

CÁC NHÂN TỐ THEN CHỐT CHO THÀNH CÔNG TRONG CẠNH TRANH CỦA CÁC SÀN THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Nguyễn Thùy Dung

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Tóm tắt: Thương mại điện tử phát triển kéo theo sự phát triển của các sàn giao dịch thương mại điện tử. Thực tế cho thấy sự cạnh tranh giữa các sàn trong việc thu hút người bán- các đơn vị cung cấp sản phẩm dịch vụ và người mua hàng đang diễn ra ngày càng khốc liệt. Các báo cáo hàng tháng của Metric là một minh chứng cụ thể cho vấn đề này. Bằng phương pháp khảo cứu tài liệu và phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu đã chỉ ra các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh của các sàn thương mại điện tử gồm: chất lượng sản phẩm, danh mục sản phẩm, website bán hàng, các chính sách đối với khách hàng và người cung cấp hàng hóa và trải nghiệm mua hàng. Đây được cho là giải pháp giúp các sàn thương mại điện tử có các quyết định chiến lược nhằm đầu tư có trọng điểm, đảm bảo sự thành công hơn trong kinh doanh.

Từ khóa: Sàn thương mại điện tử, cạnh tranh, thương mại điện tử.

1. GIỚI THIỆU

Phát triển thương mại điện tử (TMĐT) trở thành lĩnh vực tiên phong của nền kinh tế số hiện nay. Theo báo cáo TMĐT các nước Đông Nam Á của Google, Temasek và Brain&Company, hiện tại, Việt Nam đang là nước có dân số trẻ, đồng thời là nước có lượng

người dùng smartphone chiếm tỷ trọng lớn. Do đó, lượng người giao dịch TMĐT nhiều, theo dự đoán, tốc độ tăng trưởng trung bình cho cả giai đoạn 2015-2025 của thương mại điện tử Việt Nam là 29%. Cho đến nay, chúng ta không thể phủ nhận vai trò của TMĐT, đặc biệt sau tác động mạnh mẽ trong một thời gian dài của đại dịch Covid-19.

Đóng góp không thể thiếu vào sự phát triển của TMĐT Việt Nam là các sàn thương mại điện tử. Shopee, Lazada, Tiki, Sendo là 4 sàn TMĐT lớn nhất tại thị trường Việt Nam hiện nay. Từ tháng 11/2021 đến tháng 5/2022, Shopee giữ vững vị thế dẫn đầu với 72% thị phần, doanh số đạt 43.118 tỷ đồng. Lazada đứng kế sau với 20,9% thị phần, doanh số đạt 12.539 tỷ đồng. Dư địa còn lại được chia cho Tiki và Sendo (Metric, 5/2022).

Vậy để thành công trong cạnh tranh thì các sàn TMĐT cần tập trung vào hoạt động nào nhằm thu hút được khách hàng, thu hút các nhà bán hàng, tăng cường lợi thế cạnh tranh bền vững. Việc xác định được chính xác cần đầu tư vào các nhân tố nào có vai trò vô cùng quan trọng, giúp các doanh nghiệp trong ngành này tập trung nguồn lực, định hướng chiến lược trọng điểm, nhằm tiết kiệm chi phí và hướng tới sự phát triển bền vững.

Các nghiên cứu hiện nay liên quan đến sàn TMĐT mới tập trung nghiên cứu hành vi (như nghiên cứu các nhân tố tác động đến ý định mua hàng, ý định mua hàng lặp lại), nghiên cứu sự hài lòng của khách hàng đối với các sản

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thùy Dung

Email: dungnt@ptit.edu.vn

Đến tòa soạn: 18/8/2022, chỉnh sửa: 26/9/2022, chấp nhận đăng: 30/9/2022.

phẩm, dịch vụ cung cấp trên các sàn TMĐT. Do đó vẫn còn khoảng trống cần nghiên cứu cho vấn đề liên quan đến cạnh tranh giữa các sàn TMĐT. Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm trả lời câu hỏi: các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh của các sàn TMĐT là gì? Giải pháp nào để phát triển các nhân tố này nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong ngành?

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CÁC NHÂN TỐ THEN CHỐT CHO THÀNH CÔNG CỦA DOANH NGHIỆP TRONG MỘT NGÀNH

Các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh trong một ngành là những nhân tố tác động mạnh nhất tới khả năng thành đạt trên thị trường của các doanh nghiệp trong ngành. Đó là các nhân tố chiến lược cụ thể, các đặc tính sản phẩm, các nguồn lực, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và các kết quả kinh doanh báo hiệu sự khác nhau giữa lỗ và lãi (Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải, 2011).

Các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh có liên quan đến những gì mà mỗi doanh nghiệp trong ngành phải có năng lực thực hiện hay tập trung hướng tới để giành thắng lợi về tài chính hay cạnh tranh. Ví dụ, trong ngành bia, các nhân tố then chốt cho thành công là sử dụng đầy đủ năng lực sản xuất (để duy trì chi phí thấp), một mạng lưới bán buôn mạnh mẽ (để tiếp cận tốt nhất đến các điểm bán lẻ), và quảng cáo khôn khéo (để hướng những người uống bia đến một nhãn hiệu). Trong ngành may mặc, nhân tố then chốt cho thành công là thiết kế mẫu và phối màu hấp dẫn (để tạo ra sự thích thú cho người mua) và hệ thống chế tạo hiệu quả, chi phí thấp. Trong ngành kinh doanh ăn uống, nhà hàng, nhân tố then chốt cho thành công là cách thức/công thức chế biến thành các món ăn ngon, đẹp mắt, đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm, là vị trí, không gian ăn uống phù hợp với nhu cầu, thị

hiếu của khách hàng mục tiêu hay sự thuận tiện trong thanh toán và mang đi (khi doanh nghiệp có hình thức bán hàng online).

Như trên đã đề cập, các nhân tố then chốt cho thành công liên quan đến các đặc tính sản phẩm, các năng lực, các khả năng cạnh tranh, và thị phần có tác động trực tiếp nhất đến khả năng sinh lợi của công ty. Để xác định các nhân tố then chốt thành công trong ngành, chúng ta cần trả lời các câu hỏi:

- Điều gì khiến khách hàng lựa chọn giữa các nhãn hiệu sản phẩm của người bán ?
- Các doanh nghiệp phải làm gì để thành công, các khả năng và nguồn lực nào cần phải có? Các doanh nghiệp phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững?

Thường thì những nhân tố then chốt cho thành công của một ngành được xác định từ chính yêu cầu và đặc thù cần phải có của ngành đó. Ví dụ với ngành ngân hàng thì yêu cầu của ngành là tính an toàn vốn, an toàn hệ thống tài chính quốc gia. Do đó các nhà quản trị ngân hàng dù theo đuổi chiến lược nào để gia tăng lợi nhuận cũng phải đảm bảo hai nhân tố then chốt này.

Các nhân tố then chốt cho thành công của một ngành nhiều khi không cố định mà có thể thay đổi theo thời gian. Tuy nhiên, trong mỗi thời kỳ hiếm khi xuất hiện trong ngành nhiều hơn bốn nhân tố then chốt cho thành công. Ngay cả khi có đến ba, bốn nhân tố then chốt thì chỉ một hay hai nhân tố được xem là quan trọng hơn cả còn các nhân tố còn lại sẽ được coi nhẹ hơn. Như vậy, việc nhận diện các nhân tố then chốt cho thành công trong ngành phải chỉ ra được nhân tố nào là quan trọng hơn, và nhân tố nào ít quan trọng hơn. Ví dụ với các doanh nghiệp trong ngành bán lẻ hiện nay (sau các thay đổi về công nghệ số và đại dịch Covid 19) thì nhân tố then chốt cho thành công là thiết lập hệ thống bán hàng trực tuyến. Do đó các doanh nghiệp trong ngành này cần tập trung thiết lập

website và các kênh bán hàng trực tuyến khác cùng với việc thiết lập các hình thức thanh toán điện tử và giao hàng. Nhân tố có thể ít quan trọng hơn trong một số doanh nghiệp trong ngành này là việc lựa chọn các địa điểm bán hàng có vị trí đắc địa.

Các doanh nghiệp giành sự quan tâm đặc biệt đến các nhân tố then chốt cho thành công vì nó là những điều kiện tiên quyết của thành công trong ngành. Đây là một ưu tiên hàng đầu. Các nhà quản trị cần phải am hiểu, cập nhật thông tin của ngành để xác định nhân tố nào là quan trọng đối với thành công, nhân tố nào ít quan trọng hơn để tập trung nỗ lực cho những nhân tố quan trọng đó. Các nhà quản trị cũng cần phải biết các nguồn lực nào là đáng giá trong ngành đó. Ví dụ doanh nghiệp trong ngành hàng không cần ưu tiên hàng đầu vào năng lực đảm bảo an toàn bay và có thể ít tập trung hơn cho việc cung cấp các thông tin giải trí trên máy bay chẳng hạn.

Do đó, việc chẩn đoán sai nhân tố then chốt cho thành công lâu dài sẽ dẫn đến một chiến lược định hướng sai. Điều đó có nghĩa là doanh nghiệp đã nhấn mạnh vào những mục tiêu cạnh tranh không quan trọng trong khi lại quan tâm không đầy đủ đến các khả năng cạnh tranh quan trọng hơn. Ngược lại, doanh nghiệp nhận thức đầy đủ về các nhân tố then chốt cho thành công có thể duy trì được lợi thế cạnh tranh bền vững nhờ hướng chiến lược của mình vào các nhân tố này, và đầu tư sức lực của mình vào một hay một số các nhân tố để thực hiện tốt hơn đối thủ (Nguyễn Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải, 2002). Các nhân tố then chốt cho thành công thể hiện những cơ hội vàng cho lợi thế cạnh tranh, các doanh nghiệp nổi bật trong một nhân tố then chốt luôn có được vị thế thị trường mạnh mẽ nhờ những cố gắng của họ. Bởi vì, việc sử dụng một hay nhiều các nhân tố then chốt cho thành công trong ngành như là nền tảng cho chiến lược công ty, và việc cố gắng duy trì lợi thế cạnh tranh bằng sự xuất sắc

trên một hay một số nhân tố then chốt là cách tiếp cận rất hữu ích.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu nhằm tham khảo ý kiến chuyên gia kết hợp khảo cứu tài liệu thứ cấp nhằm bổ sung, củng cố thêm ý kiến chuyên gia. Quy trình nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu được mô tả theo các bước dưới đây:

Bước 1: Phỏng vấn sâu chuyên gia

Tác giả đã thực hiện phỏng vấn 05 chuyên gia, trong đó có 04 chuyên gia là lãnh đạo, quản lý sản và các doanh nghiệp cung ứng hỗ trợ bán hàng cho các đơn vị kinh doanh trên sàn TMĐT tại Việt Nam là Sapo, Fado, Lameco, 01 chuyên gia là giảng viên chuyên ngành TMĐT tại một trường đại học ở Hà Nội. Sapo là doanh nghiệp có kinh nghiệm hơn 14 năm cung cấp các nền tảng quản lý bán hàng đa kênh, trong đó có bán hàng qua website và qua sàn TMĐT. Fado và Lameco, bên cạnh cung cấp các dịch vụ hỗ trợ bán hàng đa kênh còn là một sàn TMĐT cung cấp đa dạng các mặt hàng theo phương thức bán buôn và bán lẻ trong nước và quốc tế với kinh nghiệm gần 10 năm (với Fado) và hơn 3 năm (với Lameco).

Câu hỏi phỏng vấn chuyên gia tập trung vào tìm hiểu ý kiến, quan điểm của chuyên gia về các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh của các sàn TMĐT hiện nay; ý kiến chuyên gia về lựa chọn và xếp hạng các nhân tố này. Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trực tiếp tại phòng làm việc hoặc phỏng vấn qua người được phỏng vấn và qua điện thoại với một số nội dung cần làm rõ, bổ sung sau đó. Thời gian phỏng vấn từ 30 đến 45 phút.

Bước 2: Nghiên cứu dữ liệu thứ cấp

Tiếp theo bước tham khảo ý kiến chuyên gia, nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo cứu tài liệu bằng cách thu thập dữ liệu thứ cấp nhằm tìm hiểu về các nhân tố tác động đến quyết định

mua hàng, làm hài lòng khách hàng của các sàn TMĐT hiện nay. Các nhân tố này được cho là kết quả đầu tư thành công vào các nhân tố then chốt của các sàn TMĐT này.

Bước 3: Phân tích, xác định các nhân tố then chốt cho thành công của các sàn thương mại điện tử.

Phương pháp xử lý dữ liệu là phân tích tổng hợp ý kiến chuyên gia, kết hợp dữ liệu thứ cấp, để xác định các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh của các sàn thương mại điện tử tại Việt Nam hiện nay. Các nhân tố được chọn là các nhân tố được các chuyên gia lựa chọn và xếp hạng đồng thời là các nhân tố tác động mạnh đến quyết định mua hàng, mua hàng lặp lại và làm hài lòng khách hàng của các sàn TMĐT.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÌNH LUẬN

4.1 Kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia

Kết quả nghiên cứu các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh của các sàn thương mại điện tử tại Việt Nam hiện nay được các chuyên gia lựa chọn và xếp hạng như sau:

Bảng 1. Tổng hợp các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh của các sàn thương mại điện tử tại Việt Nam (qua ý kiến chuyên gia)

STT	Các nhân tố cạnh tranh	Diễn giải	Xếp hạng
1	Chất lượng sản phẩm	Sản phẩm đảm bảo chất lượng như thông tin được cung cấp, không có hàng giả, hàng nhái.	1
2	Danh mục sản phẩm	Chủng loại sản phẩm phong phú, đa dạng, có nhiều thương hiệu người bán cho khách hàng lựa chọn.	2
3	Website	Thiết kế giao diện đẹp, thuận tiện, kích thích	3

		việc mua thêm nhiều hàng hóa, tích hợp thanh toán điện tử nhanh chóng, an toàn.	
4	Các chính sách đối với khách hàng và người cung cấp hàng hóa	Các chính sách giao hàng (nhanh chóng với chi phí thấp hoặc miễn phí); giảm giá (sale), giá theo combo; chính sách hoàn tiền, đổi/trả sản phẩm nhanh chóng; các chính sách hỗ trợ người bán hàng (đào tạo, truyền thông...)	4
5	Trải nghiệm mua hàng	Thiết kế các chương trình giúp khách hàng trải nghiệm được toàn bộ quy trình mua hàng và sau mua hàng.	5

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Theo ý kiến của các chuyên gia, các sàn thương mại điện tử cần tập trung vào 4 nhân tố đầu tiên vì đây cũng là đặc thù kinh doanh của sàn thương mại điện tử (thực chất là chợ bán hàng trực tuyến). Lý do tiếp theo là đối tượng khách hàng của sàn thương mại điện tử gồm hai nhóm là người tiêu dùng và các tổ chức/doanh nghiệp cung cấp hàng hóa. Do vậy, các sàn thương mại điện tử cần phải có các chính sách, hoạt động hỗ trợ cho hai nhóm khách hàng này. Hơn thế nữa, thời gian gần đây, nhiều đơn vị kinh doanh đã chuyển đổi và mở rộng thêm kênh bán hàng trực tuyến, kéo theo sự cạnh tranh giữa các sàn để thu hút các đơn vị này ngày càng khốc liệt. Điều này, thúc đẩy các sàn phải có những cải tiến mạnh mẽ hơn.

Shopee là một minh chứng cụ thể cho việc xác định đúng các yếu tố then chốt cho thành công và phát triển các yếu tố này trở thành năng lực cạnh tranh của họ. **Thứ nhất**, về chất lượng và sự đa dạng hóa sản phẩm, theo thống kê gần đây, Shopee có đến 25 ngành hàng khác nhau với khoảng 6 triệu người bán, bao gồm hơn 7.000 thương hiệu và nhà phân phối hàng đầu,

khách hàng của Shopee hiện có hơn 40 triệu người, chiếm 72% thị phần tại Việt Nam (Metric, 5/2022). Do vậy, Shopee có thể đáp ứng được nhu cầu của hầu hết khách hàng đủ mọi lứa tuổi tại Việt Nam từ học sinh - sinh viên đến những người làm văn phòng, các bà nội trợ, thậm chí cả những người nonnh dân ít hiểu biết về công nghệ. Các sản phẩm bán tại Shopee phong phú, đa dạng từ bình dân đến cao cấp tương ứng với nhiều mức giá khác nhau. Hiện các nhãn hàng đạt tiêu chuẩn trưng bày trên gian ShopeeMall (gian hàng có chất lượng cao) có thể nói là nhiều nhất trong các sàn TMĐT có tại Việt Nam hiện nay.

Thứ hai, website của Shopee cũng được đánh giá là trang bán hàng thân thiện, đẹp mắt, dễ sử dụng. Các thông tin về sản phẩm trên web, về quy trình mua hàng được công khai, dễ theo dõi từ việc chọn font màu cam rực rỡ đến việc thiết kế các cụ khác thuận lợi cho các khách hàng và đơn vị cung cấp hàng hóa như tính năng chat, thông báo, tìm kiếm qua hashtag. Nhiều khách hàng cho rằng việc lướt Shopee đang trở thành thói quen của họ, nhiều khi giúp họ giải trí. Do vậy website của Shopee đã trở thành một trang giải trí chứ không đơn thuần chỉ là trang mua sắm trực tuyến. Điều đó được thể hiện rõ nhất qua các hoạt động: chơi game giải trí lấy xu, xem livestream lấy xu,...trong các ngày sale lớn như 7/7, 9/9 hay 11/11 hoặc thậm chí là cả những ngày sale nhỏ cũng có nhưng với số lượng ít hơn.

Thứ ba, về nhân tố liên quan đến các chính sách đối với khách hàng và người cung cấp hàng hóa, Shopee đã không ngừng đổi mới nhân tố thành công then chốt này. Gần đây Shopee đã tự chủ trong việc thiết lập riêng ví điện tử kèm công thanh toán trực tuyến với ShopeePay, tự chủ về giao hàng với ShopeeExpress và mở rộng thêm lĩnh vực giao đồ ăn với ShopeeFood. Shopee không còn phụ thuộc vào đối tác thanh toán, giao hàng, nhờ đó

thúc đẩy được tốc độ và chất lượng các hoạt động này, đồng thời mở rộng thêm được lĩnh vực mới (ShopeeFood) nhằm tăng doanh thu, củng cố thêm lợi thế cạnh tranh của họ. Các chính sách đối với khách hàng cũng được Shopee đặt sự quan tâm lớn như ưu đãi hoàn tiền (vào lần mua sắm tiếp theo, đổi thành voucher...). Điều này đã tăng hứng thú khi mua sắm cho khách hàng vì được trải nghiệm hình thức mua sắm mới. Shopee hỗ trợ tối đa trong việc đổi trả hay khắc phục sự cố khách quan. Shopee thường xuyên cung cấp mã giảm giá, mã miễn phí vận chuyển cho khách hàng. Giá cả hàng hóa tại sàn Shopee luôn là lợi thế cạnh tranh của họ. Minh chứng rõ nhất có lẽ là chương trình “Rẻ vô địch, ở đâu rẻ hơn, Shopee hoàn tiền”. Cách thức Shopee sale hàng tháng cũng chính là cách chăm sóc và giữ chân khách hàng. Doanh số không lồ mà Shopee có được là đóng góp không nhỏ từ các chương trình sale do sàn này tổ chức. Bên cạnh đó, xu hướng kết hợp truyền thông giữa sàn và các nhãn hàng (đơn vị cung cấp hàng hóa) đã tạo nên làn sóng mua sắm trong suốt thời điểm mà các chiến dịch bán hàng diễn ra. Đối với Shopee, tính riêng giai đoạn 14/4-13/5/2022 (theo báo cáo của Metric, 5/2022), tổng doanh số của thị trường TMĐT đạt mức 7.200 tỷ đồng và có hơn 85,5 triệu sản phẩm được bán ra. Tất cả các hoạt động này khiến Shopee luôn dẫn đầu thị trường thương mại điện tử Việt Nam (với thị phần 72%).

Thứ tư, về trải nghiệm khách hàng, thật hiếm thấy sàn thương mại điện tử nào chi mạnh tay cho chăm sóc khách hàng như Shopee hiện nay. Shopee cũng luôn đề cao việc chăm sóc khách hàng theo từng giai đoạn trước, trong và sau bán hàng. Điều này thể hiện rõ qua việc khi khách hàng mới chỉ có ý định mua hàng thì shop đã nhiệt tình đề xuất cho khách hàng những sản phẩm phù hợp. Các chính sách hoàn tiền, đổi trả, khắc phục sự cố nhanh chóng, cung cấp nhiều mã freeship ...của Shopee như

đã trình bày cũng tạo trải nghiệm tốt cho khách hàng.

Một minh chứng nữa có thể kể đến cho việc lựa chọn và phát triển thành công các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh là Lazada-sàn thương mại điện tử có thị phần đứng thứ hai tại Việt Nam hiện nay (Metric, 5/2022).

Thứ nhất, về nhân tố chất lượng và sự đa dạng hóa sản phẩm, nhờ duy trì được mối quan hệ tốt đẹp, lâu bền với các doanh nghiệp, đơn vị cung cấp hàng hóa như Điện máy Chợ Lớn, Trần Anh, Home Center, Kangaroo, Sơn Kim, Động Lực Sport, PNJ, Lock&Lock, Tuticare, Kids Plaza... mà chất lượng sản phẩm của Lazada được đánh giá cao với đa số sản phẩm là hàng chính hãng như Samsung, Apple, Xiaomi, Bluestone, L'oreal, Maybelline, Enfa, Bobby, Huggies, Adidas, Casio, Mediamart, Juno, Gumac (các sản phẩm có Logo LazMall). Lazada cam kết nếu khách hàng mua hàng tại LazaMall phát hiện hàng giả, hàng kém chất lượng sẽ được Lazada hoàn tiền 200% giá trị sản phẩm và được đổi trả trong 15 ngày dù với lý do “không vừa ý”. Chính điều này đã giúp cho Lazada có lợi thế về chất lượng và sự đa dạng về sản phẩm. Hiện công ty này đã cung cấp hơn 10000 sản phẩm thuộc 12 ngành hàng khác nhau, đáp ứng hầu hết nhu cầu của người tiêu dùng Việt Nam, đa dạng hóa trong các mẫu sản phẩm, đặc biệt sẽ tiến tới cạnh tranh trong ngành thời trang và hàng công nghệ. Lazada không những tập trung vào các sản phẩm cao cấp như trước đây mà lấn sân sang phân khúc hàng hoá phổ thông. Kết quả nghiên cứu của Milieu Insight (3/2022) đã chỉ ra 71% khách hàng Việt Nam đồng ý rằng họ nhận thấy hiện các thương hiệu, nhà bán hàng nội địa đang được hỗ trợ tốt nhất trên nền tảng TMĐT Lazada.

Thứ hai, website của Lazada cũng được đánh giá có nhiều ưu điểm, với vai trò là nền tảng tiên phong ứng dụng chiến lược Shoppertainment – Mua sắm kết hợp giải trí, Lazada đã góp phần thay đổi thói quen người tiêu dùng, tạo nên những hành vi mua sắm mới, khi cứ 5 người mua sắm thì có 3 người (63%) đồng ý rằng Lazada đã khiến cho trải nghiệm mua sắm của họ trở nên giải trí và thú vị hơn (theo kết quả nghiên cứu của Milieu Insight (3/2022)). Như vậy có thể nói Lazada đã thành công trong việc đầu tư cho nhân tố then chốt là thiết kế website.

Thứ ba, về các chính sách đối với khách hàng và người cung cấp hàng hóa, Lazada có nguồn tài chính mạnh nên luôn theo đuổi chiến lược một mức giá tốt nhất. Lazada đã hợp tác với các ngân hàng lớn và nhờ có hệ thống logistics chuyên nghiệp, công ty này đã giảm được chi phí cho khách hàng, đem đến sự hài lòng và sự ủng hộ của khách hàng. Lazada cũng liên tục tung ra những voucher giảm giá, đặc biệt là với khách hàng mới. So với việc mua sắm trực tiếp tại các cửa hàng thì mua sắm online tại Lazada với các mã voucher Lazada giảm giá sẽ giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, công sức đi lại.

Ngoài ra, là một trong những doanh nghiệp đi đầu, đặt nền móng cho nền TMĐT Việt Nam, Lazada đã sớm ghi được dấu ấn trong lòng người tiêu dùng. Lazada đã tiên phong xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng logistics phức hợp Lazada Express tại Việt Nam. Hệ thống cơ sở hạ tầng logistics của Lazada được đánh giá là “xịn sò” nhất Việt Nam (Quỳnh Như, 2021). Trong lĩnh vực giao vận cho thương mại điện tử nói chung ở Việt Nam, Lazada Logistics đang là đơn vị có lượng đơn hàng nhiều thứ 3 thị trường. Năm 2020, Lazada Logistics đã ra mắt một dịch vụ mới - giao vận đa kênh (multi-channel logistics). Cụ thể, ngoài việc giao nhận, cung cấp dịch vụ lưu kho và đóng gói trên tất cả

các kênh cho các đối tác bán hàng mà họ đang kinh doanh, bao gồm cả các kênh ngoại sàn.

Lazada có nền tảng cơ sở hạ tầng và chiến lược đầu tư dài hạn, có 300 “điểm lấy hàng”, trong đó có nhiều cửa hàng tiện lợi mở cửa 24/7, các quán trà sữa, cửa hàng quần áo hay nhà thuốc của hệ thống PostCo.11 “tủ khóa thông minh” (smart locker) tại TP.HCM & 7 tủ khóa tại Hà Nội tại các trung tâm mua sắm, khu chung cư và trường đại học. iLogic Smartbox là dịch vụ tủ khóa thông minh dùng chung (smart locker) với mô hình hoạt động 2 chiều theo kiểu grab. Với dịch vụ này, người dùng chỉ cần dùng ứng dụng để thuê tủ, giao nhận hàng hoặc tặng quà tại những chiếc tủ thông minh đặt tại các trung tâm thương mại lớn, khu dân cư hoặc chung cư,... Dịch vụ này đã cung cấp cho người mua nhận hàng mà không cần chờ đợi shippers. Hiện nay, tại thị trường Việt Nam mới chỉ có Lazada đủ điều kiện để triển khai dịch vụ này, do phía đơn vị cung cấp (iLogic) đòi hỏi các sàn TMĐT phải có nền tảng cơ sở hạ tầng và chiến lược đầu tư dài hạn. Lazada mở các kho giao nhận tại TP.HCM, Đà Nẵng và Bắc Ninh. LEL Express đã đưa trung tâm phân loại hàng hóa thứ 2 ở Hà Nội đi vào hoạt động với công suất khoảng 10.000 sản phẩm/giờ từ kho hàng, phân loại, giao vận hay mới nhất là các điểm nhận hàng cũng giúp doanh nghiệp tiết kiệm được thời gian cho chính người dùng. Trong tương lai gần, Lazada sẽ đầu tư lại hệ thống chia chọn tự động hiện đại hơn hệ thống đã ra mắt cách đây gần chục năm.

Thứ tư, về việc cung cấp trải nghiệm người dùng, do làm tốt từng khâu/từng điểm chạm của khách hàng trên hành trình mua sắm tại, Lazada đã nhận được sự hài lòng của khách hàng thông qua tỷ lệ khách hàng mua lại khá cao. Nhờ có nguồn lực về đội ngũ tổng đài viên chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, hỗ trợ khách hàng 24/7 “được cấp phép hoạt động theo quy định pháp luật”, Lazada đã và đang làm rất tốt hoạt

động chăm sóc khách hàng, giải quyết được vấn đề của khách hàng một cách nhanh chóng và thuận tiện nhất. Hơn 76% trong tổng số người được hỏi trong nghiên cứu của Milieu Insight (3/2022) đồng ý rằng mua sắm trên Lazada là một trải nghiệm mới mẻ mang tính giải trí cao, trong đó những lễ hội mua sắm đóng vai trò quan trọng là động lực mua hàng của 61% người được khảo sát.

Theo các chuyên gia, các sàn thương mại điện tử cần phải tập trung thiết kế các chương trình trải nghiệm khách hàng. Quan điểm này cũng tương đồng với nghiên cứu của Trịnh Phương Ly, Phạm Thị Huyền (3/2022). Các tác giả đã chỉ ra trong nghiên cứu của mình về mối quan hệ tỷ lệ thuận của trải nghiệm khách hàng tích cực với ý định mua hàng lặp lại trên các sàn TMĐT. Trải nghiệm khách hàng thành công sẽ đạt được tỷ lệ khách hàng hài lòng cao hơn, doanh thu cũng tăng nhanh chóng hơn so với những doanh nghiệp chỉ chú ý đến việc bán sản phẩm. Các chuyên gia khẳng định: sự cạnh tranh của các doanh nghiệp TMĐT ngày càng cao, chất lượng và mức giá hợp lý không còn là yếu tố giúp giữ chân khách hàng, những trải nghiệm trong dịch vụ khách hàng mới chính là yếu tố then chốt trong hoạt động kinh doanh. Khi khách hàng nhận được dịch vụ mang tính cá nhân hóa, họ sẽ ghi nhớ hơn. Một trong những ví dụ về cách cá nhân hóa khách hàng theo tên đó là Starbucks, họ thường viết tên của khách hàng lên từng cốc đồ của họ.

4.2 Kết quả khảo cứu tài liệu

Với các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh của các sàn TMĐT được xác định và phân tích bởi các chuyên gia nêu trên, tác giả tiếp tục khảo cứu tài liệu nhằm tìm hiểu các nhân tố nào tác động đến quyết định mua hàng hoặc làm hài lòng người tiêu dùng khi mua hàng tại các sàn TMĐT. Các nhân tố tác động đến quyết định mua hàng và được khách hàng đánh giá cao chứng tỏ các sàn TMĐT đã

đầu tư thành công vào các nhân tố này và đây có thể được xem là yếu tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh. Kết quả nghiên cứu được trình bày như bảng 2 dưới đây:

Bảng 2. Tổng hợp các nhân tố tác động đến quyết định mua hàng/làm hài lòng khách hàng trên các sàn thương mại điện tử tại Việt Nam (qua khảo cứu tài liệu)

TT	Các nhân tố	Diễn giải	Các nghiên cứu đề cập
1	Chất lượng sản phẩm	Sản phẩm đảm bảo chất lượng như thông tin được cung cấp, không có hàng giả, hàng nhái.	Trà Thị Thảo (2021), Trương Thị Thúy Vĩ (2020), Trần Văn Trọng (2022).
2	Dịch vụ khách hàng/chăm sóc khách hàng	Các dịch vụ tư vấn, hỗ trợ cho cả người bán hàng (đơn vị cung cấp hàng hóa) và người mua hàng.	Trương Thị Thúy Vĩ (2020), Nguyễn Văn Thanh và các cộng sự (2018), Trà Thị Thảo (2021), Ha Nam Khanh Giao, Bui Nhat Vuong, Tran Nhu Quan (2020)
3	Phương thức thanh toán	Các đơn hàng được thanh toán dễ dàng, thuận tiện, an toàn; đa dạng các hình thức thanh toán (tiền mặt-COD và thanh toán điện tử).	Dương Ngọc Hồng (2020); Hoàng Hương Giang và cộng sự (2020); Thong Dang (2020); Thao Đặng (2021)
4	Website	Thiết kế giao diện (đặc biệt là trên điện thoại) đẹp mắt, dễ tìm kiếm, hình ảnh sản phẩm, thông tin về sản phẩm rõ ràng, chân thực; sử dụng các tính năng lọc sản phẩm	Trương Thị Thúy Vĩ (2020), Nguyễn Văn Thanh và các cộng sự (2018), Ha Nam Khanh Giao (2020), Bui Nhat Vuong Tran Nhu Quan (2020).

		theo một số tiêu chí nhất định... giúp khách hàng tiết kiệm được thời gian mua hàng.	
5	Giao hàng	Sản phẩm được giao đến tay người tiêu dùng nhanh chóng, an toàn; thái độ phục vụ của người giao hàng ân cần, lịch sự.	Dương Ngọc Hồng (2020); Hoàng Hương Giang và cộng sự (2020); Thong Dang (2020); Thao Dang (2021)
6	Giá cả và khuyến mãi	Giá cả hàng hóa hợp lý, các chương trình khuyến mãi hấp dẫn, đặc biệt đối với khách hàng trẻ và thường xuyên mua hoặc mua khối lượng lớn.	Ika Barokah Suryaningsih và cộng sự (2019); Nguyễn Văn Thanh và các cộng sự (2018)
7	Trải nghiệm mua hàng	Thiết kế các chương trình giúp khách hàng trải nghiệm được toàn bộ quy trình mua hàng và sau mua hàng.	Trịnh Phương Ly, Phạm Thị Huyền (3/2022); Trần Xuân Quỳnh và Phan Trần bảo Trâm (2022).

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Như vậy có thể nói có sự khá tương đồng giữa ý kiến của các chuyên gia và kết quả khảo cứu tài liệu. Điều này cho thấy đa số các sàn TMĐT hiện nay tại Việt Nam đã xác định được và đầu tư có trọng điểm vào các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh này. Sự thu hút mạnh mẽ lượng khách hàng và người bán lớn (72% thị phần do Shopee chiếm giữ, 25% thị phần mà Lazada có được) là minh chứng rõ ràng cho việc đầu tư rất hiệu quả vào các nhân tố then chốt này. Đây cũng là một nguồn tham khảo có giá trị đối với các doanh nghiệp kinh doanh sàn TMĐT còn lại.

5. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

Như vậy, có thể nói các nhân tố then chốt cho thành công trong cạnh tranh giữa các sàn thương mại điện tử hiện là *chất lượng sản phẩm, danh mục sản phẩm, website bán hàng, các chính sách đối với khách hàng và người cung cấp hàng hóa, trải nghiệm khách hàng*. Việc xác định chính xác các nhân tố then chốt cho thành công sẽ giúp các doanh nghiệp tập trung mọi nỗ lực và định hướng chiến lược cụ thể nhằm tạo dựng được lợi thế cạnh tranh bền vững. Điều này sẽ tránh lãng phí cho việc đầu tư không trọng điểm.

Từ kết quả nghiên cứu, có thể thấy, các sàn TMĐT có thể tham khảo cách làm thành công của Shopee và Lazada cho nhân tố chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm, đồng thời làm tốt hơn vấn đề này như yêu cầu bên bán hàng cung cấp các thông tin trung thực về sản phẩm, thực hiện bao gói sản phẩm chuyên nghiệp, tăng thời gian bảo hành, nhanh chóng giải quyết các vấn đề đổi trả sản phẩm (hiện nay hầu hết các sản phẩm trong nước, kể cả một số sản phẩm có thương hiệu nước ngoài mua tại các sàn tại Việt Nam đều có thời gian bảo hành không dài, việc đổi/trả cũng thực hiện khá chậm trễ khiến khách hàng nghi ngại về chất lượng sản phẩm). Bên cạnh đó, một số mặt hàng như thời trang, khách hàng còn bị giới hạn việc thử đồ, nhiều người bán chỉ có kênh bán hàng online, thời gian đổi trả chậm khiến khách hàng không hài lòng, làm giảm sức mua đối với các mặt hàng này. Thực tế thì Coolmate- một thương hiệu thời trang nam đã làm rất tốt điều này. Với việc đầu tư hàng đầu cho chất lượng sản phẩm, Coolmate có chính sách đổi trả 60 ngày với bất kỳ lý do gì và thời gian đổi trả, hoàn tiền nhanh chóng (trong 24h). Điều này đã góp phần tạo niềm tin cho khách hàng, tạo được lượng lớn khách hàng trung thành và là tiền đề để Coolmate trở thành Kỳ lân (danh hiệu vinh danh những doanh nghiệp start up tăng trưởng mạnh mẽ) năm 2021.

Về các chính sách giành cho khách hàng, Shopee, Lazada có tốc độ giao hàng nhanh chóng, gần đây Tiki cũng cải tiến đáng kể công đoạn này. Tuy nhiên văn hóa giao tiếp, thời gian giao hàng (có shipper giao hàng vào giờ nghỉ trưa và thậm chí là tối muộn) là vấn đề các doanh nghiệp này cần quan tâm. Nhiều nghiên cứu chỉ ra đây là điểm trừ trong kinh doanh của các sàn thương mại điện tử, tạo những trải nghiệm không tốt cho khách hàng.

Bên cạnh đó, để tăng cường trải nghiệm khách hàng, các sàn TMĐT nên theo đuổi cách thức cá nhân hóa khách hàng. Khi khách hàng nhận được dịch vụ mang tính cá nhân hóa, họ sẽ ghi nhớ hơn. Một trong những ví dụ về cách cá nhân hóa khách hàng theo tên đó là Starbucks, họ thường viết tên của khách hàng lên từng cốc đồ của họ. Với một số mặt hàng như đồ tiêu dùng thiết yếu, các doanh nghiệp kinh doanh sản có thể tính toán chu kỳ tiêu dùng lặp lại để có chính sách nhắc nhở hoặc tạo tính năng mua hàng tự động giúp khách hàng giảm thiểu thời gian và chủ động trong tiêu dùng (hết kem đánh răng, hết giấy vệ sinh...).

Như vậy nếu tập trung ít hơn vào các nhân tố then chốt thay vì đầu tư dàn trải, các doanh nghiệp kinh doanh sản có thể đưa ra được khá nhiều cải tiến, thậm chí tiết kiệm được chi phí nhằm thu hút khách hàng. Tuy nhiên, các doanh nghiệp kinh doanh sản cũng cần lưu ý rằng các nhân tố này luôn biến đổi, đòi hỏi sự đầu tư, cải tiến không ngừng, nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo của công ty nghiên cứu dữ liệu Metric (5/2022), truy cập tại <https://zingnews.vn/> ngày 17/5/2022.
2. Báo cáo khảo sát của Milieu Insight (3/2022), truy cập tại <https://tuoitrethudo.com.vn/lazada-cong-bo->

- ket-qua-khao-sat-hanh-vi-tieu-dung-truc-tuyen-tai-6-quoc-gia-dong-nam-a-192462.html truy cập ngày 23/03/2022
3. Thao Dang (2021), 'Improving e-commerce service for better customers' satisfaction : case: Shopee VietNam', Bachelor's Thesis, Tampere Open University of Applied Sciences.
 4. Thong Dang, 2020, E-commerce and order fulfillment operations towards customer satisfaction in the Vietnamese market, LAB University of Applied Sciences.
 5. Dương Ngọc Hồng (2020), 'Thương mại điện tử trong phát triển kinh tế tại Việt Nam', tạp chí tài chính, truy cập ngày 10 tháng 8 năm 2022, từ <<https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/thuong-mai-dien-tu-trong-phat-trien-kinh-te-tai-viet-nam-330340.html>>.
 6. Hoàng Hương Giang, Bùi Việt Đức, Nguyễn Thị Vân Hà (2020), Tạp chí Khoa học Giao thông vận tải, Số 06 (08/2020), tập 71, tr. 732-735.
 7. Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm, Trần Hữu Hải, 2011, Giáo trình chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp, Nhà xuất bản Dân trí.
 8. Ha Nam Khanh Giao, Bui Nhat Vuong và Tran Nhu Quan (2020), 'The influence of website quality on consumer's e-loyalty through the mediating role of e-trust and e-satisfaction: An evidence from online shopping in Vietnam', Tạp chí khoa học và chuyên nghiệp, Tháng 1 năm 2020.
 9. Trần Xuân Quỳnh và Phan Trần bảo Trâm (2022), 'Tác động của trải nghiệm sau mua đến sự hài lòng và dự định hành vi của khách hàng trực tuyến đối với các trang thương mại điện tử tại Việt Nam', Tạp chí Khoa học Thương mại, số 161/2022, p.78-90.
 10. Trịnh Phương Ly, Phạm Thị Huyền (3/2022), 'Ảnh hưởng của trải nghiệm khách hàng tới ý định mua lặp lại qua sàn thương mại điện tử', Tạp chí Khoa học Thương mại, số 166/2022, p.74-83.
<https://bsscommerce.com/vi/chien-luoc-kinh-doanh-thuong-mai-dien-tu-2/>
 11. Trà Thị Thảo (2021), 'Nhân tố ảnh hưởng đến ý định tái mua sắm trực tuyến qua kênh thương mại điện tử Shopee', Tạp chí Tài chính, truy cập ngày 18 tháng 09 năm 2021, <<https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/nhan-to-anh-huong-den-y-dinh-tai-mua-sam-truc-tuyen-qua-kenh-thuong-mai-dien-tu-shopee-338839.html>>.
 12. Trương Thị Thúy Vị (2020), 'Nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ thương mại điện tử: Trường hợp nghiên cứu khu vực thành phố Hồ Chí Minh', Tạp chí Công thương, số 29+30, ngày 01 tháng 12 năm 2020.
 13. Nguyễn Văn Thanh và các cộng sự (2018), ' Sự thỏa mãn của khách hàng tại sàn thương mại điện tử Sendo', Tạp chí kinh tế- kỹ thuật trường đại học Kinh tế kỹ thuật Bình Dương, tháng 12 năm 2018.
 14. Trần Văn Trọng, 2022, Báo cáo làn sóng thứ hai của thương mại điện tử, Hiệp hội thương mại điện tử Việt Nam.
 15. Ika Barokah Suryaningsih, Lilik Farida, Ovilia Revanica, A.Ahsin Kusuma (2019), "The Effect Of Coupon Sales Promotion, Online Customer Review And Perceived Enjoyment On Repurchase Intention In e-Commerce Shopee", international journal of scientific & technology research, tập 8, tr. 435-440

**THE KEY FACTORS FOR THE
COMPETITIVE SUCCESS OF E-
COMMERCE PLATFORMS**

Abstract: The rapid growth of e-commerce leads to the development of E-Commerce Exchanges. More specifically, the competition among companies in attracting sellers - service providers and buyers is happening fiercely. Therefore, through careful literature review and interviews with experts, the research points out the key factors for the competitive success of e-commerce platforms including: product quality, product catalog, selling website, policies for customers and suppliers, as well as the purchasing experience. This is thought to be a solution to help E-Commerce Exchange make strategic decisions in order to focus on investment and secure more success in business.

Keywords: E-Commerce Exchange, competition, e-commerce.



TS. Nguyễn Thùy Dung hiện công tác tại khoa QTKD1, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu Quản trị chiến lược, Văn hóa doanh nghiệp, Đổi mới sáng tạo.