại những giá trị tham khảo về thực tế QTBHTT tại Việt Nam.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Tiếng Việt

1. Vũ Minh Đức, Vũ Huy Thông (2018), Giáo trình Quản trị bán hàng, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
2. Vũ Anh Đức (2013), *Phát triển hệ thống phân phối sản phẩm IBM của công ty cổ phần thương mại dịch vụ vùng đất kỹ thuật số*, Luận án thạc sỹ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
3. Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm & Trần Hữu Hải (2009), Quản trị chiến lược, NXB Thống kê.
4. Đoàn Thị Thu Hà & Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2009), Giáo trình Quản trị học, NXB Tài chính.
5. Hoàng Văn Hải (2010), Quản trị chiến lược, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
6. Hoàng Văn Hải, Nguyễn Viết Lộc, Nguyễn Ngọc Thắng (2014), Ra quyết định quản trị, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
7. Trần Văn Hòe (2014), *Giáo trình Thương mại điện tử căn bản* (Tái bản lần 3), NXB Đại học Kinh tế quốc dân.
8. Hà Văn Hội (2011), Quản trị học – Những vấn đề cơ bản, NXB Thông tin & Truyền thông.
9. Nguyễn Bách Khoa & Nguyễn Hoàng Long (2004), Giáo trình Marketing thương mại, NXB Thống kê Hà Nội.
10. Mai Thanh Lan & Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản, NXB Thống kê.
11. Lê Thị Thùy Linh, Nguyễn Thành Minh Chánh (2021), *Xu hướng Shoppertainment và cơ hội cho các nhà bán lẻ kết nối người tiêu dùng tại Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế & Dự báo, số 26.
12. Nguyễn Thị Bích Loan, Phạm Công Đoàn (2021), Giáo trình Quản trị học, NXB Hà Nội, Hà Nội.
13. Nguyễn Hoàng Long & Nguyễn Hoàng Việt (2015), Giáo trình Quản trị chiến lược, NXB Thống kê, Hà Nội.
14. Phạm Vũ Luận (2004), Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại, NXB Thống kê, Hà Nội.
15. Phạm Vũ Luận (2004), Các tình huống quản trị doanh nghiệp, NXB Thống kê, Hà Nội.
16. Phạm Vũ Luận (2012), Giáo trình Quản trị doanh nghiệp thương mại, NXB

Thống kê, Hà Nội.

17.Đàm Gia Mạnh, Nguyễn Quang Trung, Bùi Quang Trường, Trần Lê Kim Danh, Phan Đa Phúc, Lê Thị Thu (2018), Giáo trình Thiết kế và triển khai website, NXB Thống kê, Hà Nội.

18.Nguyễn Văn Minh, Trần Hoài Nam, Chử Bá Quyết (2011), Giáo trình Thương mại điện tử căn bản, NXB Thống kê, Hà Nội.

19.Nguyễn Văn Minh & Nguyễn Trần Hưng (2014), Giáo trình Thương mại di động, NXB Thống kê, Hà Nội.

20.Nguyễn Văn Minh & Trần Hoài Nam (2002), Giao dịch thương mại điện tử: Một số vấn đề cơ bản, NXB Chính trị quốc gia.

21.Nguyễn Văn Minh, Chử Bá Quyết, Trần Hoài Nam, Nguyễn Bình Minh (2014), Giáo trình Phát triển hệ thống thương mại điện tử, NXB Thống kê, Hà Nội.

22.Đình Tiến Minh (2016), *Phát triển thương mại bán lẻ trực tuyến tại Thành phố Hồ Chí Minh thời kỳ Hội nhập kinh tế Quốc tế*, Hội thảo khoa học: Phát triển thương mại bán lẻ trực tuyến tại Thành phố Hồ Chí Minh, Trường Đại học Kinh tế TP. HCM.

23.Trần Hoài Nam (2013), *Phát triển ứng dụng mô hình thương mại điện tử B2B ở Việt Nam*, Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Thương mại.

24.Hoàng Phê (2021), “Từ điển tiếng Việt”, NXB Hồng Đức.

25.Lê Quân, Hoàng Văn Hải (2010), Giáo trình Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp thương mại, Trường Đại học Thương mại.

26.Nguyễn Hồng Quân (2014), *Xây dựng và phát triển thương hiệu của các doanh nghiệp kinh doanh trực tuyến của Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Ngoại thương.

27.Chử Bá Quyết (2021), Giáo trình Quản trị Thương mại điện tử 1, NXB Thống kê, Hà Nội.

28.Chử Bá Quyết (2013), *Phát triển dịch vụ hỗ trợ mua bán trực tuyến của doanh nghiệp Việt Nam*, Luận án tiến sỹ kinh tế, Trường Đại học Thương mại.

29.Trần Anh Tài (2007), Quản trị học, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.

30.Ngô Kim Thành (2012), Giáo trình Kỹ năng quản trị, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

31.Nguyễn Ngọc Toàn (2016), Chiến lược cạnh tranh (sách dịch), Michael E. Porter, NXB Trẻ.

32.Lưu Đan Thọ (2014), Quản trị học trong xu thế hội nhập, NXB Tài chính.

33. Trần Kiều Trang (2017), Giáo trình Quản trị nhóm làm việc, NXB Thống kê.
34. Nguyễn Hoàng Việt (2011), Giáo trình Marketing Thương mại điện tử, NXB Thống kê, Hà Nội.
35. Nguyễn Hoàng Việt (2013), *Chiến lược thương mại điện tử của các doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Thông tin – Truyền thông, Hà Nội.
36. Nguyễn Hoàng Việt (2017), Giáo trình Quản trị chiến lược thương mại điện tử, NXB Thống kê, Hà Nội.
37. James M. Comer (1995), *Quản trị bán hàng*, NXB Thống kê, Hà Nội.
38. James M. Comer (2005), *Quản trị bán hàng*, NXB Tổng hợp, Hà Nội.
39. Michael Dell (2006), Mô hình bán hàng trực tiếp của Dell, sách dịch, NXB Giao thông vận tải.
40. Richard L. Dafl (2016), Kỳ nguyên mới của quản trị, NXB Cengage Learning & NXB Hồng Đức.
41. Peter F. Drucker (2015), Những nguyên lý quản trị bất biến mọi thời đại, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
42. Feffey J. Fox (2008), Để trở thành CEO xuất sắc, NXB Lao động xã hội.
43. Robert Heller (2006), Thông tin hiệu quả, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
44. Robert Heller (2006), Kỹ năng ra quyết định, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
45. John C. Maxwell (2009), Phát triển kỹ năng lãnh đạo, NXB Lao động xã hội.
46. Havard, Business Essential (2006), Kỹ năng ra quyết định, NXB Tổng hợp TP Hồ Chí Minh.
47. VCCI (2004), *Sổ tay thương mại điện tử cho doanh nghiệp*, NXB Thống kê.
48. Chính phủ Việt Nam, Nghị định 52/2003/NĐ-CP về thương mại điện tử.
49. Cục CNTT & TMĐT (2009), "Báo cáo TMĐT các năm 2008, 2009, 2010, 2011", Bộ Công Thương.
50. Singh, M. Không có ngày tháng. "Sơ lược về phát triển chiến lược kinh doanh điện tử". Sách trắng do Trung tâm Thông tin Doanh nghiệp First Stop xuất bản.
51. Agarwal, B. Không có ngày tháng. "Xác định mô hình kinh doanh điện tử". Sách trắng về công nghệ thuộc da. (<http://www.tanning.com>), (030418).
52. Hecker, D.E. 2001. "Tác động việc làm của kinh doanh điện tử." Tạp chí Lao động hàng tháng, tháng 5 năm 2001, tr.3 - 16.
53. Hoàng Thị Phương Thảo, Nguyễn Minh Thông (2013), "Niềm tin của người tiêu dùng Việt Nam trong mua sắm trực tuyến", Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.

54. Báo cáo thường niên thương mại điện tử các năm.
55. Sách trắng công nghệ thông tin và truyền thông, (2019-2020), NXB Thông tin và truyền thông.
56. Chính phủ - Kế hoạch tổng thể phát triển triển thương mại điện tử giai đoạn 2011-2015.
57. Chính phủ - Kế hoạch tổng thể phát triển triển thương mại điện tử giai đoạn 2016-2020.
58. Chính phủ - Kế hoạch tổng thể phát triển triển thương mại điện tử giai đoạn 2021-2025.
59. Chính phủ - Quyết định số 1163/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chiến lược "Phát triển thương mại trong nước giai đoạn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045"
60. Báo cáo tài chính các năm Viettel Post.
61. Báo cáo thường niên các năm Viettel Post.
62. Báo cáo chỉ số ICT VietNam Index hàng năm
63. <https://viettelpost.com.vn/>
64. <https://viettelsale.com/>
65. <https://viettel.dng.net/viettel-distribution-trien-khai-he-thong-erp-so-hoa-hoat-dong-san-xuat-kinh-doanh.html>
66. <https://voso.vn/>
67. <https://viettelstore.vn/>
68. <https://mygo.onl/>
69. <https://www.statista.com/map/asia/vietnam/technology-telecommunications>
70. <https://www.internetworldstats.com/asia/vn.htm>
71. <https://www.statista.com/forecasts/1145936/smartphone-users-in-vietnam>
72. <https://iprice.vn/insights/mapofecommerce/>
73. <http://muasamcong.mpi.gov.vn/>
74. <http://dauthau.mpi.gov.vn/>
75. <https://marketingai.vn/>
76. <https://forbes.vn/>

II. Tiếng Anh

77. Birgelen, M.A. De Jong and K. de Ruyter (2006). "Multichannel Service Retailing: The Effects of Channel Performance Satisfaction on Behavioral Intentions." *Journal of Retailing* 82 .

- 78.D. Kao & J. Decou (2004), "*A Strategy-based model for e-business planning*", University of Windsor, Canada.
- 79.Saleh Khawatreh (2006), *Impacts of Information Technology on Organizational Structures*.
- 80.Philip Kotler (2009), *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*, Free Press.
- 81.Hagberg, J., Sundstrom, M., Egels-Zandén (2016), "*The digitalization of retailing: An exploratory framework*", *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- 82.Heinz Wehrich & Harold Koontz (2000), *Management – A global perspective, Tenth edition*, Tata MacGraw Hill,
- 83.Spiro, Rosann L., Gregory A. Rich, and William J. Stanton (2008), *Management of a Sales Force*, 12th Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- 84.Efraim Turban, Jae K. Lee, David King, Ting Peng Liang, Deborrah Turban (2010), *Electronic Commerce a managerial perspective*, 6th edition, Pearson International Edition.
- 85.Dr. James, E. LaBarre, Dr Susan Haugen (2001), *A case study analysis of e-commerce strategies for retail businesses*.
- 86.Qing Cao (2001), *E-commerce operations management*
- 87.Qing Cao (2014), *E-commerce operations management*.
- 88.Marc J. Schniederjans, Qing Cao và Jason H. Triche (2014), *E-commerce operations management*.
- 89.Chase et al (2001), *Operations Management for Competitive Advantage*, 9th ed. McGraw-Hill Irwin, New York.
- 90.C.S.V. Murthy (2004), *E-commerce concepts.models.strategies*, Himalaya Publishing House.
- 91.Prachi M (2019), "*Channel Conflict*", The Investors Book, Delhi.
- 92.Meenal Upadhyay và Chloë Thomas (2018), *How to effectively manage online sales*.
- 93.R. Kreiner (2009), *Management* 11th ed Boston Houghton Mifflin.
- 94.Dave Chaffey (2009), *E-business and E-commerce Management*, Prentice Hall.
- 95.Dave Chaffey (2015), *E-business and E-commerce Management*, Prentice Hall.
- 96.Kenneth C. Laudon & Carol Guercio Traver (2014), *E-Commerce 2014*, 10th Edition, Pearson.

97. T Ramesh & M Suryakumar (2021), "E-commerce and cement brands", Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry.

98. Sushmita Chakraborty, Ajit Singh, Deepa Sonal & Braj Kishor Prasad (2021), "E-Commerce & Role of E-Commerce in Marketing", Netaji Subhas Institute of Technology & Computer Society of India.

99. Aditya Ambre, Praful Gaikwad, Kaustubh Pawar & Vijaykumar Patil (2019), "Web and Android Application for Comparison of E-Commerce Products", International Journal of Advanced Engineering, Management and Science.

100. Mr. Pratik Kamble, Ms. Sneha Kamble & Ms. Neha Jadhav (2022), "Online Shopping E-commerce Android Application and E-commerce Website Development", International Journal for Research in Applied Science & Engineering.

101. Tiago da Costa & Beatriz Casais (2022) "Social Media and E-Commerce: A Study on Motivations for Sharing Content From E-Commerce Websites", Research Anthology on Social Media Advertising and Building Consumer Relationships – Information Resources Management Association USA.

102. Nishi Bala & Sachin Kumar (2022), "E-Commerce And Customer Relationship Management", IOSR Journal of Business and Management.

103. Safiye Gizem Saydam & Mustafa Emre Civelek (2022), "Problems in Cross-Border E-Commerce and Development of Cross-Border e-Commerce Performance Scale", Journal of International Trade, Logistics and Law.

104. Shaina Arora (2021), "Devising e-commerce and green e-commerce sustainability", International Journal of Engineering Development and Research.

105. Henry D Tran (2020), "From E-Commerce to M-Commerce", Journal of Textile Science & Fashion Technology.

106. Dr. Bhakti D. Mehta (2021), "Effectiveness of E-commerce in India", International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering.

107. Aleksandar Andonov, Georgi P. Dimitrov, Vasil Totev (2021), "Impact of E-commerce on Business Performance", TEM Journal.

108. Renata Bilkova & Hana Kopackova (2021), "Enhancing E-commerce by Website Quality", International Journal of Systems Applications, Engineering & Development.

PHỤ LỤC
PHỤ LỤC 1

Các dấu mốc đánh dấu quá trình phát triển của Tập đoàn Viettel

Thời gian	Sự kiện
6/1989	Thành lập Tổng Công ty Điện tử thiết bị thông tin (SIGELCO)
1995	Là doanh nghiệp duy nhất được cấp giấy phép kinh doanh đầy đủ các dịch vụ viễn thông ở Việt Nam
1999	Hoàn thành trục cáp quang Bắc – Nam dài 2000km
2000	Chính thức tham gia thị trường viễn thông Việt Nam với dịch vụ điện thoại đường dài giá rẻ VoIP.
2001	Cung cấp dịch vụ VoIP quốc tế
2002	Cung cấp dịch vụ truy nhập Internet
2/2003	Đổi tên thành Công ty Viễn thông Quân đội trực thuộc Bộ tư lệnh Thông tin
3/2003	Cung cấp dịch vụ điện thoại cố định (PSTN) đường dài tại Hà Nội và Hồ Chí Minh
4/2003	Bắt đầu lắp đặt mạng lưới điện thoại di động
4/2004	Bộ Quốc phòng đã điều chuyển Viettel thuộc Binh chủng Thông tin Liên lạc về trực thuộc Bộ Quốc phòng
10/2004	Cung cấp dịch vụ điện thoại di động. Cống cáp quang quốc tế
4/2005	Công ty Viễn thông Quân đội đã chuyển đổi thành Tổng Công ty Viễn thông Quân đội trực thuộc Bộ Quốc phòng
2006	Thành lập Công ty Viettel Cambodia
3/2007	Viettel sáp nhập 3 Công ty lớn bao gồm: Đường dài, Internet, Di động thành Công ty Viễn thông Viettel (Viettel Telecom)
10/2007	Thành lập Công ty Cổ phần Đầu tư Quốc tế Viettel (Viettel Global JSC)
12/2009	Tổng Công ty Viễn thông Quân đội đã đổi thành thành Tập đoàn Viễn thông Quân đội trực thuộc Bộ Quốc phòng

3/2010	Viettel khai trương 3G tại 63 tỉnh, thành phố trên cả nước
9/2011	Viettel khai trương mạng Natcom nhằm cung cấp các dịch vụ viễn thông tại Haiti
12/2011	Viettel tiếp nhận nguyên trạng EVN Telecom, sáp nhập nhà mạng
5/2012	Viettel đã khai trương mạng di động Movitel tại Mozambique
2014	Viettel chính thức đi vào hoạt động với thương hiệu Nexttel tại Cameroon và Bitel tại Peru
2015	Viettel bắt đầu kinh doanh tại Burundi với thương hiệu Lumitel và tại Tanzania với thương hiệu Halotel
11/2016	Viettel chính thức nhận giấy phép cung cấp dịch vụ 4G trên lãnh thổ Việt Nam và tuyên bố sản xuất thành công thiết bị hạ tầng cho mạng viễn thông
4/2017	Viettel chính thức khai trương mạng viễn thông 4G tại Việt Nam, phủ sóng toàn quốc.
1/2018	Tập đoàn Viễn thông Quân đội đã đổi tên thành Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội
7/2019	Ra mắt sàn thương mại điện tử Voso.vn và ứng dụng gọi xe MyGo
1/2020	Viettel thực hiện cuộc gọi video đầu tiên dùng đường truyền kết nối 5G trên thiết bị do Tập đoàn nghiên cứu và sản xuất

Nguồn: Tập đoàn Viettel

PHỤ LỤC 2

Các chi nhánh của Tập đoàn Viettel tại Việt Nam

STT	Tên chi nhánh	STT	Tên chi nhánh	STT	Tên chi nhánh
1	An Giang	22	Hà Giang	43	Hà Nam
2	Bà Rịa - Vũng Tàu	23	Gia Lai	44	Hà Nội
3	Bắc Giang	24	Đồng Tháp	45	Hà Tĩnh
4	Bắc Kạn	25	Đồng Nai	46	Hải Dương
5	Bạc Liêu	26	Điện Biên	47	Hải Phòng
6	Bắc Ninh	27	Đắk Nông	48	Hậu Giang
7	Bến Tre	28	Đắk Lắk	49	Hòa Bình
8	Bình Định	29	Đà Nẵng	50	Hung Yên
9	Bình Dương	30	Cao Bằng	51	Khánh Hòa
10	Bình Phước	31	Cần Thơ	52	Kiên Giang
11	Bình Thuận	31	Cà Mau	53	Kon Tum
12	Lai Châu	33	Lâm Đồng	54	Lạng Sơn
13	Lào Cai	34	Long An	55	Nam Định
14	Nghệ An	36	Ninh Bình	56	Ninh Thuận
15	Phú Thọ	36	Phú Yên	57	Quảng Bình
16	Quảng Nam	37	Quảng Ngãi	58	Quảng Ninh
17	Quảng Trị	38	Sóc Trăng	59	Sơn La
18	Tây Ninh	39	Thái Bình	60	Thái Nguyên
19	Thanh Hóa	40	Thành phố Hồ Chí Minh	61	Thừa Thiên Huế
20	Tiền Giang	41	Trà Vinh	62	Tuyên Quang
21	Vĩnh Long	42	Vĩnh Phúc	63	Yên Bái

Nguồn: Tập đoàn Viettel

PHỤ LỤC 3

Các đơn vị hạch toán phụ thuộc Tập đoàn Viettel

STT	Tên đơn vị	STT	Tên đơn vị	STT	Tên đơn vị
1	Tổng công ty Viễn thông Viettel	6	Tổng công ty Mạng lưới Viettel	11	Công ty Bất động sản Viettel
2	Viện Nghiên cứu và Phát triển Viettel	7	Công ty Truyền hình Viettel	12	Trung tâm Giải pháp công nghệ thông tin và viễn thông Viettel
3	Trung tâm Phần mềm viễn thông Viettel	8	Trung tâm Nghiên cứu phát triển thiết bị mạng viễn thông Viettel	13	Trung tâm Nghiên cứu thiết bị thông minh Viettel;
4	Học viện Viettel	9	Trung tâm Thể thao Viettel	14	Trung tâm Đo lường chất lượng Viettel
5	Trung tâm an ninh mạng Viettel	10	Ban Quản lý điều hành các dự án	15	Ban Dự án Tường lửa Quốc gia.
CÔNG TY CON 100% VỐN ĐIỀU LỆ					
1	Công ty TNHH một thành viên Thương mại và Xuất nhập khẩu Viettel	4	Công ty TNHH một thành viên Thông tin M1	7	Công ty Viettel America (VTA)
2	Công ty TNHH một thành viên Kinh doanh nhà Viettel	5	Công ty TNHH một thành viên Đầu tư công nghệ Viettel		
3	Công ty Thông tin viễn thông điện lực (EVNT)	6	Công ty TNHH một thành viên Thông tin M3		
CÔNG TY CON TRÊN 50% VỐN ĐIỀU LỆ					
1	Tổng Công ty cổ phần Bưu chính Viettel.	2	Tổng Công ty cổ phần Đầu tư quốc tế Viettel (VTG).	3	Công ty cổ phần Công trình Viettel.
4	Công ty cổ phần Tư vấn thiết kế Viettel.	5	Công ty TNHH Viettel - CHT.	6	Công ty cổ phần Công nghệ Viettel.
7	Công ty TNHH Phát triển nhà Viettel - Hancic.	8	Công ty Viettel - Peru.	9	Công ty cổ phần Phát triển đô thị Vinaconex - Viettel (VVHA).
10	Công ty cổ phần Xi măng Cẩm Phả.				

Nguồn: Tập đoàn Viettel

PHỤ LỤC 4

Các thương hiệu viễn thông của Tập đoàn Viettel ở các quốc gia

Thương hiệu	Quốc gia	Thời điểm hoạt động	Ghi chú
Unitel	Lào	26 tháng 02 năm 2008	Hợp tác giữa Viettel Global và Lao Asia Telecom
Metphone	Campuchia	19 tháng 02 năm 2009	Nhà điều hành viễn thông lớn nhất ở Campuchia (chiếm 50% thị phần)
Natcom	Haiti	10 tháng 09 năm 2011	Liên doanh giữa Viettel Global (60%) và Haiti (40%)
Movitel	Mozambique	10 tháng 01 năm 2012	Nhà điều hành viễn thông hàng đầu; vùng phủ sóng chiếm hơn 93% diện tích của cả nước
Telemor	Đông Timor	01 tháng 07 năm 2013	Chiếm hơn 47% thị phần và bắt đầu có lãi sau sáu tháng đi vào hoạt động
Nexttel	Cameroon	12 tháng 09 năm 2014	Nhà mạng đầu tiên triển khai mạng viễn thông 3G trên toàn quốc
Bitel	Peru	16 tháng 10 năm 2014	Thị trường nước ngoài đầu tiên có tổng GDP cả nước cao hơn so với Việt Nam
Lumitel	Burundi	30 tháng 05 năm 2015	Nhà điều hành viễn thông lớn nhất ở Burundi trong vòng 1 tháng hoạt động
Halotel	Tanzania	15 tháng 10 năm 2015	Đã lắp đặt thành công hơn 18.000 km cáp quang
Mytel	Myanmar	26 tháng 08 năm 2017	Việt Nam đã đầu tư 1.500.000.000 USD vào Mytel

Nguồn: Tập đoàn Viettel

PHỤ LỤC 5

Doanh thu và lợi nhuận của Tập đoàn Viettel từ năm 2008 đến 2021

Đơn vị: Triệu đồng

Năm	Doanh thu	Lợi nhuận
2008	33.000.000	8.600.000
2009	60.211.000	10.290.000
2010	91.561.000	15.500.000
2011	117.301.000	19.780.000
2012	141.418.000	24.500.000
2013	162.886.000	35.086.000
2014	197.000.000	42.000.000
2015	222.700.000	45.800.000
2016	226.558.000	43.200.000
2017	250.800.000	44.000.000
2018	234.500.000	37.600.000
2019	251.000.000	39.000.000
2020	264.000.000	39.800.000
2021	274.000.000	40.100.000

Nguồn: Tập đoàn Viettel

PHỤ LỤC 6

Các công ty thành viên của Viettel Post

STT	Tên công ty thành viên
1	Công ty TNHH Một thành viên logistics Viettel
2	Công ty TNHH Một thành viên công nghệ bưu chính Viettel
3	Công ty TNHH Một thành viên TMĐT bưu chính Viettel
4	Công ty TNHH Một thành viên Bưu chính Viettel Tp Hồ Chí Minh
5	Công ty TNHH Một thành viên Bưu chính Viettel Tp Hà nội
6	Công ty TNHH Một thành viên Bưu chính Liên tỉnh
7	Công ty TNHH Bưu chính Viettel Cambodia

PHỤ LỤC 7

Các ngành nghề kinh doanh của Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel

STT	Ngành nghề kinh doanh
1	Kinh doanh dịch vụ chuyển phát nhanh bưu phẩm, bưu kiện hàng hóa.
2	Kinh doanh thương mại trên mạng bưu chính, thương mại điện tử.
3	Kinh doanh dịch vụ viễn thông: bán các thiết bị viễn thông đầu cuối; các loại thẻ viễn thông, điện thoại, Internet card.
4	Cho thuê văn phòng.
5	Cung cấp dịch vụ quảng cáo trên bao bì chuyển phát nhanh của Công ty.
6	Bảo dưỡng, sửa chữa ô tô và xe có động cơ khác.
7	Bán phụ tùng và các bộ phận phụ trợ vào xe có động cơ khác.
8	Đại lý bảo hiểm.
9	Dịch vụ vận tải liên vận quốc tế bằng đường bộ, đường thủy
10	Đại lý kinh doanh thẻ các loại.
11	Xuất nhập khẩu các mặt hàng Công ty kinh doanh.
12	Sản xuất các sản phẩm từ giấy và bì.
13	In ấn, các dịch vụ liên quan đến in.
14	Dịch vụ logistic(bao gồm: dịch vụ bốc xếp hàng hóa, dịch vụ kho bãi và lưu giữ hàng hóa, dịch vụ đại lý hải quan, lập kế hoạch bốc dỡ hàng hóa, tiếp nhận, lưu kho và quản lý thông tin liên quan đến vận chuyển và lưu kho hàng hóa trong suốt cả chuỗi Logistic; hoạt động xử lý hàng hóa bị khách hàng trả lại, hàng tồn kho, hàng hóa quá hạn, lỗi một và tái phân phối hàng hóa đó; hoạt động cho thuê và thuê container và các dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải) (thực hiện theo pháp luật chuyên ngành về logistic).
15	Dịch vụ ủy thác xuất nhập khẩu hàng hóa (thực hiện theo pháp luật chuyên ngành về thương mại xuất nhập khẩu).
16	Vận tải hàng hóa bằng ô tô chuyên dùng và không chuyên dùng theo hợp đồng.
17	Vận tải hành khách bằng taxi, bằng xe khách nội tỉnh, liên tỉnh.
18	Dịch vụ hỗ trợ cho vận tải đường bộ, đường thủy nội địa, ven biển và viễn dương.
19	Tổ chức giới thiệu và xúc tiến thương mại.
20	Đại lý mua, đại lý bán, ký gửi thương mại.
21	Bán lẻ máy tính, thiết bị ngoại vi, phần mềm trong các cửa hàng chuyên doanh.

22	Bán lẻ thiết bị viễn thông trong các cửa hàng chuyên doanh.
23	Bán buôn, bán lẻ sách báo tạp chí, văn phòng phẩm trong các cửa hàng chuyên doanh.
24 25	Bán lẻ băng đĩa âm thanh, hình ảnh (kể cả băng, đĩa trắng) trong các cửa hàng chuyên doanh.
26	Bán lẻ theo yêu cầu đặt hàng qua bưu điện hoặc internet.
27	Dịch vụ bưu chính.
28	Dịch vụ chuyên phát.
29	Quảng cáo.
30	Nghiên cứu thị trường và thăm dò dự luận (không bao gồm dịch vụ điều tra và thông tin Nhà nước cấm).
31	Sửa chữa máy vi tính và thiết bị ngoại vi.
32	Sửa chữa máy móc, thiết bị (bao gồm các mặt hàng công ty kinh doanh).
33	Sửa chữa thiết bị liên lạc.
34	Bốc xếp hàng hóa.
35	Vận tải hành khách đường bộ khác.
36	Vận tải hàng hóa bằng đường bộ.
37	Cho thuê xe có động cơ.
38	Bán lẻ khác trong các cửa hàng kinh doanh tổng hợp.
39	Bán buôn máy móc, thiết bị và phụ tùng máy khác.
40	Vận tải hàng hóa ven biển và viễn dương.
41	Sản xuất đồ uống không cồn, nước khoáng.
42	Bán buôn đồ uống.
43	Đại lý chi trả ngoại tệ.

Nguồn: Tổng công ty cổ phần Bưu chính Viettel

PHỤ LỤC 8

Các ngành nghề kinh doanh của Viettel Commerce

TT	Tên ngành
1	Xuất nhập khẩu các thiết bị toàn bộ, thiết bị lẻ, các vật tư, công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin, đo lường, điều khiển, y tế,
2	Kinh doanh các loại vật tư, thiết bị, công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin, đo lường, điều khiển;
3	Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, chuyển giao công nghệ, dịch vụ kỹ thuật các thiết bị, vật tư, công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin, đo lường, điều khiển;
4	Lắp ráp, sản xuất, sửa chữa, bảo trì, bảo hành các thiết bị, vật tư, công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin, đo lường, điều khiển;
5	Mua bán, xuất nhập khẩu các loại dây chuyền công nghệ, trang thiết bị, vật tư, công cụ sản xuất cho các ngành nghề: bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin, đo lường, điều khiển, y tế, dầu khí, hàng hải, công nghiệp, nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp (trừ hóa chất Nhà nước cấm, thuốc bảo vệ thực vật, thuốc thú y);
6	Kinh doanh các dịch vụ tư vấn, chuyển giao công nghệ, dịch vụ kỹ thuật các thiết bị, vật tư, công trình, thiết bị công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin, đo lường, điều khiển (không bao gồm dịch vụ tư vấn pháp luật, tư vấn tài chính);
7	Lắp ráp, sản xuất, sửa chữa, bảo trì, bảo hành thiết bị, vật tư, công trình, thiết bị, công cụ sản xuất bưu chính - viễn thông, điện, điện tử, tin học, phát thanh, truyền hình, công nghệ thông tin, đo lường, điều khiển, y tế, công nghiệp (trừ hóa chất Nhà nước cấm).
8	Cổng thông tin;
9	Xử lý dữ liệu, cho thuê và các hoạt động liên quan;
10	Bán lẻ theo yêu cầu đặt hàng qua bưu điện hoặc internet.

11	Bán buôn chuyên doanh: - Bán buôn hóa chất khác (trừ loại sử dụng trong nông nghiệp); - Bán buôn chất dẻo dạng nguyên sinh; - Bán buôn cao su;
12	Bán buôn tổng hợp;
13	Bán lẻ hóa chất khác (trừ loại sử dụng trong nông nghiệp); bán lẻ chất dẻo dạng nguyên sinh, bán lẻ cao su;
14	Kho bãi và lưu giữ hàng hóa
15	Bốc xếp hàng hóa;
16	Hoạt động dịch vụ hỗ trợ khác liên quan đến vận tải.

Nguồn: Viettel Commerce

PHỤ LỤC 9

Giới thiệu về phần mềm DMS.ONE Viettel

1. DMS.ONE Viettel là gì?

DMS.ONE Viettel là phần mềm quản lý doanh nghiệp giúp quản lý các hoạt động phân phối hàng hóa ra thị trường, diễn biến tại các kênh phân phối, bao gồm quản lý nhân viên thị trường, tự động hóa bán hàng, kiểm soát hàng tồn và các biến động ngoài thị trường, quản lý công nợ,... giải pháp phần mềm quản lý hệ thống phân phối hàng hóa trực tuyến có thể áp dụng cho: Nhà sản xuất – Nhà phân phối – Đại lý – Điểm bán giúp quản lý hiệu quả và tiết kiệm thời gian.

Phần mềm quản lý hệ thống phân phối DMS (Document management system) hỗ trợ nhân viên bán hàng thao tác bán hàng theo quy trình chuẩn làm tiết kiệm thời gian, tăng chất lượng chăm sóc khách hàng và tối ưu doanh thu. Mọi thông tin một nhân viên bán hàng cần khi viếng thăm điểm bán bao gồm thông tin về khách hàng, lịch sử mua hàng, các báo cáo bán hàng; thông tin sản phẩm, chương trình khuyến mại,... để có sẵn trong ứng dụng di động của phần mềm DMS.ONE để nhân viên có thể dễ dàng tra cứu tại điểm bán.

Ngoài ra Phần mềm DMS.ONE giúp hỗ trợ tối ưu và phân chia hợp lý các tuyến bán hàng. Qua đó nhà quản trị có thể biết được cửa hàng nào liên tục phát sinh doanh số, cửa hàng nào lâu rồi chưa có đơn hàng mới, từ đó có thể sắp xếp thay đổi tần suất việc thăm khách hàng cho phù hợp với thực tế, tránh lãng phí nguồn lực đồng thời có thể chăm sóc được kĩ hơn các cửa hàng trọng tâm. Như vậy quản lý tuyến bán hàng hiệu quả có thể cải thiện nhanh chóng tình hình phân phối bán hàng của doanh nghiệp.

2. Quản lý giám sát nhân viên bán hàng

Phần mềm DMS.ONE giúp nhà quản lý có thể giám sát vị trí nhân viên bán hàng và nắm được lộ trình viếng thăm khách hàng của nhân viên trên bản đồ số. Thông qua kết quả tiếp xúc khách hàng, thời gian di chuyển và tổng thời gian làm việc của nhân viên bán hàng để đảm bảo nhân viên bán hàng có đang tích cực ngoài thị trường, việc chăm sóc khách hàng có đang được diễn ra tốt.

3. Tự động hóa bán hàng

Tự động hóa bán hàng được thể hiện rõ hơn ở tính năng gợi ý đơn hàng thông minh. Nhân viên và khách hàng sẽ không phải băn khoăn nhiều về việc nên đặt bao nhiêu hàng, sản phẩm gì là phù hợp với thực tế tiêu thụ. Phần mềm sẽ tự động đưa ra đơn hàng nên đặt, nhân viên bán hàng có thể lên ngay đơn hàng bằng ứng dụng di động và gửi về cho kế toán, giám sát qua đường truyền 3G. Các chương trình khuyến mại khách hàng được hưởng cũng tự động được tính đi kèm với đơn hàng.

Đơn hàng khi được gửi về qua phần mềm, kế toán viên tiến hành xét duyệt hàng từ phần mềm, đơn hàng đang ở trạng thái nào sẽ có thông báo gửi tới giám sát và quản lý điểm bán biết được. Trình tự bán hàng sẽ kết thúc khi hàng được xuất cho bộ phận giao hàng. Như thế mọi hoạt động bán hàng từ khi bắt đầu nhân viên bước chân vào điểm bán đến khi kết thúc một đơn hàng sẽ được diễn ra nhanh hơn, xuyên suốt giữa các bộ phận liên quan có sự liên hệ chặt chẽ, trực tuyến, khắc phục được tình trạng rời rạc, tránh bỏ sót đơn hàng hoặc đơn hàng có độ trễ quá cao.

4. Báo cáo điều hành

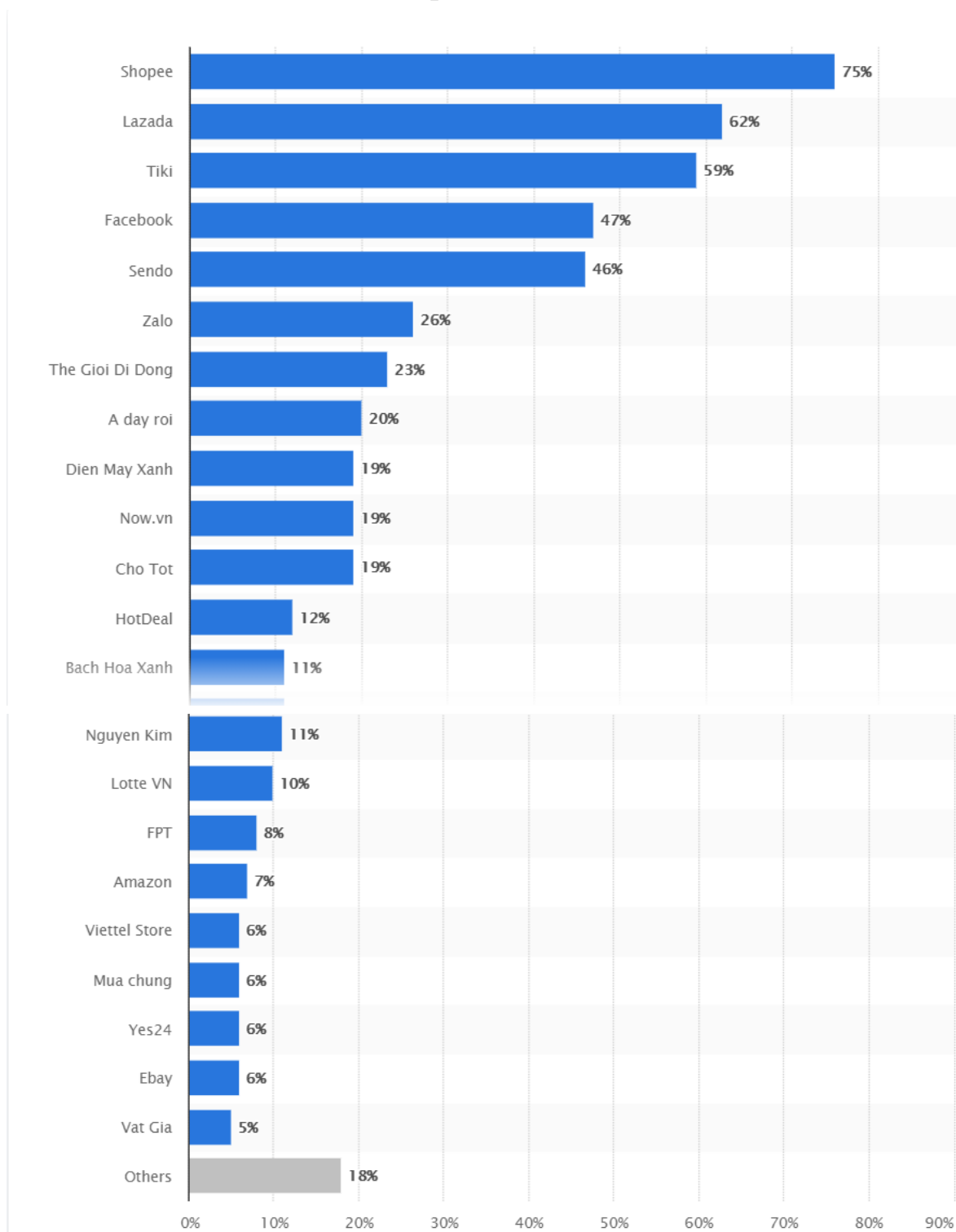
Báo cáo điều hành kết quả bán hàng về doanh thu, doanh số, đơn hàng, khách hàng thêm mới, ... của nhân viên phục vụ cho việc theo dõi và đánh giá năng lực và nỗ lực làm việc thực tế của nhân viên từ đó xác định năng lực, hiệu quả bán hàng của từng nhân viên để có chiến lược cụ thể phục vụ kế hoạch đào tạo nâng cao kỹ năng bán hàng cho đội ngũ nhân viên.

5. Bám sát thị trường

Bám sát thị trường giúp các doanh nghiệp phân phối có thể kiểm soát được hàng tồn tại từng điểm bán, đại lý, nhà phân phối nhằm đưa ra kết hoạch sản xuất, điều phối hàng hóa phù hợp. Nắm bắt thị trường còn được thể hiện ở việc quản lý hình ảnh trưng bày hàng hóa, độ phủ khách hàng, tình trạng khách hàng,... Đây là những yếu tố quan trọng trong phân phối nhưng không hề dễ theo dõi, quản lý nếu vắng mặt phần mềm **DMS.ONE**

PHỤ LỤC 10

Thứ tự các website TMĐT phổ biến nhất ở Việt Nam năm 2019



Nguồn: <https://www.statista.com/statistics/977848/vietnam-online-shopping-sites/>

PHỤ LỤC 11

Một số nét chính về mô hình ERP



Các mảng quản trị của ERP

Về hoạch định tài chính, ERP sẽ tổng hợp mọi thứ liên quan đến tài chính một cách đồng nhất. Số liệu sẽ được lưu trữ xuyên suốt, mọi sự thay đổi về số liệu và các thông tin liên quan đều được tự động cập nhật, tính toán và hiển thị lại cho trùng khớp. Hệ thống giúp loại trừ các sai sót từ việc tính toán thủ công, triệt tiêu những tiêu cực trong lĩnh vực tài chính của doanh nghiệp. Thông tin cũng rất kịp thời phục vụ công tác dự báo và hoạch định. Thông qua ERP, các nhà quản trị có thể theo sát tình hình tài chính của tất cả các công đoạn, bộ phận trong bán hàng trực tuyến tại mọi thời điểm. Các cơ sở dữ liệu đảm bảo chính xác và kịp thời phục vụ cho phân tích, đánh giá và điều chỉnh.

ERP đáp ứng được nhiều yêu cầu trong hoạch định nhân sự. ERP cho phép nhà quản trị có thể nắm được khá chi tiết tình hình nhân sự như giờ làm, giá trị và khối lượng công việc hoàn thành.... ERP cập nhật và lưu trữ quá trình và hiệu quả làm việc của nhân sự liên tục trên hệ thống giúp các nhà quản trị có thông tin nhanh, kịp thời và chính xác về tình hình nhân sự. Phần mềm cập nhật tự động các thông tin như chấm công, lương, thưởng, hợp đồng, bảo hiểm ... giúp cho việc tra cứu, kiểm soát và giải quyết các vấn đề nhanh chóng và dễ dàng. ERP còn cho phép các nhà quản trị giao tiếp với nhân viên thông qua mạng cộng đồng nội bộ để luôn thấu

hiếu tâm tư, nguyện vọng của nhân viên cũng như kịp thời giải đáp mọi thắc mắc của nhân viên.

ERP cũng rất hữu ích với số lượng hàng tồn kho và trưng bày lớn. Hệ thống ERP giúp kiểm soát số lượng hàng hóa trong kho, vị trí của hàng hóa trong kho hay tại các điểm bán, số lượng nguyên liệu còn tồn đọng tổng thể và tại từng cơ sở, ... giúp các nhà quản trị có thể nắm được tình hình hàng hóa tồn đọng chính xác để đưa ra kế hoạch nhập hàng phù hợp, giảm thiểu tồn kho. ERP cũng giúp quản trị hàng hóa theo mã quy cách, đơn vị tính khác nhau, khoảng thời gian nhập kho, thời hạn sử dụng... như các phần mềm quản lý kho khác.

ERP lưu trữ đầy đủ thông tin khách hàng và lịch sử tiêu dùng, mua bán trên hệ thống. Thông tin khách hàng được quản trị tự động và chuyên nghiệp giúp các nhà quản trị có thông tin chính xác, kịp thời để đưa ra các phương án khách hàng phù hợp. Hoạch định có thể dựa vào các thông tin đó để đưa ra giải pháp khách hàng phù hợp, hỗ trợ cho việc chăm sóc khách hàng.

ERP cũng được coi là một công cụ tự động hóa giúp quản trị một phần hoặc tổng thể toàn bộ quá trình bán hàng của doanh nghiệp, từ việc chuẩn bị đầu vào, đầu ra, đóng gói, các phụ kiện và dịch vụ đi kèm, góp phần nâng cao năng suất làm việc. Đây sẽ là. Do chỉ vận hành trên một hệ thống duy nhất nên ERP mang tới cho các nhà quản trị cái nhìn tổng thể về công việc, từ đó đưa ra các giải pháp tiết kiệm chi phí, thời gian, tăng năng suất và phân bổ nhân sự tối ưu ... Giải pháp này rất hữu dụng khi vận hành cho các doanh nghiệp lớn.

PHỤ LỤC 12

Quy trình mua, bán hàng trực tuyến trên website voso.vn

I. Quy trình mua hàng giành cho khách hàng

– Bước 1: Tìm kiếm, tham khảo thông tin sản phẩm, dịch vụ và các người bán mà người mua đang quan tâm;

– Bước 2: Tham khảo thông tin giá và chính sách hỗ trợ của bên bán sản phẩm, dịch vụ mà người mua đang có nhu cầu mua (nguồn gốc, xuất xứ, tiêu chuẩn chất lượng, chế độ bảo hành...);

– Bước 3: Dựa trên thông tin tham khảo được từ người bán sản phẩm, dịch vụ người mua tiến hành đặt hàng và cung cấp các thông tin địa chỉ nhận hàng và có liên hệ với người bán qua thông tin liên hệ đăng tải trong nội dung tin bán hàng hóa để hỏi về thêm thông tin sản phẩm, dịch vụ;

– Bước 4: Sau khi đã cung cấp thông tin và quyết định mua hàng, người mua có thể quyết định đặt hàng (người mua cần đăng nhập tài khoản thành viên trước khi mua, nếu người mua chưa phải là thành viên hệ thống cho phép đăng ký thành viên trước khi mua hàng);

– Bước 5: Người mua lựa chọn phương thức thanh toán, giao nhận và xác nhận “đặt mua” hoàn tất đơn hàng.

– Bước 6: Người mua kiểm tra hiện trạng hàng hóa, nhận sản phẩm, dịch vụ;

– Bước 7: Người mua thắc mắc, khiếu nại người bán (nếu có)

II. Quy trình bán hàng giành cho nhà bán hàng

– Bước 1: Người bán đăng ký tài khoản theo quy trình trên Voso.vn.

– Bước 2: Người bán tìm hiểu các chính sách và chương trình hỗ trợ người bán, chọn “Đăng ký”.

– Bước 3: Người bán cung cấp thông tin doanh nghiệp theo biểu mẫu.

– Bước 4: Hoàn tất biểu mẫu và gửi Voso.vn.

– Bước 5: Voso.vn tiếp nhận, kiểm tra và xác thực thông tin, tính pháp lý của hồ sơ được người bán cung cấp và liên hệ với người bán hàng để xác minh thêm thông tin, đàm phán, ký kết hợp đồng cung ứng dịch vụ sàn thương mại điện tử. Người bán được Voso.vn tạo gian hàng và Người bán có thể thực hiện đăng tin, mua bán sản phẩm đã đăng trên Voso.vn.

Nguồn: voso.vn

PHỤ LỤC 13

Quy trình thanh toán khi mua hàng trực tuyến trên website voso.vn

Cách 1: Thanh toán sau (COD – thanh toán bằng tiền mặt):

- Bước 1: Người mua tìm hiểu thông tin về sản phẩm trên Voso.vn.
- Bước 2: Người mua đặt mua sản phẩm, lựa chọn phương thức thanh toán tiền mặt khi giao hàng.
- Bước 3: Bộ phận vận chuyển của Voso.vn giao hàng.
- Bước 4: Người mua nhận hàng và thanh toán.

Cách 2: Thanh toán online qua thẻ Visa, thẻ ATM ngân hàng

- Bước 1: Người mua tìm hiểu thông tin về sản phẩm trên Voso.vn.
- Bước 2: Người mua đặt mua sản phẩm, lựa chọn phương thức thanh toán thẻ.
- Bước 3: Người mua cung cấp thông tin thẻ thanh toán, hoàn tất thanh toán cho đơn hàng.
- Bước 4: Bộ phận vận chuyển của Voso.vn giao hàng.
- Bước 5: Người mua nhận hàng.

PHỤ LỤC 14

Kết quả kinh doanh Viettel Post 2016-2021

Đơn vị tính: tỷ đồng.

Năm / Hạng mục		Doanh thu thuần	Lợi nhuận gộp	Giá vốn hàng bán	Chi phí	Lợi nhuận sau thuế
2016		2.928	248	2.680	111	112
2017		4.031	345	3.686	154	170
2018		4.922	547	4.376	249	279
2019		7.812	775	7.036	383	380
2020		17.237	694	16.543	318	384
2021		21.555	599	20.852	329	296
Tỷ lệ tăng/ giảm (%)	2017/2016	137,67	138,55	137,53	138,73	151,78
	2018/2017	122,1	158,55	118,72	161,68	164,11
	2019/2018	158,71	141,68	160,78	153,81	136,2
	2020/2019	220,64	89,54	235,12	83,02	101,05
	2021/2020	125,05	86,31	126,04	103,46	77,08

Nguồn: Viettel Post

PHỤ LỤC 15

Kết quả kinh doanh của Viettel Commerce một số thời điểm

Đơn vị tính: tỷ đồng.

Hạng mục Năm	Doanh thu	Lợi nhuận gộp	Giá vốn hàng bán	Chi phí	Lợi nhuận sau thuế	
2010	3.190	89	3.101	61	28	
2015	5.248	126	5.122	90	36	
2018	9.821	172	9.649	125	47	
2019	12.219	202,9	12.016,1	150	52	
2020	14.320	208,2	14.111,8	158	50	
2021	18.985	285,19	16.872	181	58	
Tỷ lệ tăng/giảm (%)	2019/2018	124,4	117,96	124,53	120	110,63
	2020/2019	117,2	102,61	117,44	105,33	96,15
	2021/2020	132,68	136,92	119,56	114,55	160

Nguồn: Viettel Commerce

PHỤ LỤC 16

PHIẾU PHÒNG VẤN

(Đối tượng phỏng vấn: Nhà quản trị bán hàng trực tuyến các cấp tại Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel)

Phiếu phỏng vấn nằm trong khuôn khổ luận án tiến sỹ “Quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel”. Thông tin mà Ông/ Bà cung cấp là cơ sở quan trọng giúp tác giả đánh giá thực trạng quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động này. Các thông tin sẽ được xử lý khuyết danh và sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu của luận án mà không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác.

Kính đề nghị Ông/ Bà vui lòng cho biết những thông tin sau:

I. Thông tin chung

Họ và tên: Nam Nữ

Vị trí công tác:

Bộ phận mà ông/bà đang làm việc:

Đơn vị ông/bà đang làm việc:

Thâm niên công tác:

Trình độ:

Trung học Trung cấp Cao đẳng Đại học Sau đại học

II. Một số câu hỏi phỏng vấn

1. Ông/Bà đã từng tham gia vào những vị trí quản trị bán hàng trực tuyến nào của Tập đoàn Viettel?
.....

2. Xin ông/bà cho biết định hướng cho bán hàng trực tuyến của Viettel có từ khi nào?
.....

3. Xin ông/bà cho biết những thuận lợi và hạn chế của Viettel đối với bán hàng trực tuyến là gì?
.....

4. Ông/bà có thể cho biết các kế hoạch, chiến lược bán hàng trực tuyến tại Viettel được xây dựng như thế nào?
.....

-
5. *Các mục tiêu đối với bán hàng trực tuyến được đưa ra dựa trên những cơ sở nào?*
-
6. *Vì sao Viettel lại lựa chọn sản phẩm và khách hàng cho bán hàng trực tuyến như hiện nay?*
-
7. *Các hoạt động, chương trình bán hàng trực tuyến được xây dựng như thế nào?*
-
8. *Ông/bà có thể cho biết các nội dung cơ bản của ngân sách bán hàng trực tuyến?*
-
9. *Xin ông/bà cho biết những ưu, nhược điểm của mô hình tổ chức bán hàng trực tuyến hiện nay?*
-
10. *Ông/bà có thể cho biết việc triển khai các hoạt động, chương trình bán hàng trực tuyến đang gặp phải những khó khăn gì? Hiệu quả mang lại đã tương ứng với mục tiêu đề ra hay chưa?*
-
11. *Xin ông/bà cho biết công tác nhân sự cho bán hàng trực tuyến được thực hiện như thế nào?*
-
12. *Xin ông/bà cho biết về kiểm soát bán hàng trực tuyến tại Viettel?*
-
13. *Ông/bà có thể cho biết công nghệ cho bán hàng trực tuyến được nghiên cứu, triển khai như thế nào?*
-
14. *Quan điểm của ông/bà về chuyển đổi số và bán hàng trực tuyến?*
-
15. *Theo ông/bà các hoạt động quản trị bán hàng trực tuyến tại Viettel có được thực hiện thường xuyên hay không?*
-

16. Tập đoàn Viettel có tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào các hoạt động quản trị bán hàng trực tuyến không?

.....

17. Ông/Bà vui lòng cho biết thuận lợi và khó khăn trong công tác quản trị bán hàng trực tuyến tại Viettel hiện nay?

.....

18. Ông/Bà vui lòng cho biết đánh giá của mình về hiệu quả quản trị bán hàng trực tuyến của Viettel hiện nay?

- Rất không tốt
- Không tốt
- Trung bình
- Tốt
- Rất tốt

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!

PHỤ LỤC 17

PHIẾU ĐIỀU TRA

(Đối tượng điều tra: Lực lượng bán hàng trực tuyến tại Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel)

Phiếu điều tra nằm trong khuôn khổ luận án tiến sỹ “Quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel”. Thông tin mà Ông/ Bà cung cấp là cơ sở quan trọng giúp tác giả đánh giá thực trạng quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel, trên cơ sở đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động này. Các thông tin sẽ được xử lý khuyết danh và sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu của luận án mà không phục vụ cho bất cứ một mục đích nào khác.

Kính đề nghị Ông/ Bà vui lòng cho biết những thông tin sau:

I. Thông tin chung

Họ và tên:

Giới tính: Nam..... Nữ

Vị trí công tác:

Bộ phận mà ông/bà đang làm việc:

Đơn vị ông/bà đang làm việc:

Thâm niên công tác:

Trình độ:

Trung học Trung cấp Cao đẳng Đại học Sau đại học

II. Một số câu hỏi gạn lọc

1. Quản trị bán hàng trực tuyến có vai trò thế nào đối với việc thực hiện công việc của Ông/Bà?

- Không quan trọng
- Ít quan trọng
- Trung bình
- Quan trọng
- Rất quan trọng

2. Mục đích của quản trị bán hàng trực tuyến theo Ông/Bà là gì?

- Hoàn thành các mục tiêu bán hàng trực tuyến đã đề ra
- Nâng cao hiệu quả bán hàng trực tuyến

- Gia tăng thị phần, khách hàng, lợi nhuận
- Tạo dựng vị thế trong lĩnh vực kinh doanh trực tuyến
- Mục đích khác:

3. Ông/Bà đã từng tham gia vào vị trí quản trị bán hàng trực tuyến nào của Tập đoàn chưa?

- Đã tham gia
- Đang tham gia
- Chưa tham gia

Nếu đã hoặc đang tham gia, Ông/Bà cho biết vị trí quản trị mà mình đã/đang đảm trách?

- Nhà quản trị cấp cao
- Nhà quản trị cấp trung
- Nhà quản trị cấp thừa hành
- Tất cả các vị trí quản trị trên

4. Các hoạt động quản trị bán hàng trực tuyến tại Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel có được thực hiện thường xuyên hay không?

- Không có
- Hiếm khi
- thỉnh thoảng
- Thường xuyên

5. Quản trị bán hàng trực tuyến tại Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel có giúp cải thiện hiệu quả bán hàng trực tuyến không?

- Không hề cải thiện
- Cải thiện không đáng kể
- Cải thiện ở mức trung bình
- Cải thiện tốt
- Cải thiện rất tốt

6. Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel có tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các hoạt động quản trị bán hàng trực tuyến không?

- Gây cản trở, khó khăn
- Không tạo điều kiện
- Tạo điều kiện mức trung bình
- Tạo điều kiện thuận lợi
- Tạo điều kiện rất thuận lợi

7. Đánh giá của Ông/Bà về sự cần thiết của các hoạt động quản trị bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel?

- Rất không cần thiết
- Không cần thiết
- Trung bình
- Cần thiết
- Rất cần thiết

III. Thông tin điều tra

Ông/Bà hãy cho biết mức độ đánh giá về các nội dung của quản trị bán hàng trực tuyến tại Việt Nam của Tập đoàn Công nghiệp – Viễn thông Quân đội Viettel với mức độ đánh giá như sau:

- 1- Rất không tốt
- 2- Không tốt
- 3- Trung bình
- 4- Tốt
- 5- Rất tốt

STT	NỘI DUNG ĐÁNH GIÁ	ĐÁNH GIÁ				
		Rất không tốt	Không tốt	Trung bình	Tốt	Rất tốt
1. CHIẾN LƯỢC BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN						
1.1	Chiến lược bán hàng trực tuyến là cơ sở phát triển bán hàng trực tuyến tại Việt Nam	1	2	3	4	5
1.2	Chiến lược bán hàng trực tuyến được đề ra sát với thực tế bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam.	1	2	3	4	5
1.3	Việc đề ra các chiến lược bán hàng trực tuyến tại thị trường Việt Nam giúp Tập đoàn có cơ sở tiếp cận thị trường được bài bản và dễ dàng hơn.	1	2	3	4	5

1.4	Chiến lược sản phẩm cho bán hàng trực tuyến giúp đáp ứng nhu cầu khách hàng tốt hơn.	1	2	3	4	5
1.5	Chiến lược tiếp cận khách hàng, thị trường giúp đẩy mạnh khả năng tiêu thụ hàng hóa qua kênh trực tuyến.	1	2	3	4	5
1.6	Chiến lược hiện đại hóa, tự động hóa các hoạt động bán hàng trực tuyến mang có tác dụng rất lớn đối với các hoạt động quản trị.	1	2	3	4	5
1.7	Kế hoạch số hóa toàn hệ thống sẽ giúp quản trị nhanh và chính xác mọi vấn đề của bán hàng trực tuyến	1	2	3	4	5
1.8	Chiến lược phát triển bán hàng trực tuyến đa dạng tạo thuận lợi trong quá trình phát triển bán hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5

2. CHUẨN BỊ CHO BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN

2.1	Hạ tầng cho bán hàng trực tuyến được đảm bảo đầy đủ, có chất lượng tốt.	1	2	3	4	5
2.2	Công nghệ đáp ứng cho bán hàng trực tuyến tiên tiến và luôn được đáp ứng kịp thời.	1	2	3	4	5
2.3	Vốn đầu tư cho bán hàng trực tuyến luôn được đảm bảo và cấp kịp thời đáp ứng cho các hoạt động.	1	2	3	4	5
2.4	Các kế hoạch bán hàng trực tuyến trong ngắn hạn và dài hạn được xây dựng có chất lượng, giúp bán hàng diễn ra thuận lợi.	1	2	3	4	5

2.5	Viettel luôn chuẩn bị đầy đủ yếu tố con người về số lượng và chất lượng cho bán hàng trực tuyến	1	2	3	4	5
2.6	Việc đào tạo và chuẩn hóa nhân sự được thực hiện nghiêm túc từ trước khi Viettel bắt tay vào triển khai bán hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5
2.7	Các cách thức và giải pháp bán hàng trực tuyến được chuẩn bị và đánh giá chi tiết mang lại hiệu quả cao khi triển khai	1	2	3	4	5
2.8	Mô hình bán hàng trực tuyến được lựa chọn ngay từ đầu và phát huy hiệu quả trong vận hành.	1	2	3	4	5
2.9	Quy trình bán hàng trực tuyến được xây dựng đơn giản, tiết kiệm thời gian, dễ thao tác.	1	2	3	4	5
2.10	Website được thiết kế hợp lý với các sản phẩm và cách thức bán hàng trực tuyến	1	2	3	4	5
2.11	Hệ thống thanh toán trực tuyến được thiết kế thuận tiện, hạn chế rủi ro, tiết kiệm thời gian.	1	2	3	4	5

3. CÔNG NGHỆ TRONG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN

3.1	Các nhà quản trị luôn áp dụng những công nghệ tiên tiến nhất cho bán hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5
3.2	Các phần mềm tự động hóa giúp quản trị bán hàng trực tuyến trở nên đơn giản và hiệu quả.	1	2	3	4	5
3.3	Các nhà quản trị cảm thấy thực hiện các công việc quản lý dễ dàng hơn với các công nghệ và công cụ áp dụng cho bán hàng trực	1	2	3	4	5

	tuyển.					
3.4	Các nhà quản trị luôn hướng tới chủ động phát triển công nghệ cho bán hàng trực tuyến với những nguồn lực tự có.	1	2	3	4	5
3.5	Công nghệ được lựa chọn cho bán hàng trực tuyến luôn tương thích với nhân lực, sản phẩm và mô hình tổ chức.	1	2	3	4	5

4. CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ BÁN HÀNG TRỰC TUYẾN

4.1	Các kế hoạch, chiến lược bán hàng trực tuyến trong ngắn hạn và dài hạn ngày càng sát với thực tế, mang lại hiệu quả thực hiện ngày càng cao.	1	2	3	4	5
4.2	Các nhà quản trị luôn tạo điều kiện để lực lượng bán hàng trực tuyến tham gia vào các hoạt động quản trị như xây dựng kế hoạch,, lựa chọn sản phẩm....	1	2	3	4	5
4.3	Các chương trình quản trị bán hàng trực tuyến luôn được triển khai nhanh chóng và cụ thể tới từng nhân viên trong hệ thống.	1	2	3	4	5
4.4	Các vấn đề trong bán hàng trực tuyến luôn được các nhà quản trị cập nhật và xử lý nhanh, dứt điểm.	1	2	3	4	5
4.5	Các quyết định quản trị được đưa ra kịp thời, chính xác.	1	2	3	4	5
4.6	Việc tổ chức triển khai các hoạt động bán hàng trực tuyến nhanh, hiệu quả.	1	2	3	4	5
4.7	Các quyết định thay đổi, điều chỉnh đối với bán hàng trực tuyến được các nhà quản trị đưa ra nhanh, chính xác.	1	2	3	4	5

4.8	Các nhà quản trị ngày càng sử dụng nhiều các công nghệ và công cụ hỗ trợ cho công tác quản trị bán hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5
4.9	Việc tổ chức bồi dưỡng, hoàn thiện trình độ cho đội ngũ nhân sự bán hàng trực tuyến thực hiện liên tục, bài bản.	1	2	3	4	5
4.10	Tổ chức phối hợp giữa các bộ phận trong hệ thống bán hàng trực tuyến ngày càng được cải thiện, mang lại hiệu quả vận hành ngày càng cao.	1	2	3	4	5
4.11	Các nhà quản trị luôn chú trọng thu hút nhân sự có chất lượng cho bán hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5
4.12	Kiểm tra, giám sát hệ thống bán hàng trực tuyến được thực hiện liên tục và chi tiết.	1	2	3	4	5
4.13	Các nhà quản trị ưu tiên tập trung kiểm soát chất lượng sản phẩm và nhà cung cấp trong bán hàng trực tuyến.	1	2	3	4	5
4.14	Các nhà quản trị ngày càng chú trọng áp dụng công nghệ và các công cụ hỗ trợ để kiểm soát kịp thời và chính xác.	1	2	3	4	5
4.15	Việc thay đổi cấu trúc tổ chức giúp quản trị bán hàng trực tuyến hiệu quả hơn.	1	2	3	4	5

Một số ý kiến đánh giá, đề xuất, kiến nghị

8. Ông/Bà vui lòng cho biết đánh giá của mình về hiệu quả quản trị bán hàng trực tuyến của Viettel hiện nay?

- Rất không tốt
- Không tốt
- Trung bình
- Tốt
- Rất tốt

9. Ông/Bà vui lòng cho biết thuận lợi và khó khăn trong công tác quản trị bán hàng trực tuyến tại Viettel hiện nay?

.....

.....

.....

10. Theo Ông/Bà, nguyên nhân của những hạn chế trong quản trị bán hàng trực tuyến tại Viettel là gì?

.....

.....

11. Theo Ông/Bà, Viettel cần thực hiện những giải pháp cụ thể nào để hoàn thiện quản trị bán hàng trực tuyến trong thời gian tới?

.....

.....

Trân trọng cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!