

Thực trạng triển khai mô hình bán lẻ đa kênh trong ngành thời trang tại Hà Nội và hàm ý cho quản trị trải nghiệm khách hàng

Nguyễn Thị Lưu¹

Tóm tắt: Thị trường thời trang Hà Nội đang chứng kiến sự cạnh tranh gay gắt giữa các thương hiệu trong và ngoài nước. Người tiêu dùng ngày càng có xu hướng mua sắm lai (hybrid shopping) đa kênh thông qua việc tìm hiểu thông tin sản phẩm qua kênh số rồi mua tại cửa hàng hoặc ngược lại. Trước xu hướng này, doanh nghiệp phải triển khai chiến lược bán lẻ đa kênh (omnichannel) nhằm đáp ứng kỳ vọng của khách hàng. Tuy nhiên, đến nay có rất ít nghiên cứu đánh giá hiệu quả quản trị trải nghiệm khách hàng đa kênh (CXM) trong ngành thời trang Hà Nội. Vì vậy, bài viết xem xét, giải quyết ba nội dung chính: (1) khảo sát thực trạng triển khai và các thách thức của omnichannel CXM trong ngành thời trang Hà Nội; (2) phân tích cơ sở lý thuyết và các yếu tố cấu thành trải nghiệm khách hàng đa kênh; (3) đề xuất giải pháp quản trị nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và củng cố lòng trung thành. Nghiên cứu có ý nghĩa thực tiễn khi giúp các thương hiệu thời trang Việt Nam tối ưu hoá trải nghiệm khách hàng và tăng cường trung thành, đồng thời bổ sung góc nhìn lý thuyết về omnichannel CXM tại thị trường Hà Nội.

Từ khóa: Bán lẻ thời trang, Hà Nội, lòng trung thành thương hiệu, omnichannel, trải nghiệm khách hàng.

1. Cơ sở lý luận về Omnichannel CXM và lòng trung thành thương hiệu

1.1. Khái niệm Omnichannel và Omnichannel CXM

Sự phát triển của công nghệ số đã làm biến đổi căn bản cách thức doanh nghiệp tiếp cận và phục vụ khách hàng, từ đó dẫn đến sự chuyển dịch qua ba mô hình phân phối liên tiếp. *Mô hình đơn kênh* (Single-channel) vận hành hoàn toàn qua một điểm tiếp xúc duy nhất. *Mô hình đa kênh* (Multichannel) mở rộng sự hiện diện của doanh nghiệp trên nhiều kênh song song nhưng hoạt động độc lập với nhau, dẫn đến trải nghiệm khách hàng thiếu nhất quán giữa các nền tảng. *Mô hình hợp kênh* (Omnichannel) đại diện cho bước tiến tiếp theo, trong đó tất cả các kênh - vật lý lẫn kỹ thuật số - được kết nối và phối hợp nhằm tạo ra một hành trình mua sắm liền mạch, nhất quán và lấy khách hàng làm trung tâm (Beck & Rygl, 2015; Rigby, 2011).

¹ Thạc sĩ - Công ty cổ phần Canifa ; Email: Nguyenluudt@gmail.com

Khái niệm Omnichannel Customer Experience Management (Omnichannel CXM) - Quản trị trải nghiệm khách hàng đa kênh - được hiểu là tổng thể các hoạt động doanh nghiệp thực hiện nhằm thiết kế, phối hợp và tối ưu hóa trải nghiệm của khách hàng trên toàn bộ hành trình mua sắm xuyên suốt các kênh tiếp xúc (Verhoef và cộng sự, 2015; Lemon & Verhoef, 2016). Khác biệt cốt lõi giữa Multichannel và Omnichannel CXM nằm ở chỗ: Multichannel tối ưu hóa từng kênh riêng lẻ, trong khi Omnichannel CXM tối ưu hóa toàn bộ hành trình của khách hàng - bất kể họ đang tương tác với thương hiệu qua kênh nào, vào thời điểm nào và bằng thiết bị nào.

1.2. Các thành phần cốt lõi của Omnichannel CXM

Dựa trên tổng hợp tài liệu quốc tế, Omnichannel CXM được cấu thành bởi bốn thành phần có mối quan hệ tương hỗ với nhau, được trình bày tại Bảng 1.

Bảng 1. Bốn thành phần cốt lõi của Omnichannel CXM

Thành phần	Nội dung	Nguồn tham chiếu
Tích hợp kênh (<i>Channel Integration Quality</i>)	Mức độ đồng bộ thông tin sản phẩm, giá cả, tồn kho và dữ liệu khách hàng xuyên suốt các kênh theo thời gian thực	Cao & Li (2015); Zhang và cộng sự (2018)
Nhất quán thương hiệu (<i>Brand Consistency</i>)	Sự đồng nhất trong thông điệp, hình ảnh và chất lượng dịch vụ giữa kênh vật lý và kênh kỹ thuật số	Baxendale và cộng sự (2015)
Cá nhân hóa hành trình (<i>Journey Personalization</i>)	Khả năng nhận diện và gợi ý phù hợp với từng khách hàng dựa trên lịch sử hành vi mua sắm xuyên kênh	Aguirre và cộng sự (2015)
Liên mạch đa điểm chạm (<i>Multi-touchpoint Seamlessness</i>)	Khả năng chuyển đổi mượt mà của khách hàng giữa các kênh mà không bị gián đoạn trải nghiệm	Lemon & Verhoef (2016)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bốn thành phần này không hoạt động độc lập. Tích hợp kênh là nền tảng hạ tầng dữ liệu; nhất quán thương hiệu là biểu hiện bên ngoài của sự tích hợp đó; cá nhân hóa là kết quả của việc khai thác dữ liệu hợp nhất; và liên mạch đa điểm chạm là thước đo tổng thể về chất lượng trải nghiệm đầu cuối mà khách hàng cảm nhận được.

1.3. Mối quan hệ giữa Omnichannel CXM và lòng trung thành thương hiệu

Lòng trung thành thương hiệu là một khái niệm đa chiều, bao gồm trung thành hành vi - thể hiện qua tần suất và tỷ lệ tái mua; trung thành thái độ - thể hiện qua sự gắn kết cảm xúc, ưu tiên thương hiệu và xu hướng giới thiệu cho người khác (Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999). Trong ngành bán lẻ thời trang, thương hiệu không đơn thuần là nhãn hiệu hàng hóa mà còn là phương tiện biểu đạt bản sắc cá nhân - làm cho trung thành thái độ trở thành mục tiêu chiến lược quan trọng hơn so với các ngành hàng khác (Escalas & Bettman, 2003).

Mối liên hệ giữa Omnichannel CXM và lòng trung thành thương hiệu được lý giải thông qua lý thuyết Kích thích - Phản ứng nội tâm - Hành vi (Stimulus-Organism-Response - S-O-R; Mehrabian & Russell, 1974): các thành phần của Omnichannel CXM đóng vai trò là kích thích môi trường (S), kích hoạt các phản ứng nhận thức và cảm xúc của khách hàng (O) - bao gồm sự hài lòng và niềm tin thương hiệu - từ đó dẫn đến hành vi trung thành (R). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã xác nhận chuỗi tác động này: tích hợp kênh có tác động tích cực đến doanh số và tỷ lệ giữ chân khách hàng (Cao & Li, 2015); trải nghiệm đa kênh liên mạch làm tăng ý định mua lại trong thời trang (Juaneda-Ayensa và cộng sự, 2016); và chất lượng tích hợp kênh tác động đến lòng trung thành thương hiệu thông qua biến trung gian là niềm tin khách hàng (Shi và cộng sự, 2020).

Như vậy, Omnichannel CXM không chỉ là chiến lược phân phối mà còn là nền tảng xây dựng lòng trung thành thương hiệu bền vững trong bối cảnh người tiêu dùng hiện đại ngày càng di chuyển linh hoạt giữa các kênh. Hiểu rõ cơ chế này là điều kiện tiên quyết để các doanh nghiệp bán lẻ thời trang - đặc biệt tại thị trường Hà Nội đang cạnh tranh gay gắt - đưa ra các quyết định đầu tư và quản trị trải nghiệm khách hàng có căn cứ khoa học.

2. Thực trạng triển khai mô hình đa kênh trong bán lẻ thời trang tại Hà Nội

2.1. Tổng quan thị trường bán lẻ thời trang tại Hà Nội

Ngành bán lẻ thời trang Việt Nam đang bước vào giai đoạn tăng trưởng mạnh mẽ, đặc biệt trong bối cảnh số hóa và sự bùng nổ của thương mại điện tử. Theo Statista Market Forecast (2024), tổng doanh thu thị trường may mặc Việt Nam đạt khoảng 6,71 tỷ USD năm 2024, với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm (CAGR) giai đoạn 2024–2029 dự kiến đạt 3,63%, đưa quy mô thị trường lên 8,02

tỷ USD vào năm 2029. Trong đó, thời trang nữ chiếm phân khúc lớn nhất với 3,39 tỷ USD; phân khúc phi xa xỉ chiếm tới 92% tổng thị trường.

Đáng chú ý, kênh thương mại điện tử thời trang đang tăng trưởng vượt trội so với kênh truyền thống. Statista ghi nhận doanh thu thời trang thương mại điện tử tại Việt Nam đạt 2,82 tỷ USD năm 2024, tương ứng mức CAGR 10,94% giai đoạn 2024–2029. Dữ liệu từ Metric.vn cho thấy tổng doanh thu thời trang trên các sàn thương mại điện tử trong 5 tháng đầu năm 2024 đạt khoảng 29.000 tỷ đồng, tăng 67% so với cùng kỳ năm trước. Theo Sách trắng Thương mại điện tử (Bộ Công Thương, 2024), 63% người mua trực tuyến lựa chọn quần áo, giày dép và mỹ phẩm làm danh mục mua sắm ưu tiên - cao nhất trong tất cả các ngành hàng.

Trong cấu trúc thị trường, đặc điểm nổi bật nhất của ngành thời trang Việt Nam là mức độ phân mảnh cực cao. Theo Euromonitor International (dẫn qua Global Angle, 2025), tất cả các thương hiệu có tên tuổi cộng lại - bao gồm cả Zara, Uniqlo, H&M, Việt Tiến, IVY Moda, Canifa - chỉ chiếm khoảng 20% thị phần, trong khi 80% còn lại thuộc về các cơ sở kinh doanh nhỏ lẻ không có thương hiệu. Không có thương hiệu đơn lẻ nào nắm giữ trên 2% thị phần, và hiện có hơn 2.000 doanh nghiệp đang hoạt động trong ngành.

Hà Nội - thị trường tiêu dùng thời trang trọng điểm của phía Bắc - ghi nhận tổng doanh thu thương mại điện tử đạt 76.665 tỷ đồng năm 2023, chiếm 33% thị phần cả nước và tăng 44% so với năm trước (Kinh tế Đô thị, 2023), chỉ đứng sau TP. Hồ Chí Minh. Với dân số trên 8 triệu người, tỷ lệ đô thị hóa cao và tầng lớp trung lưu ngày càng mở rộng, Hà Nội là địa bàn mà các thương hiệu thời trang trong và ngoài nước đều lựa chọn làm thị trường thử nghiệm và triển khai chiến lược mới. Tần suất mua sắm trực tuyến của người tiêu dùng tại đây trung bình đạt 4 lần/tháng (NielsenIQ, 2024), trong đó 91% đơn hàng được đặt qua điện thoại di động.

2.2. Thực trạng triển khai Omnichannel CXM của các thương hiệu tiêu biểu

Qua phân tích dữ liệu thứ cấp từ website doanh nghiệp, báo cáo ngành và các nguồn báo chí uy tín, bức tranh triển khai Omnichannel CXM của các thương hiệu thời trang tại Hà Nội cho thấy sự phân hóa rõ rệt giữa thương hiệu quốc tế và nội địa.

Bảng 2. Thực trạng triển khai Omnichannel CXM của các thương hiệu thời trang tiêu biểu tại Hà Nội

Thương hiệu	CH tại Hà Nội	Kênh online	App riêng	Loyalty xuyên kênh	Click & Collect	Mức độ tích hợp
-------------	---------------	-------------	-----------	--------------------	-----------------	-----------------

Canifa	~28	Website, Shopee, Lazada, TikTok Shop	Có	Có - 4 bậc, đồng nhất	Chưa	Đang chuyển đổi
IVY Moda	~15-16	Website, TikTok, Lazada	Có	Có - thẻ thành viên	Chưa	Tầm nhìn omnichannel
Yody	Nhiều	Website, Shopee, Facebook	App nội bộ (Yo!Scan)	Có - 1.000 VND = 1 điểm	Chưa	Hạ tầng tech tiên tiến
Uniqlo	≥ 7	Website, App	Có	Có - membership đầy đủ	Có - trong 2 giờ	Hoàn chỉnh nhất
Zara	3	Website, App	Có	-	Có - trong 120 phút	Tiên tiến
H&M	≥ 1	Website, App	Có	H&M Member (toàn cầu)	Chưa xác nhận	Trung bình
Gumac	≥ 4	Website, Shopee, Facebook	Chưa xác nhận	Đổi trả 15 ngày	-	Online-first, livestream

Blue Exchange	Chưa xác nhận	Website, Shopee, Lazada	Không	Thẻ thành viên cơ bản	-	Đa kênh truyền thống
----------------------	---------------	-------------------------	-------	-----------------------	---	----------------------

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ website doanh nghiệp, báo cáo ngành và báo chí chuyên ngành (2024–2025)

Về nhóm thương hiệu quốc tế, Uniqlo và Zara hiện là hai thương hiệu triển khai Omnichannel CXM hoàn chỉnh và bài bản nhất tại thị trường Hà Nội.

Uniqlo, với ít nhất 7 cửa hàng tại Hà Nội trong tổng số 26 cửa hàng toàn quốc (Vietnam News, 2024), đã tích hợp đầy đủ các tính năng omnichannel trên ứng dụng UNIQLO VN: Click & Collect - đặt hàng online, nhận tại cửa hàng trong 2 giờ nếu còn tồn kho, hoàn toàn miễn phí và không yêu cầu giá trị đơn tối thiểu; quét mã vạch tại cửa hàng để kiểm tra thông tin và tồn kho sản phẩm; StyleHint - tính năng gợi ý phong cách cá nhân hóa; và livestream mua sắm tích hợp ngay trong ứng dụng. Chương trình thành viên app đồng nhất giữa trải nghiệm online và offline, với coupon chào mừng 100.000 đồng cho thành viên mới. Đây là mô hình tiệm cận gần nhất với định nghĩa Omnichannel CXM đầy đủ của Verhoef và cộng sự (2015) - tích hợp liền mạch tất cả điểm chạm vật lý và kỹ thuật số.

Zara (3 cửa hàng tại Hà Nội: Vincom Bà Triệu, LOTTE Mall Hanoi và Tiến Bộ Plaza, theo zara.com/vn) cũng triển khai các tính năng tiên tiến gồm: Click & Collect trong 120 phút; đặt hàng qua app ngay trong cửa hàng và nhận hàng tại chỗ; self-checkout (tự thanh toán) tại LOTTE Mall Hanoi; cùng tính năng định vị sản phẩm trong cửa hàng qua ứng dụng.

H&M với ít nhất 14 cửa hàng trên toàn quốc (The Investor, 2025) và ứng dụng H&M kết nối chương trình khách hàng toàn cầu, hiện vẫn đang mở rộng mạng lưới tại Hà Nội, song mức độ tích hợp kênh tại thị trường Việt Nam chưa đạt mức độ hoàn chỉnh như hai thương hiệu trên.

Về nhóm thương hiệu nội địa, ba thương hiệu Canifa, IVY Moda và Yody đang ở các giai đoạn chuyển đổi khác nhau trong hành trình tiến tới Omnichannel CXM thực sự.

Canifa - với khoảng 28 cửa hàng tại Hà Nội trong tổng số 110 cửa hàng toàn quốc - đã triển khai chương trình khách hàng thân thiết 4 cấp bậc (Xanh, Bạc, Vàng, Kim Cương), trong đó điểm tích lũy được chia sẻ đồng nhất giữa kênh online và offline thông qua số điện thoại duy nhất. Sản phẩm mua online có thể đổi trả tại bất kỳ cửa hàng vật lý nào trong 15 ngày. Tuy nhiên, tính năng Click & Collect và ship-from-store - hai trụ cột quan trọng của Omnichannel CXM - chưa được ghi nhận.

Canifa đang trong quá trình "chuyển đổi từ đa kênh sang hợp kênh" theo hướng Omnichannel (Studocu, phân tích kênh phân phối Canifa).

IVY Moda - với khoảng 15–16 cửa hàng tại Hà Nội - đã tuyên bố rõ ràng tầm nhìn chiến lược: *"Omnichannel mới là bức tranh toàn cảnh mà IVY Moda đang theo đuổi... cần thiết để tiên phong đồng bộ hóa trải nghiệm khách hàng đa nền tảng"* (vnindustry.net). Ứng dụng IVY Moda đã giúp tăng 20% lượng khách hàng online, và doanh số kênh trực tuyến tăng tới 200% trong giai đoạn COVID-19. Dù vậy, thương hiệu đang đối mặt với khó khăn kinh doanh - doanh thu năm 2023 giảm 20–25% so với năm 2022 (Saigon Times, 2024) - phần nào phản ánh thách thức trong việc duy trì lòng trung thành thương hiệu trong giai đoạn chuyển đổi.

Yody - với 271 cửa hàng tại 34 tỉnh/thành tính đến tháng 3/2026 và doanh thu 2.730 tỷ đồng năm 2022 (VietData Research) - nổi bật là thương hiệu nội địa có đầu tư hạ tầng công nghệ bài bản nhất. Yody triển khai đồng bộ HubSpot CRM, nền tảng dữ liệu khách hàng hợp nhất (CDP), Marketing Automation và ứng dụng nội bộ Yo!Scan tích hợp hệ thống Unicorn - cho phép quản lý tồn kho theo thời gian thực, theo dõi hành vi khách hàng và xử lý đơn hàng tại điểm bán. Tuy nhiên, hạ tầng công nghệ backend chưa được chuyển hóa đầy đủ thành trải nghiệm khách hàng đầu cuối theo chuẩn omnichannel - đặc biệt thiếu tính năng BOPIS hướng người tiêu dùng.

Về nhóm thương hiệu đặc thù, Gumac (hơn 90 showroom toàn quốc, ít nhất 4 tại Hà Nội) là trường hợp tiêu biểu của mô hình online-first - khởi nghiệp từ bán hàng Facebook, sau đó mở rộng ra chuỗi vật lý. Thương hiệu ứng dụng livestream sử dụng nhân viên thật và tính năng gợi ý size tự động bằng AI trên website, thể hiện sự sáng tạo trong tích hợp công nghệ. Blue Exchange - dù sở hữu hơn 300 cửa hàng toàn quốc - vẫn chủ yếu vận hành theo mô hình đa kênh truyền thống với mức độ tích hợp còn sơ khai.

2.3. Đánh giá thực trạng: Kết quả đạt được và hạn chế tồn tại

- Về kết quả đạt được, sau đại dịch COVID-19, ngành bán lẻ thời trang tại Hà Nội đã có những chuyển biến tích cực đáng ghi nhận trong triển khai mô hình đa kênh. Một là, các thương hiệu lớn - cả nội địa lẫn quốc tế - đã hình thành hệ sinh thái kênh phân phối đa dạng, bao gồm chuỗi cửa hàng vật lý, website thương mại điện tử, gian hàng trên các sàn lớn (Shopee, Lazada, TikTok Shop) và kênh mạng xã hội. Hai là, chương trình khách hàng thân thiết - điều kiện cần để duy trì lòng trung thành thương hiệu - đã bước đầu được tích hợp xuyên kênh tại Canifa, IVY Moda và Yody, tạo cơ sở nhận diện khách hàng thống nhất. Ba là, sự phát triển của livestream shopping và social commerce đã tạo ra một điểm chạm tương tác mới giữa thương hiệu và người tiêu dùng; theo YouNet ECI (Q1/2024), thời trang là ngành hàng dẫn đầu về doanh thu thương mại điện tử tại Việt Nam.

- Về những hạn chế, khoảng cách giữa mô hình Omnichannel CXM hoàn chỉnh và thực tiễn triển khai tại phần lớn các thương hiệu vẫn còn đáng kể, thể hiện trên bốn phương diện.

Thứ nhất, mức độ tích hợp dữ liệu khách hàng xuyên kênh còn thấp. Ngoại trừ Uniqlo và Zara, phần lớn thương hiệu chưa xây dựng được hồ sơ khách hàng 360 độ - điều kiện tiên quyết để cá nhân hóa trải nghiệm theo hành trình của từng cá nhân.

Thứ hai, trải nghiệm mua sắm chưa thực sự liền mạch. Tính năng Click & Collect - vốn là thước đo trực quan nhất của omnichannel - chỉ được triển khai bởi Uniqlo và Zara trong số các thương hiệu được khảo sát. Người tiêu dùng đặt hàng trên kênh kỹ thuật số của các thương hiệu nội địa vẫn phải trải qua hành trình rời rạc khi chuyển sang kênh vật lý.

Thứ ba, khoảng cách công nghệ giữa thương hiệu nội địa và quốc tế đang ngày càng rộng hơn. Trong khi Uniqlo và Zara đã tích hợp self-checkout, quét mã vạch trong app và định vị sản phẩm tại cửa hàng, thì các thương hiệu Việt Nam vẫn chủ yếu dừng lại ở tích hợp loyalty và bán hàng đa nền tảng.

Thứ tư, chưa có cơ chế đo lường tác động của Omnichannel CXM đến lòng trung thành thương hiệu một cách hệ thống. Đây không chỉ là hạn chế của doanh nghiệp mà còn là khoảng trống nghiên cứu học thuật: cho đến nay, chưa có công trình thực nghiệm nào tại Hà Nội xác nhận và lượng hóa mối quan hệ nhân quả giữa chất lượng trải nghiệm đa kênh và lòng trung thành thương hiệu trong bán lẻ thời trang - khoảng trống này đòi hỏi các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo nhằm cung cấp bằng chứng khoa học cho các quyết định quản trị của doanh nghiệp.

3. Hàm ý quản trị và đề xuất giải pháp

Từ kết quả phân tích thực trạng và khoảng trống nghiên cứu được xác định ở phần trên, bài viết đề xuất một số hàm ý quản trị cụ thể hướng đến hai nhóm đối tượng: doanh nghiệp bán lẻ thời trang và cơ quan quản lý nhà nước.

Thứ nhất, xây dựng hạ tầng tích hợp dữ liệu khách hàng làm nền tảng chiến lược. Khoảng cách lớn nhất giữa mô hình Omnichannel CXM hoàn chỉnh và thực tiễn của các thương hiệu nội địa hiện nay không nằm ở số lượng kênh, mà nằm ở mức độ kết nối dữ liệu giữa các kênh đó. Các doanh nghiệp bán lẻ thời trang - đặc biệt các thương hiệu có quy mô vừa như Canifa, IVY Moda - cần ưu tiên đầu tư vào nền tảng dữ liệu khách hàng hợp nhất (Customer Data Platform - CDP), cho phép ghi nhận và đồng bộ toàn bộ hành vi mua sắm của từng khách hàng theo thời gian thực, bất kể họ tương tác qua kênh nào. Đây là điều kiện tiên quyết để cá nhân hóa trải nghiệm và xây dựng chương trình giữ chân khách hàng có căn cứ dữ liệu, thay vì áp dụng các chính sách ưu đãi

đồng loạt kém hiệu quả. Kinh nghiệm của Yody - thương hiệu nội địa tiên phong triển khai CDP và Marketing Automation - cho thấy đây là lộ trình khả thi ngay cả với các doanh nghiệp trong nước, khi được triển khai theo từng giai đoạn phù hợp với nguồn lực.

Thứ hai, chuẩn hóa và nhất quán hóa trải nghiệm thương hiệu xuyên kênh. Một trong những biểu hiện đặc trưng của Omnichannel CXM là khách hàng nhận được cùng một trải nghiệm thương hiệu - về thông điệp, chính sách giá, chương trình khuyến mãi và chất lượng dịch vụ - dù mua sắm qua kênh nào. Doanh nghiệp cần thiết lập và thực thi bộ tiêu chuẩn dịch vụ thống nhất áp dụng đồng thời cho nhân viên cửa hàng, tổng đài chăm sóc khách hàng, nhân viên chat online và đội ngũ quản lý gian hàng trên sàn thương mại điện tử. Đặc biệt, chính sách giá và khuyến mãi cần được đồng bộ giữa kênh online và offline để tránh tạo ra sự bất công bằng cảm nhận - một trong những nguyên nhân phổ biến làm suy giảm niềm tin và lòng trung thành thương hiệu (Morgan & Hunt, 1994).

Thứ ba, nâng cấp chương trình khách hàng thân thiết theo chuẩn Omnichannel. Chương trình loyalty là cầu nối trực tiếp nhất giữa Omnichannel CXM và lòng trung thành thương hiệu. Tuy nhiên, phần lớn chương trình hiện tại của các thương hiệu nội địa vẫn vận hành theo logic đơn kênh - điểm tích lũy và ưu đãi bị giới hạn hoặc xử lý khác nhau tùy kênh. Doanh nghiệp cần nâng cấp theo hướng: điểm thưởng tích lũy và sử dụng linh hoạt trên mọi kênh với cùng một tỷ lệ quy đổi; ứng dụng di động tích hợp toàn bộ lịch sử giao dịch và gợi ý sản phẩm cá nhân hóa; thông báo chủ động đến đúng khách hàng, đúng thời điểm và đúng nội dung dựa trên dữ liệu hành vi. Mô hình ứng dụng của Uniqlo tại Việt Nam - với tính năng Click & Collect trong 2 giờ, coupon cá nhân hóa và quét mã vạch tại cửa hàng - là chuẩn tham chiếu thực tiễn mà các thương hiệu nội địa có thể học hỏi và điều chỉnh phù hợp với quy mô tài chính.

Thứ tư, triển khai tính năng Click & Collect như ưu tiên đầu tư ngắn hạn. Dữ liệu từ thực trạng cho thấy tính năng mua online - nhận tại cửa hàng (Buy Online, Pick up In-Store - BOPIS) là khoảng trống lớn nhất của các thương hiệu nội địa so với đối thủ quốc tế. Đây cũng là tính năng có chi phí triển khai tương đối thấp nếu hạ tầng tồn kho đã được số hóa, nhưng lại tạo ra tác động trực tiếp đến trải nghiệm liền mạch - đặc biệt quan trọng với người tiêu dùng Hà Nội có xu hướng webrooming (tìm hiểu online, mua hoặc nhận offline). Canifa và IVY Moda - với mạng lưới cửa hàng dày đặc tại Hà Nội - hoàn toàn có điều kiện triển khai tính năng này như một lợi thế cạnh tranh so với thương hiệu quốc tế ít cửa hàng hơn.

Thứ năm, đối với cơ quan quản lý nhà nước, Bộ Công Thương cần tiếp tục hoàn thiện khung chính sách hỗ trợ chuyển đổi số có trọng tâm cho doanh nghiệp bán lẻ thời trang vừa và nhỏ - bao gồm

hỗ trợ tiếp cận giải pháp công nghệ CRM/CDP với chi phí phù hợp, đào tạo năng lực quản trị dữ liệu khách hàng, và xây dựng bộ tiêu chuẩn đánh giá chất lượng trải nghiệm khách hàng trong thương mại điện tử. Đây là nền tảng thể chế cần thiết để các doanh nghiệp thời trang nội địa rút ngắn khoảng cách công nghệ với thương hiệu quốc tế, từ đó củng cố năng lực cạnh tranh ngay trên sân nhà.

4. Kết luận

Bài viết đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về Omnichannel CXM và lòng trung thành thương hiệu, đồng thời phân tích thực trạng triển khai mô hình hợp kênh của các thương hiệu thời trang tiêu biểu tại thị trường Hà Nội dựa trên dữ liệu thứ cấp từ các nguồn uy tín. Kết quả cho thấy, thị trường bán lẻ thời trang Hà Nội đang chứng kiến sự phân hóa sâu sắc trong năng lực Omnichannel CXM giữa thương hiệu quốc tế và nội địa: trong khi Uniqlo và Zara đã triển khai đầy đủ các tính năng tích hợp kênh tiên tiến, phần lớn thương hiệu Việt Nam vẫn đang trong giai đoạn chuyển đổi, chủ yếu mới tích hợp loyalty xuyên kênh và bán hàng đa nền tảng mà chưa đạt được trải nghiệm khách hàng thực sự liền mạch.

Khoảng cách này không chỉ là bất lợi cạnh tranh trước mắt mà còn là mối đe dọa dài hạn đối với lòng trung thành thương hiệu - tài sản vô hình quan trọng nhất trong ngành hàng có mức độ thay thế sản phẩm cao như thời trang. Trong bối cảnh người tiêu dùng Hà Nội ngày càng kỳ vọng vào trải nghiệm mua sắm liền mạch và cá nhân hóa, năng lực Omnichannel CXM sẽ trở thành yếu tố phân định thắng thua trong cuộc cạnh tranh giữ chân khách hàng.

Từ những khoảng trống được xác định, bài viết gợi mở hướng nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo: cần có các công trình khảo sát, đo lường và kiểm định tác động của từng thành phần Omnichannel CXM đến lòng trung thành thương hiệu trong bán lẻ thời trang tại Hà Nội, làm căn cứ khoa học cho các quyết định đầu tư và hoạch định chiến lược của doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

1. Bộ Công Thương (2023). *Sách trắng Thương mại điện tử Việt Nam 2023*. Cục Thương mại điện tử và Kinh tế số, Hà Nội.
2. Kinh tế Đô thị (2023). *Thương mại điện tử Hà Nội 2023 và xu hướng 2024*. Báo Kinh tế Đô thị.
3. Lý Thị Phương (2025). Ảnh hưởng của trải nghiệm khách hàng đa kênh đến ý định mua lặp lại mặt hàng thời trang. *Tạp chí Công Thương*, Số 7 tháng 3 năm 2025.
4. Nguyễn Thị Thu Hương (2025). Mô hình trải nghiệm khách hàng bán lẻ trong quản trị thông minh. *Tạp chí Công Thương*, Số 6 tháng 2 năm 2025.

5. Nguyễn Trường Duy, Bùi Thành Khoa & Nguyễn Văn Thanh Trường (2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến mối quan hệ khách hàng và ý định mua sắm sản phẩm thời trang Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*.
6. VECOM (2024). *Chỉ số Thương mại điện tử Việt Nam (EBI) 2024*. Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam, Hà Nội.
7. YouNet ECI (2024). *Thương mại điện tử Việt Nam tăng trưởng 40% năm 2024*. YouNet E-Commerce Intelligence. Truy cập tại: youneteci.com.
8. Aguirre, E., Mahr, D., Grewal, D., de Ruyter, K. & Wetzels, M. (2015). Unraveling the personalization paradox: The effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. *Journal of Retailing*, 91(1), 34–49.
9. Baxendale, S., Macdonald, E.K. & Wilson, H.N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235–253.
10. Beck, N. & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.
11. Cao, L. & Li, L. (2015). The impact of cross-channel integration on retailers' sales growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198–216.
12. Dick, A.S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Escalas, J.E. & Bettman, J.R. (2003). You are what they eat: The influence of reference groups on consumers' connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 339–348.
13. Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A. & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in Psychology*, 7, 1117.
14. Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
15. Mehrabian, A. & Russell, J.A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. MIT Press, Cambridge.
16. Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

17. Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 33–44.
18. Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.
19. Statista (2024). Apparel - Vietnam: Market Forecast. Statista Market Forecast. Truy cập tại: [statista.com/outlook/cmo/apparel/vietnam](https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/vietnam).
20. Verhoef, P.C., Kannan, P.K. & Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181.