



Original Article

# Logistics Activities in Vietnamese Retail Enterprises: Problems and Solutions

Dang Thi Huong, Vu Thi Minh Hien\*

*VNU University of Economics and Business,  
144 Xuan Thuy Str., Cau Giay Dist., Hanoi, Vietnam*

Received 14 March 2019

Revised 12 September 2019; Accepted 12 September 2019

**Abstract:** Logistics is one of the important factors to ensure the availability of goods, allowing retail businesses to deliver and consume goods quickly. However, logistics in Vietnamese retail businesses is identified as being limited, reducing the efficiency and competitiveness of enterprises. Using qualitative research methods (observation, document synthesis, interview and case studies), the paper points out some problems in the logistic activities of Vietnamese retail businesses and analyzes experience in logistic activities of the Vinmart store chain. Based on these results, the paper proposes some useful solutions to improve logistic activities and enhance the competitiveness of Vietnamese retail businesses in the context of integration.

*Keywords:* Logistics, retail business, Vinmart.

\* Corresponding author.

*E-mail address:* [huongdthvn@gmail.com](mailto:huongdthvn@gmail.com)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4204>



# Hoạt động logistics trong các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam: Vấn đề và giải pháp

Đặng Thị Hương, Vũ Thị Minh Hiền \*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội,  
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 14 tháng 3 năm 2019

Chỉnh sửa ngày 12 tháng 9 năm 2019; Chấp nhận đăng ngày 12 tháng 9 năm 2019

**Tóm tắt:** Logistics là một trong những yếu tố quan trọng nhằm đảm bảo sự sẵn có và đầy đủ của hàng hóa, giúp các doanh nghiệp bán lẻ nhanh chóng phân phối và tiêu thụ hàng hóa. Hiện nay, hoạt động logistics tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam còn nhiều hạn chế, làm giảm hiệu quả và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính, bao gồm quan sát, tổng hợp tài liệu, phỏng vấn doanh nghiệp và nghiên cứu trường hợp, bài viết chỉ ra một số vấn đề còn tồn tại về hoạt động logistics của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam; tìm hiểu thực tế hoạt động logistic của chuỗi siêu thị và cửa hàng Vinmart. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy hoạt động logistics, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

*Từ khóa:* Logistics, doanh nghiệp bán lẻ, Vinmart.

## 1. Lời mở đầu

Kể từ khi Việt Nam chính thức trở thành thành viên Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) và hội nhập sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới, thị trường bán lẻ Việt Nam đã có sự tăng trưởng và phát triển mạnh mẽ. Theo Chỉ số phát triển bán lẻ toàn cầu (GRDI) của Tập đoàn Tư vấn Thị trường A.T.Kearney (Mỹ), Việt Nam nhiều năm liền nằm trong số 30 nền kinh tế có thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới [1]. Năm 2017, Việt Nam đứng thứ 6 trong danh sách này nhờ quy mô dân số và sự

cải thiện của thu nhập cũng như những bước tiến trong tiến trình mở cửa và hội nhập. Về giá trị, theo thống kê của Hiệp hội Các nhà bán lẻ Việt Nam năm 2018 tổng mức bán lẻ của thị trường liên tục tăng mạnh qua các năm. Năm 2010, tổng mức bán lẻ của thị trường đạt 88 tỷ USD, năm 2016 đạt xấp xỉ 158 tỷ USD, năm 2017 đạt 172 tỷ USD, đến năm 2020 dự kiến đạt 180 tỷ USD [2].

Với tiềm năng và sự phát triển mạnh mẽ, thị trường bán lẻ Việt Nam được đánh giá là rất hấp dẫn và có sức hút lớn với các nhà đầu tư nước ngoài. Sự có mặt của hầu hết các nhà bán lẻ trên thế giới tại Việt Nam như Mega Market (MM), Big C, Lotte, Parkson, Aeon... khiến cho sự cạnh tranh trên thị trường bán lẻ trở nên vô cùng khốc liệt. Để tồn tại và phát

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: [huongdthvn@gmail.com](mailto:huongdthvn@gmail.com)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4204>

triển trong bối cảnh đó, các doanh nghiệp bán lẻ trong nước đã nỗ lực thay đổi nhằm không ngừng nâng cao chất lượng phục vụ và hiệu quả hoạt động. Mặc dù vậy, những điểm yếu về năng lực quản lý, kiểm soát quy trình, tính chuyên nghiệp... của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam đang ngày càng bộc lộ rõ. Một trong những vấn đề được nhiều chuyên gia nhận định là logistics (hệ thống hậu cần), theo đó còn rất yếu, chưa hiệu quả và chưa đáp ứng được yêu cầu của sự phát triển, khiến các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam khó cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài. Xuất phát từ thực tế này, bài viết tổng hợp, phân tích một số vấn đề tồn tại trong hoạt động logistics của doanh nghiệp bán lẻ; nghiên cứu, tìm hiểu hoạt động logistics của chuỗi siêu thị và cửa hàng tiện ích Vinmart; từ đó đề xuất một số giải pháp thúc đẩy hoạt động logistics tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam.

## **2. Logistics trong lĩnh vực bán lẻ và một số vấn đề trong hoạt động logistics tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam**

### *2.1. Logistics trong lĩnh vực bán lẻ*

Logistics được định nghĩa là quá trình tối ưu hóa các hoạt động vận chuyển và dự trữ hàng hóa từ nơi sản xuất đến nơi tiêu thụ cuối cùng thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế [3]. Logistics được coi là nền tảng cho dịch vụ kho vận, gồm 2 phần: xử lý đơn hàng và vận chuyển đến tay người mua. Một hệ thống logistics bài bản giúp giảm thiểu rủi ro trong mối quan hệ giữa người bán (đơn vị cung cấp sản phẩm) và người mua bằng việc đảm bảo các sản phẩm được giao cho khách hàng đúng yêu cầu, đúng lúc, đúng nơi [4].

Bán lẻ là hoạt động bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng cuối cùng để họ sử dụng với mục đích cá nhân, không mang tính chất thương mại [5]. Bán hàng theo phương thức này có đặc điểm là hàng hóa đã ra khỏi lĩnh vực lưu thông và đi vào lĩnh vực tiêu dùng. Bán lẻ thường bán đơn chiếc hoặc bán với số lượng nhỏ, giá bán thường ổn định.

Logistics và bán lẻ là các vấn đề liên quan đến sự sẵn có của hàng hóa. Fernie và Sparks (1998) cho rằng, logistics trong bán lẻ là vấn đề cần quan tâm bởi bán lẻ là hoạt động thể hiện hàng hóa luôn có sẵn để phục vụ khách hàng [6]. Để đảm bảo khách hàng hài lòng khi mua được đúng hàng hóa họ cần tại đúng vị trí họ muốn, đúng thời điểm và đúng số lượng, hoạt động logistics đóng vai trò quan trọng. Theo Frazelle (2002), Chopra và Meindl (2007), để đảm bảo hoạt động logistics trong các doanh nghiệp bán lẻ hiệu quả, cần phối hợp thực hiện tốt các chức năng của doanh nghiệp, bao gồm quản trị chuỗi cung ứng, kênh phân phối, hiệu quả của kênh phân phối, nhượng quyền, chất lượng sản phẩm hàng hóa, mối quan hệ với nhà cung cấp [7, 8]. Bên cạnh đó, một số tác giả còn đề cập đến vai trò của vị trí cửa hàng, hệ thống phân phối, hệ thống thông tin, kết nối mạng lưới trong hoạt động logistics [9, 10].

Như vậy, để hoạt động bán lẻ có hiệu quả, đáp ứng nhanh chóng nhu cầu của khách hàng, logistics trong hoạt động bán lẻ cần được các doanh nghiệp nhìn nhận từ góc độ nhận thức, chiến lược, quản trị đến các hoạt động tác nghiệp nhằm giúp các doanh nghiệp kiểm soát dòng chảy của hàng hóa, chủ động cung cấp và phân phối hàng hóa đến với khách hàng.

### *2.2. Một số vấn đề trong hoạt động logistics tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam*

Hiện nay, với thu nhập và tiêu dùng của người dân Việt Nam đang tăng lên, mối quan tâm đến sức khỏe và chất lượng cuộc sống ngày càng cao, mật độ dân cư các thành phố lớn ngày càng tăng, các kênh bán lẻ hiện đại mới xuất hiện..., thị trường bán lẻ Việt Nam được đánh giá là rất hấp dẫn và có khả năng tăng trưởng cao. Thị trường bán lẻ trải rộng từ thành phố tới nông thôn, miền núi, từ các siêu thị, cửa hàng tiện lợi, chợ truyền thống đến cửa hàng hộ gia đình. Với gần 1.700 siêu thị, cửa hàng mua sắm, gần 200 trung tâm thương mại, hơn 9.000 khu chợ và trên 2,5 triệu hộ kinh doanh bán lẻ trên khắp mọi miền, thị trường bán lẻ của Việt Nam đang có những bước chuyển mình lớn nhờ nhu cầu tiêu thụ trong các lĩnh vực hàng hóa

[11]. Để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường, các doanh nghiệp bán lẻ đã nỗ lực tổ chức lại mạng lưới bán hàng, hiện đại hóa cách thức quản lý, tìm kiếm các nguồn hàng, sắp xếp hàng hóa... để không ngừng nâng cao chất lượng và tốc độ phục vụ. Tuy nhiên, logistics - hoạt động quan trọng nhằm đảm bảo đầy đủ và liên tục dòng chảy của hàng hóa - lại đang thể hiện những điểm yếu, hạn chế sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Qua nghiên cứu hoạt động logistics tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam, kết hợp với kết quả phỏng vấn thông qua bảng hỏi các nhà quản trị tại 45 doanh nghiệp bán lẻ tại Hà Nội, bài viết tổng hợp và chỉ ra một số vấn đề trong hoạt động logistics của các doanh nghiệp này như sau:

- Nhận thức của các doanh nghiệp bán lẻ về hoạt động logistics chưa đầy đủ

Nhận thức về logistics của nhiều doanh nghiệp bán lẻ chưa phù hợp và đầy đủ khi cho rằng cứ đầu tư được phương tiện chuyên chở hàng hóa, chủ động được kho bãi là có thể đưa được hàng hóa đến tay người tiêu dùng. Họ cũng cho rằng thuê ngoài dịch vụ logistics sẽ rất tốn kém và khó quản lý bởi doanh nghiệp phải trả nhiều chi phí cho các doanh nghiệp trung gian, đồng thời việc kiểm soát nguồn hàng và vận chuyển hàng hóa sẽ khó khăn [12]. Do đó, các doanh nghiệp bán lẻ thường có nhận thức logistics là hoạt động nội bộ của doanh nghiệp nên không cần thuê ngoài. Kết quả phỏng vấn các nhà quản trị tại doanh nghiệp bán lẻ cho thấy có 28/45 doanh nghiệp (chiếm 62%) đồng ý với nhận định “Doanh nghiệp quản lý và kiểm soát đơn hàng, kho hàng, vận chuyển hàng hóa bằng phương tiện của doanh nghiệp mà không cần thuê ngoài”.

- Hầu hết các doanh nghiệp tham gia vào thị trường bán lẻ đều tự làm logistics

Đối với các doanh nghiệp bán lẻ, đặc biệt là các siêu thị và cửa hàng tiện lợi, các mặt hàng tiêu dùng nhanh và phi thực phẩm có chuỗi cung ứng rất ngắn. Do đó, khi có nhu cầu về hàng hóa, các cửa hàng dự đoán số lượng bán hàng, mặt hàng, đặt hàng nhà cung cấp và làm việc trực tiếp về các vấn đề liên quan đến việc trả hoặc thu hồi hàng hóa. Với các doanh nghiệp sản xuất, họ vừa tự sản

xuất, tự phân phối và bán hàng, tự đảm nhiệm từ khâu lưu kho, vận chuyển hàng hóa đến kho hàng và các cửa hàng bán lẻ... Việc tự làm logistics dẫn đến các doanh nghiệp bán lẻ bị phụ thuộc rất nhiều vào mạng lưới cung ứng của nhà cung cấp; việc thiếu hàng, không có hàng để bán hoặc bị từ chối giao hàng là hoàn toàn có thể xảy ra. Điều này cũng thể hiện ở kết quả phỏng vấn về vai trò của doanh nghiệp bán lẻ trong hoạt động logistics. Chỉ có 13/45 doanh nghiệp (29% doanh nghiệp) đồng ý với nhận định “Doanh nghiệp có thể chủ động trong việc đảm bảo nguồn hàng phục vụ bán hàng và xử lý các vấn đề liên quan đến trả lại và thu hồi hàng hóa” trong khi có tới 27 trong số 45 doanh nghiệp khảo sát (chiếm 60%) cho rằng “Doanh nghiệp phụ thuộc vào các nhà cung cấp trong việc đảm bảo nguồn hàng và xử lý các vấn đề liên quan đến thu hồi hàng hóa”.

- Chi phí hoạt động logistics tăng cao dẫn đến hoạt động logistics không hiệu quả

Theo các chuyên gia về logistics, việc tự thực hiện hoạt động logistics sẽ phát sinh nhiều chi phí và gây lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp [12]. Do tự thực hiện tất cả các khâu trong hoạt động logistics, các doanh nghiệp sẽ phải bỏ ra nhiều chi phí để đầu tư cho hệ thống kho bãi, phương tiện vận tải, phương tiện kỹ thuật, trang thiết bị bốc xếp, nhân lực quản lý... Điều này cũng khiến bộ máy doanh nghiệp phình to cồng kềnh, gây nhiều rủi ro, lãng phí nếu không khai thác được hết công suất của kho bãi, phương tiện, hoặc hàng hóa bị ách tắc trong các khâu vận hành... Hơn thế nữa, đối với các chuỗi siêu thị và cửa hàng tiện ích, doanh nghiệp đảm nhiệm dịch vụ logistics còn phải đảm bảo kho hàng đủ lớn, với đội ngũ quản lý chuyên nghiệp, riêng biệt. Chi phí quản lý và kho bãi sẽ tăng cao hơn nữa khi quỹ đất dành cho kho hàng ở các thành phố lớn ngày càng hạn hẹp... Khi chi phí logistics tăng cao, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp sẽ giảm sút, khiến suy giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Đánh giá về chi phí cho hoạt động logistics, 31/45 doanh nghiệp khảo sát (chiếm 69%) đồng ý rằng “Chi phí cho hệ thống logistics của doanh nghiệp (nhà kho, phương tiện vận chuyển, quản lý, bốc xếp hàng hóa) đang chiếm khá cao trong tổng chi phí hàng hóa”.

- Doanh nghiệp thiếu khả năng áp dụng công nghệ thông tin trong quản trị logistics.

Thực tế cho thấy, logistics là quá trình lên kế hoạch, áp dụng và kiểm soát các luồng dịch chuyển của hàng hóa, thông tin liên quan tới đầu vào và đầu ra của doanh nghiệp. Việc áp dụng công nghệ thông tin trong kiểm soát hàng hóa, thu thập đơn hàng, quản lý kho hàng, hàng tồn kho... là rất cần thiết và quan trọng; hỗ trợ các doanh nghiệp quản lý hàng hóa nhanh chóng, chính xác. Vì vậy, các nhà cung cấp dịch vụ logistics hiện đại đều chú trọng ứng dụng công nghệ thông tin, đầu tư cơ sở vật chất, tài chính, khoa học quản lý, nhân lực... để đáp ứng toàn bộ nhu cầu của các doanh nghiệp bán lẻ. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp bán lẻ nói riêng đều có số vốn nhỏ, năng lực điều hành và quản lý hạn chế, tự làm logistics, lại thiếu khả năng áp dụng công nghệ thông tin dẫn đến hoạt động logistics gặp nhiều khó khăn và không hiệu quả. Có 15/45 doanh nghiệp (chiếm 33%) phỏng vấn đồng ý rằng “Doanh nghiệp đã áp dụng các phần mềm tổng thể quản lý đơn hàng, kho hàng, kiểm soát hàng tồn... hiện đại, tạo thuận lợi cho hoạt động quản lý và bán hàng”. Có tới 25/45 doanh nghiệp (55,5%) cho rằng “Doanh nghiệp đã bước đầu áp dụng các phần mềm quản lý hàng hóa nhưng còn đơn lẻ, chưa thuận lợi cho việc kiểm soát và bán hàng”.

Những kết quả nghiên cứu trên bước đầu cho thấy hoạt động logistics tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam còn rất nhiều thách thức. Điều này đặt ra “bài toán khó” cho doanh nghiệp khi vừa phải cạnh tranh về giá với các doanh nghiệp bán lẻ nước ngoài, vừa phải đầu tư vào hoạt động logistics nhằm đảm bảo hàng hóa, nâng cao chất lượng phục vụ, tốc độ giao hàng... trong khi năng lực về vốn, nhân lực còn thiếu và yếu.

### 2.3. Hoạt động logistics tại chuỗi siêu thị và cửa hàng Vinmart, Vinmart+

Chuỗi siêu thị và cửa hàng tiện ích Vinmart, Vinmart+ (gọi chung là hệ thống cửa hàng Vinmart) là hai thương hiệu bán lẻ của Tập đoàn Vingroup - tập đoàn kinh tế đa ngành hàng đầu ở Việt Nam. Với mục tiêu trở thành điểm đến mua sắm đáng tin cậy về nguồn gốc,

chất lượng sản phẩm và dịch vụ tiện ích vượt trội, hệ thống cửa hàng Vinmart mang đến cho người tiêu dùng sự lựa chọn đa dạng về hàng hóa và dịch vụ, tính tiện ích, đáp ứng nhanh chóng nhu cầu mua sắm từ bình dân đến cao cấp. Hiện nay, hệ thống cửa hàng Vinmart hoạt động trải dài tại Hà Nội, hành phố Hồ Chí Minh và nhiều tỉnh, thành trong cả nước với hơn 100 siêu thị và 1.700 cửa hàng tiện lợi, khẳng định vị thế dẫn đầu của nhà bán lẻ số 1 trên thị trường [13]. Vinmart đã trở thành chuỗi bán lẻ lớn nhất Việt Nam, mang lại doanh thu trên 20% cho Tập đoàn. Sự thành công của hệ thống cửa hàng Vinmart đến từ rất nhiều yếu tố, trong đó, hoạt động logistics được đầu tư hiệu quả được đánh giá là một trong những yếu tố góp phần tạo nên sự thành công của thương hiệu, thể hiện ở các điểm sau:




*Thứ nhất*, doanh nghiệp xác định tầm nhìn và chiến lược phát triển dài hạn cho cả hệ thống cửa hàng Vinmart.

Nghiên cứu đúng nhu cầu và những yêu cầu đặt ra đối với thị trường bán lẻ hiện đại, đồng thời xác định rõ tiềm năng phát triển của thị trường, Tập đoàn Vingroup đã xác định rõ sứ mệnh, tầm nhìn cho lĩnh vực bán lẻ; xây dựng chiến lược phát triển thị trường bán lẻ dài hạn.

Đây chính là yếu tố quan trọng mang tính định hướng cho hoạt động logistics của doanh nghiệp. Với chiến lược phát triển rõ ràng cùng kỹ năng quản trị chuyên nghiệp, kinh nghiệm và tiềm lực tài chính mạnh mẽ, Vingroup đã phủ sóng ở các siêu thị và cửa hàng tiện ích. Các cửa hàng Vinmart với diện tích hợp lý được bố trí xen kẽ, linh hoạt, rải rác ở khắp các con phố, ngõ của các khu dân cư, tạo sự chú ý và mua sắm thuận tiện cho khách hàng.

*Thứ hai*, Vingroup đã chú trọng lập kế hoạch cung cấp và quản lý hàng hóa hợp lý; quản lý tốt các kênh phân phối hàng hóa.

Vị trí thuận lợi của các cửa hàng đã mang lại lợi thế cạnh tranh lớn cho Vinmart. Tuy nhiên, việc vận chuyển, bổ sung hàng hóa vào các cửa hàng tại các khu phố nhỏ, đường sá đông đúc, liên tục tắc nghẽn khiến hoạt động này gặp nhiều khó khăn.

TOP 10 CÔNG TY BÁN LẺ UY TÍN NĂM 2018	
NHÓM HÀNG TIÊU DÙNG NHANH, SIÊU THỊ	
	CÔNG TY CP DỊCH VỤ THƯƠNG MẠI TỔNG HỢP VINCOMMERCE
	CÔNG TY TNHH DỊCH VỤ EB
	LIÊN HIỆP HỢP TÁC XÃ THƯƠNG MẠI TP. HỒ CHÍ MINH
	CÔNG TY TNHH AEON VIỆT NAM
	CÔNG TY CP DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG SÂN BAY TÂN SƠN NHẤT
	CÔNG TY CP TRUNG TÂM THƯƠNG MẠI LOTTE VIỆT NAM
	TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI SÀI GÒN - TNHH MTV
	TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI
	CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ VÀ DỊCH VỤ LAN CHI
	CÔNG TY CP DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG SÂN BAY NỘI BÀI

Nguồn: Vietnam Report, Top 10 Công ty bán lẻ uy tín năm 2018, tháng 10/2018.

Hệ thống Vinmart đã chủ động lập kế hoạch quản lý hàng hóa, đo lường lượng hàng cần bổ sung, kết nối chặt chẽ với các đơn vị cung ứng và vận tải, vận chuyển, bổ sung hàng hóa liên tục vào những thời điểm hợp lý. Bên cạnh đó, Vinmart đã quản lý tốt kênh phân phối thông qua tiêu chuẩn hóa hệ thống cửa hàng, liên kết hệ thống siêu thị và cửa hàng, nhà cung cấp, các trung tâm phân phối. Điều này giúp giảm thiểu những khó khăn trong vận chuyển, giao hàng, nhận hàng, giảm chi phí hậu cần không cần thiết, đồng thời đảm bảo cung cấp hàng hóa đúng yêu cầu, số lượng, chất lượng và thời gian.

*Thứ ba*, Vingroup đã đầu tư xây dựng các kho hàng trung tâm tại các thành phố lớn để cung cấp hàng hóa cho hệ thống cửa hàng Vinmart.

Hàng hóa trong hệ thống siêu thị và cửa hàng Vinmart được mua trực tiếp từ các nhà sản xuất, sau đó chuyển vào kho hàng trung tâm của công ty (tại Hà Nội, Đà Nẵng, Thành phố Hồ Chí Minh). Căn cứ vào nhu cầu của các cửa hàng, hàng hóa trong kho được xuất ra các siêu thị hoặc các cửa hàng tiện ích bằng phương tiện vận chuyển. Một số mặt hàng có tuổi thọ ngắn,

để hư hỏng được chuyển thẳng từ nhà cung cấp đến các cửa hàng Vinmart. Các nhà cung cấp thiết lập nhu cầu hàng hóa cần bổ sung theo từng khu vực và sử dụng phương tiện vận chuyển hàng hóa phù hợp để chuyển hàng cho các cửa hàng trong khu vực đó.

Việc xây dựng các kho hàng trung tâm giúp Vingroup quản lý tập trung hàng hóa, đảm bảo đầy đủ hàng hóa và chủ động phân phối hàng hóa đến các cửa hàng; đồng thời có thể hưởng lợi ích về giá khi mua với số lượng lớn. Tuy nhiên, là một tập đoàn kinh tế lớn với tiềm lực tài chính mạnh mẽ, Vingroup mới có khả năng tự xây dựng các kho hàng lớn cho mình. Đối với các doanh nghiệp bán hàng nhỏ lẻ, họ phải nhập hàng hóa từ các nhà cung cấp hoặc từ các đầu mối trung gian. Việc phụ thuộc hàng hóa vào các nhà cung cấp hoặc thiếu hiệu quả trong quá trình vận chuyển của các nhà cung cấp có thể gây ra việc thiếu hàng, mất cơ hội bán hàng, hoặc không đảm bảo chất lượng hàng hóa để cung cấp cho các cửa hàng.

*Thứ tư*, Vingroup chú trọng quản trị chuỗi cung ứng hàng hóa.

Các sản phẩm hàng hóa được bày bán trong hệ thống cửa hàng Vinmart đều có xuất

xứ rõ ràng, được cung cấp từ các đối tác uy tín trong nước và quốc tế, đồng thời được kiểm soát kỹ lưỡng theo quy trình quản lý chất lượng nghiêm ngặt. Hàng hóa thực phẩm, hàng tươi sống, dễ hư hỏng (chiếm tỷ lệ lớn trong danh mục hàng hóa thiết yếu của cửa hàng) luôn đảm bảo chất lượng và giá cả hợp lý. Để có được điều này, Vingroup đã chú trọng liên kết, hợp tác với các thành viên trong chuỗi cung ứng hàng hóa; ký hợp tác với các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng về sản xuất, phân phối, nhận diện thương hiệu; thực hiện tư vấn, hỗ trợ về công nghệ, quản trị... với nhiều điều kiện ưu đãi hợp lý cho các doanh nghiệp. Điều này hỗ trợ các doanh nghiệp tái đầu tư vào nâng cao chất lượng sản phẩm; giúp Vingroup có được nguồn sản phẩm đạt chất lượng cao, phù hợp với tiêu chuẩn chất lượng hàng hóa. Sự hợp tác chặt chẽ giữa các khâu trong chuỗi cung ứng cũng giúp tăng sự thuận tiện, giảm chi phí, giảm hàng tồn kho, đồng thời mang lại rất nhiều giá trị gia tăng cho khách hàng.

*Thứ năm*, Vingroup chú trọng đầu tư công nghệ thông tin trong quản trị chuỗi cung ứng và logistics.

Hệ thống cửa hàng Vinmart đã áp dụng công nghệ thông tin trong việc kiểm soát hàng hóa, thu thập các đơn đặt hàng tại các cửa hàng, quản lý hàng tồn kho, quản lý kho hàng, kiểm soát và truyền tải dữ liệu trong hệ thống... Nhờ áp dụng công nghệ và các phần mềm quản trị, toàn bộ dữ liệu liên quan đến hệ thống phân phối, đặt hàng, chuẩn bị hàng hóa, vận chuyển hàng hóa, nhập hàng về kho... được lưu trữ và chia sẻ một cách thông nhất, cập nhật và chính xác, giúp nâng cao hiệu quả hoạt động. Việc áp dụng công nghệ thông tin trong quản lý chuỗi phân phối và logistics cũng giúp giảm tải công việc, giảm các quy trình làm việc thủ công, tăng độ chính xác; hiệu quả và hiệu suất của quá trình.

*Thứ sáu*, Vingroup ký kết hợp tác với các nhà cung cấp dịch vụ logistics hàng đầu.

Tập đoàn Vingroup đã ký kết thỏa thuận hợp tác toàn diện trong lĩnh vực logistics với Sagawa Holdings - tập đoàn vận chuyển hàng đầu thế giới của Nhật Bản. Thỏa thuận nhằm phát triển mới và nâng cao năng lực giao nhận trên toàn hệ thống bán lẻ của Vingroup tại Việt

Nam. Các gói dịch vụ bao gồm: vận chuyển hàng hóa trong nước và quốc tế thông qua đường hàng không, đường biển, đường bộ; dịch vụ hải quan; kho bãi...

Nhờ hợp tác với Sagawa, Vingroup đã cải tiến chất lượng dịch vụ logistics, rút ngắn thời gian vận chuyển, nâng cao chất lượng, quản trị thương hiệu và tổ chức vận hành... cho các thương hiệu bán lẻ và nông nghiệp của Vingroup theo tiêu chuẩn quốc tế. Hợp tác với Sagawa, có được hệ thống kho bãi hiện đại với phần mềm quản lý kho tiên tiến; tối ưu hóa được các giải pháp vận tải kết hợp vận tải khô và lạnh với các thiết bị bảo ôn hiện đại, nhằm đảm bảo chất lượng các mặt hàng thực phẩm, rau củ quả, đồng thời tiết giảm chi phí vận tải. Bên cạnh đó, việc hợp tác toàn diện với Sagawa giúp nâng cao năng lực và phát triển hoạt động giao nhận trên toàn hệ thống, tạo động lực tăng trưởng cho lĩnh vực bán lẻ và nông nghiệp của Vingroup; đồng thời hướng chuỗi cung ứng dịch vụ logistics đạt chất lượng quốc tế, phục vụ khách hàng ngày càng chuyên nghiệp hơn.

### 3. Giải pháp thúc đẩy hoạt động logistics tại các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

Theo đánh giá của Ngân hàng Thế giới năm 2016, chi phí dịch vụ logistics của Việt Nam còn cao, tương đương khoảng 21% GDP, trong khi các nước phát triển trung bình chỉ ở khoảng 10-14%. Đặc biệt, phí vận tải cao chiếm từ 40-60% chi phí logistics đang là nút thắt, ảnh hưởng đến giá thành, chi phí chuỗi giá trị cũng như năng lực cạnh tranh của hàng hóa Việt Nam. Điều này trở thành yếu tố cản trở sự phát triển của cả nền kinh tế nói chung và thị trường bán lẻ nói riêng [14].

Từ việc nghiên cứu hoạt động logistics trong thị trường bán lẻ Việt Nam; quan sát và nghiên cứu tình huống điển hình tại hệ thống cửa hàng Vinmart, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm đẩy mạnh hoạt động logistics của các doanh nghiệp tham gia thị trường bán lẻ như sau:

- Doanh nghiệp bán lẻ cần thay đổi tư duy về dịch vụ logistics, tăng cường hợp tác với các

doanh nghiệp trong các hoạt động cung ứng hàng hóa; chú trọng việc thuê ngoài dịch vụ logistics để tối ưu hóa chi phí, tăng sức cạnh tranh trên thị trường. Mặt khác, các doanh nghiệp bán lẻ cần học hỏi kinh nghiệm của các nước phát triển trong việc tham gia sâu vào chuỗi cung ứng hàng hóa, thiết lập chuỗi cung ứng của riêng mình và chủ động hơn trong việc đảm bảo nguồn cung hàng hóa ổn định, và chất lượng cao cho hệ thống siêu thị, cửa hàng bán lẻ.

- Doanh nghiệp bán lẻ cần chú trọng xây dựng chiến lược và mục tiêu phát triển, trong đó có chiến lược về quản trị chuỗi cung ứng và logistics. Việc xác định rõ chiến lược kinh doanh giúp doanh nghiệp có định hướng đầu tư và phát triển chuỗi cung ứng và hoạt động logistics. Từ đó, doanh nghiệp sẽ chú trọng đầu tư nâng cao chất lượng hoạt động sản xuất - kinh doanh nói chung cũng như chất lượng chuỗi cung ứng và dịch vụ logistics hiệu quả để đảm bảo chất lượng phục vụ.

- Đầu tư xây dựng hoặc liên kết với các trung tâm, phân phối hàng hóa. Các doanh nghiệp/nhà cung cấp dịch vụ logistics có thể phối hợp đầu tư các kho hàng trung tâm/các trung tâm phân phối cho từng vùng và quản lý hệ thống phương tiện vận tải chung để giao hàng cho các cửa hàng. Nhu cầu về hàng hóa của các siêu thị, cửa hàng sẽ được tập hợp về các trung tâm phân phối hàng hóa. Các trung tâm phân phối sẽ là đơn vị độc lập thứ ba kết nối nhu cầu doanh nghiệp bán lẻ và nhà cung cấp để đảm bảo việc cung cấp và vận chuyển hàng hóa tới các cửa hàng theo đúng nhu cầu. Điều này sẽ giúp các doanh nghiệp khắc phục vấn đề tự đầu tư kho hàng, nhân lực, vật dụng quản lý kho hàng, nâng cao hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, nâng cao tính thân thiện với môi trường. Đồng thời, cũng giúp các nhà bán lẻ không còn phụ thuộc quá nhiều vào năng lực nhà cung cấp trong việc vận chuyển hàng hóa.

Ngoài ra, các doanh nghiệp bán lẻ đầu ngành có thể đứng ra khởi xướng các chương trình hợp tác nhằm chia sẻ thông tin trong chuỗi cung ứng của các ngành hàng; thiết lập các trung tâm phân phối lớn ở các đô thị lớn và mạng lưới phân phối đến tận các điểm bán lẻ,

xây dựng các nhà kho chung cho một hoặc một số ngành hàng...

- Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý hoạt động logistics. Việc ứng dụng công nghệ hiện đại giúp các thông tin về nhu cầu hàng hóa, đặt hàng, chuẩn bị hàng hóa, vận chuyển và tiếp nhận hàng hóa giữa các bộ phận/doanh nghiệp được chia sẻ; đảm bảo sự chính xác, cập nhật; tăng hiệu quả kết nối. Đặc biệt, trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đang phát triển với tốc độ mạnh mẽ, các doanh nghiệp cần liên kết tạo một nền tảng chung nhằm đa dạng hóa hoạt động phân phối, bán hàng, tăng cường quản lý, điều hành. Hiện nay, các phần mềm hỗ trợ quản lý doanh nghiệp, quản trị hoạt động logistics đã trở nên khá phổ biến như phần mềm quản trị nguồn lực ERP, Ecount ERP, giải pháp quản lý kho SWM, hệ thống quản trị vận tải TMS... Các doanh nghiệp bán lẻ, doanh nghiệp logistics có thể lựa chọn và hợp tác để áp dụng, từ đó giúp tăng hiệu quả công việc và giảm chi phí, tăng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp bán lẻ cần học hỏi kinh nghiệm của các nước phát triển trong việc tham gia sâu vào chuỗi cung ứng hàng hóa, thiết lập mối quan hệ hợp tác với các doanh nghiệp, các thành viên trong chuỗi cung ứng. Điều này giúp đảm bảo nguồn cung hàng hóa ổn định và chất lượng cao cho hệ thống siêu thị, cửa hàng bán lẻ.

#### 4. Kết luận

Ngành bán lẻ nói chung đang được xác định là ngành dịch vụ có nhiều tiềm năng phát triển và mang lại lợi ích đáng kể cho nền kinh tế. Chính vì vậy, việc nâng cao năng lực và hiệu quả của các doanh nghiệp tham gia vào lĩnh vực bán lẻ là rất cần thiết, trong đó việc nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động logistics được coi là yếu tố mang lại lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Nghiên cứu hoạt động logistics của các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam, bài viết chỉ ra một số vấn đề còn hạn chế, đồng thời rút ra những bài học thành công từ chuỗi siêu thị và cửa hàng Vinmart. Từ đó, bài viết đã đưa ra



một số gợi ý về hoạt động logistics cho các doanh nghiệp tham gia vào thị trường bán lẻ Việt Nam, bao gồm: thay đổi tư duy về hoạt động logistics; chú trọng xây dựng chiến lược và mục tiêu phát triển; đầu tư hoặc liên kết với các trung tâm phân phối hàng hóa; tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong quản trị hoạt động logistics...

### Tài liệu tham khảo

- [1] Trang thông tin điện tử Logistics Việt Nam , Thị trường bán lẻ Việt Nam: Sẽ ngày càng hiện đại, <http://logistics.gov.vn/nganh-hangthi-truong/thi-truong-ban-le-viet-nam-se-ngay-cang-hien-dai/>, 2017 (truy cập ngày 15/06/2019).
- [2] Báo điện tử Tri thức trẻ\_TTVN, Bán lẻ Việt Nam: Sau 10 năm gia nhập WTO, chúng ta đã đi nhanh được một chút, nhưng các nước khác đã chạy rồi, <http://ttvn.vn/kinh-doanh/ban-le-viet-nam-sau-10-nam-gia-nhap-wto-chung-ta-da-di-nhanh-nhanh-duoc-mot-chut-nhung-cac-nuoc-khac-thi-da-chay-roi-5201831154714118.htm/>, 2018 (truy cập 17/06/2019).
- [3] Đoàn Thị Hồng Vân, Logistics - Những vấn đề cơ bản, NXB Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2003.
- [4] Douglag M. Lambert, Fundamental of logistics, McGraw - Hill, 1998.
- [5] Phillip Kotler, dịch giả Vũ Trọng Hùng, Phan Thăng, Giang Văn Chiến, Marketing căn bản, NXB Lao động - Xã hội, 2007.
- [6] J. Fernie, L. Sparks, Logistics and retail management: insights into current practice and trends from leading experts, (2nd ed.), London: Kogan Page, 1998.
- [7] E. Frazelle, Supply chain strategy the logistics of supply chain management, New York: McGraw-Hill, 2002.
- [8] S. Chopra, P. Meindl, Supply chain management: strategy, planning, and operation, 3. ed. (International ed.), Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, 2007.
- [9] S. Fugate, J. Mentzer, T. Stank, “Logistics performance efficiency, effectiveness and differentiation”, *Journal of business logistics* 31 (1) (2010) 43-62.
- [10] *Journal of Logistics Thailand*, “Logistics of 7-Eleven”, *Journal of Logistics Thailand* 3 (2005) 16-33.
- [11] Phan Thị Minh Tuyên, Cơ hội và thách thức mới với thị trường bán lẻ Việt Nam, *Tạp chí Tài chính*, <http://tapchitaichinh.vn/ngghien-cuu-trao-doi/co-hoi-va-thach-thuc-moi-voi-thi-truong-ban-le-viet-nam-114109.html/>, 2017 (truy cập ngày 17/09/2019)
- [12] Vietnam Logistics Review, Thị trường bán lẻ yếu khâu logistics. <http://vlr.vn/logistics/news-1749.vlr/>, 2014 (truy cập ngày 17/09/2019).
- [13] Vinmart +, Vinmart lập kỷ lục khai trương 117 cửa hàng chỉ trong 1 ngày. <http://www.vinmartplus.vn/tt/1581-vinmart-lap-ky-luc-nganh-ban-le-khai-truong-117-cua-hang-chi-trong-1-ngay-tt/>, 2018 năm (truy cập 20/06/2019).
- [14] Báo Chính phủ, Chính phủ quyết giảm khoản chi phí chiếm 21% GDP, Nguồn: [http://www.kinhdoanhnet.vn/thoi-su/chinh-phu-quyet-keo-giam-khoan-chi-phi-chiem-21-gdp\\_t114c12n38436/](http://www.kinhdoanhnet.vn/thoi-su/chinh-phu-quyet-keo-giam-khoan-chi-phi-chiem-21-gdp_t114c12n38436/), 2018 (truy cập 20/06/2019).