



Working Paper 2025.1.2.14

- Vol. 1, No. 2

PHÂN TÍCH CHUỖI CUNG ỨNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ XUYÊN BIÊN GIỚI TEMU VÀ BÀI HỌC CHO SHOPEE

**Nguyễn Như Quỳnh¹, Nguyễn Thị Phương Thảo, Nguyễn Thị Phương Mai, Trần Thu
Trang, Ngô Hà Phương, Lê Thị Hà Phương**

Sinh viên K62 Kinh tế Đối ngoại – Viện Kinh tế & Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Nguyễn Thị Vân Trang

Giảng viên Viện Kinh tế & Kinh doanh quốc tế

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Sự phát triển nhanh chóng của thương mại điện tử xuyên biên giới đang tạo ra thách thức và cơ hội lớn trong quản lý chuỗi cung ứng. Temu, một nền tảng thương mại điện tử mới nổi đã thành công trong việc xây dựng chuỗi cung ứng hiệu quả nhờ tối ưu hóa logistics, tích hợp công nghệ và quản lý quan hệ đối tác toàn cầu. Nghiên cứu này tập trung phân tích các yếu tố tạo nên thành công của chuỗi cung ứng Temu, bao gồm chiến lược nguồn hàng, tối ưu hóa vận chuyển và quản lý tồn kho. Từ đó, bài viết đưa ra đề xuất có giá trị cho Shopee – nền tảng thương mại điện tử hàng đầu tại Đông Nam Á, trong việc cải thiện chuỗi cung ứng để tăng cường khả năng cạnh tranh, giảm chi phí và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Từ khóa: Chuỗi cung ứng, Shopee, thương mại điện tử xuyên biên giới, Temu.

ANALYSIS OF THE TEMU CROSS-BORDER E-COMMERCE SUPPLY CHAIN AND RECOMMENDATIONS FOR SHOPEE

¹ Tác giả liên hệ: k62.2315110267@ftu.edu.vn

Abstract

The rapid growth of cross-border e-commerce presents both challenges and opportunities in supply chain management. Temu, a prominent e-commerce platform, has successfully established an efficient supply chain through logistics optimization, technology integration, and global partnership management. This study analyzes the key factors behind Temu's supply chain success, including sourcing strategies, transportation optimization, and inventory management. Based on these insights, the paper derives valuable lessons for Shopee, Southeast Asia's leading e-commerce platform, in enhancing its supply chain capabilities to boost competitiveness, reduce costs, and improve customer experience.

Keywords: Supply chain, Shopee, cross border e-commerce, Temu

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, thương mại điện tử xuyên biên giới đang phát triển mạnh mẽ, trở thành động lực quan trọng thúc đẩy sự tăng trưởng của nền kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, sự phức tạp trong quản lý chuỗi cung ứng, bao gồm tối ưu hóa nguồn hàng, vận chuyển quốc tế và quản lý tồn kho, đang tạo ra nhiều thách thức lớn đối với các doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, Temu – một nền tảng thương mại điện tử nổi bật với mô hình hoạt động xuyên biên giới – đã đạt được nhiều thành công đáng chú ý nhờ áp dụng các chiến lược chuỗi cung ứng hiệu quả và tiên tiến.

Tại Đông Nam Á, Shopee hiện là nền tảng thương mại điện tử hàng đầu, nhưng cũng đối mặt với áp lực cạnh tranh khốc liệt và nhu cầu cải thiện hiệu quả chuỗi cung ứng để đáp ứng kỳ vọng của khách hàng. Nghiên cứu này sẽ là cơ sở để Shopee điều chỉnh chiến lược chuỗi cung ứng, tăng cường khả năng cạnh tranh và duy trì vị thế dẫn đầu trong khu vực. Bài nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu chính là nghiên cứu trường hợp kết hợp với các phương pháp phân tích định tính để đánh giá hiệu quả chuỗi cung ứng của Temu. Dữ liệu sẽ được thu thập từ các nguồn thứ cấp như tài liệu từ các sàn thương mại điện tử, các nghiên cứu đã được công bố, các tài liệu học thuật, bài báo khoa học và số liệu từ các nguồn tin cậy. Những dữ liệu đã thu thập sẽ được tổng hợp để phân tích và đánh giá nhằm rút ra những kết luận và đề xuất phù hợp.

2. Cơ sở lý thuyết & Tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Tổng quan về chuỗi cung ứng

Chuỗi cung ứng là tập hợp các liên kết, trong đó mỗi mắt xích đóng vai trò cung cấp đầu vào cho mắt xích tiếp theo; là một mạng lưới có thể được tùy chọn về phương tiện và phân phối nhằm thực hiện các chức năng thu mua nguyên, phụ liệu... chuyển hóa chúng thành sản phẩm trung gian và cuối cùng, sau đó phân phối sản phẩm đó tới khách hàng.

Chuỗi cung ứng bao gồm nhiều bên liên quan (stakeholders) như nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà bán buôn, nhà bán lẻ, và khách hàng cuối cùng, được kết nối qua ba dòng dịch chuyển chính: hàng hóa/nguyên vật liệu, thông tin và tài chính, đòi hỏi sự cân bằng giữa hiệu quả và khả năng phục hồi.

2.1.2. Thương mại điện tử xuyên biên giới

Thương mại điện tử xuyên biên giới (Cross-border E-Commerce) là hình thức giao dịch trực tuyến quốc tế, trong đó người tiêu dùng và doanh nghiệp từ các quốc gia khác nhau có thể thực hiện mua bán mà không bị giới hạn bởi biên giới địa lý. Sàn thương mại điện tử xuyên biên giới (Cross-Border E-Commerce Marketplace) là nền tảng trực tuyến kết nối người bán và người mua từ các quốc gia khác nhau. Các sàn thương mại điện tử xuyên biên giới nổi tiếng có thể kể đến như Amazon, Alibaba, eBay, Etsy, và Shopee Global.

2.1.3. Chuỗi cung ứng thương mại điện tử xuyên biên giới

Chuỗi cung ứng thương mại điện tử xuyên biên giới là hệ thống các hoạt động, quy trình và tổ chức phối hợp để vận chuyển hàng hóa từ nhà sản xuất tại một quốc gia đến tay người tiêu dùng ở quốc gia khác. Các thành phần chính của chuỗi cung ứng này bao gồm: quản lý nguồn cung, logistics quốc tế, hệ thống phân phối và quản lý rủi ro.

2.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Nghiên cứu về chuỗi cung ứng trong thương mại điện tử xuyên biên giới: Trên thế giới, nhiều nghiên cứu đã tập trung vào việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng thương mại điện tử xuyên biên giới nhằm cải tiến quản lý kho bãi, vận chuyển và phương thức thanh toán. Điển hình là nghiên cứu của Chen và cộng sự (2018) về "Quản lý chuỗi cung ứng trong thương mại điện tử xuyên biên giới", trong đó các tác giả đã phân tích các yếu tố quan trọng như chất lượng dịch vụ, thời gian giao hàng và chi phí vận chuyển. Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng tối ưu hóa quy trình giao nhận và giảm chi phí vận chuyển là chìa khóa để xây dựng một chuỗi cung ứng thành công. Tuy nhiên, nghiên cứu này còn hạn chế khi chưa đi sâu vào các yếu tố nội tại của chuỗi cung ứng trên từng nền tảng cụ thể.

Nghiên cứu về chuỗi cung ứng của các nền tảng thương mại điện tử tại Việt Nam: Tại Việt Nam, nghiên cứu của Nguyễn Minh Tuấn và cộng sự (2021) về "Chiến lược chuỗi cung ứng của các sàn thương mại điện tử lớn tại Việt Nam" đã phân tích sâu hiệu quả chuỗi cung ứng của Shopee, Lazada và Tiki. Nghiên cứu chỉ ra rằng Shopee có lợi thế lớn về quy mô và số lượng người dùng, nhưng sự thành công của nền tảng này còn phụ thuộc vào việc xây dựng mạng lưới phân phối linh hoạt và tối ưu hóa hoạt động kho vận. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn chưa thực hiện so sánh trực tiếp giữa các nền tảng xuyên quốc gia như Temu và Shopee, nhất là khi các chiến lược chuỗi cung ứng ngày càng thay đổi nhanh chóng dưới tác động của biến động kinh tế toàn cầu.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về chuỗi cung ứng thương mại điện tử xuyên biên giới và thành công của các nền tảng như Temu, nhưng chưa có nghiên cứu nào phân tích sâu cách Temu tối ưu chuỗi cung ứng để cạnh tranh toàn cầu và đưa ra đề xuất cho Shopee. Điều này tạo ra khoảng trống nghiên cứu quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh Shopee cần nâng cao năng lực cạnh tranh ở thị trường quốc tế.

3. Chuỗi cung ứng thương mại điện tử xuyên biên giới Temu

3.1. Tổng quan về Temu

3.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của Temu

Temu là một nền tảng thương mại điện tử cung cấp các sản phẩm đa dạng như thời trang, đồ điện tử, phụ kiện, đồ gia dụng, thuộc sở hữu của PDD Holdings, công ty mẹ của Pinduoduo - nền tảng thương mại điện tử nổi tiếng tại Trung Quốc. Ra mắt tại Bắc Mỹ vào ngày 1/9/2022, Temu nhắm đến thị trường Mỹ với mục tiêu kết nối người tiêu dùng với các nhà sản xuất toàn cầu, đặc biệt là từ Trung Quốc, nhằm cắt giảm chi phí trung gian. Với thông điệp “Team Up, Price Down”, Temu thu hút người dùng bằng việc càng nhiều người mua thì giá càng thấp.

Ngay sau khi ra mắt, Temu đã đạt được những thành tựu ấn tượng, vượt qua Amazon Shopping để đứng đầu danh sách ứng dụng mua sắm miễn phí trên App Store Hoa Kỳ chỉ sau một tháng. Mở rộng sang Đông Nam Á, Temu gia nhập thị trường Philippines vào tháng 8/2023 và Việt Nam vào tháng 10/2024 với slogan “Mua sắm như tỷ phú”. Tuy nhiên, Temu đang đối mặt với những thách thức pháp lý tại một số quốc gia, như bị cấm tại Indonesia và phải tạm dừng hoạt động tại Việt Nam để tuân thủ quy định pháp luật từ 4/12/2024. Hiện tại, Temu hoạt động tại 82 quốc gia và vùng lãnh thổ trên toàn cầu.

3.1.2. Mô hình kinh doanh của Temu

Mô hình Direct-to-Consumer (D2C): Mô hình này cho phép các nhà sản xuất Trung Quốc bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng toàn cầu qua nền tảng của mình, giúp giảm chi phí trung gian và cung cấp sản phẩm giá rẻ. Được hỗ trợ bởi chuỗi cung ứng mạnh mẽ từ công ty mẹ Pinduoduo, Temu tận dụng khả năng sản xuất nhanh, chi phí vận chuyển thấp, và mạng lưới logistics rộng lớn để tối ưu hóa hiệu quả và thời gian đưa sản phẩm ra thị trường. Đây là mô hình Temu sử dụng phổ biến nhất, giúp tối ưu giá cả và chuỗi cung ứng.

Mô hình quản lý toàn diện (full-fulfillment): Về phía nhà cung cấp, họ chỉ cần thực hiện công việc R&D và sản xuất là có thể dễ dàng xuất khẩu hàng hóa sang thị trường nước ngoài. Người bán chỉ cần gửi hàng đến kho nội địa và mô hình này cung cấp cho nhà cung cấp các dịch vụ bao gồm lưu kho, vận hành, bán hàng, phân phối hàng xuyên biên giới, quản lý đơn hàng, quyền sở hữu trí tuệ,...

Mô hình bán quản lý (semi-fulfillment): Temu vẫn chịu trách nhiệm vận hành nhưng người bán cần thực hiện trách nhiệm giao hàng và đổi/trả hàng. Đối tượng Temu hướng đến mô hình bán quản lý này là những nhà cung cấp có kho hàng ở nước ngoài và có khả năng tự vận chuyển hàng hóa. Nhà cung cấp có quyền kiểm soát hàng dự trữ và tận dụng kho hàng ở nước ngoài của mình, họ có thể cải thiện đáng kể tính kịp thời của hậu cần và tạo ra tình thế đôi bên cùng có lợi cho nền tảng và người bán.

3.2. Cấu trúc và hoạt động chuỗi cung ứng Temu

3.2.1. Nhà cung cấp

Temu tập trung vào việc cung cấp sản phẩm với mức giá thấp hơn đáng kể so với các đối thủ như Amazon, eBay, và AliExpress. Các nhà cung cấp của Temu chủ yếu là các nhà máy hoặc xưởng sản xuất tại Trung Quốc, nơi được mệnh danh là "công xưởng của thế giới," tận dụng chi phí lao động thấp và được hoàn thuế từ 15-18% khi xuất khẩu trực tiếp đến người tiêu dùng cuối cùng ở nước ngoài, giúp giá cả cạnh tranh hơn. Hoạt động theo mô hình D2C, các nhà cung cấp trực tiếp sản xuất và sử dụng phương thức kéo (pull) để giảm tồn kho và tối ưu chi phí, từ đó cung cấp sản phẩm giá rẻ và đa dạng. Sự hợp tác chặt chẽ này cùng hỗ trợ logistics quốc tế đã tạo ra lợi thế lớn cho Temu trong thị trường thương mại điện tử xuyên biên giới.

3.2.2. Kho hàng

Kho hàng nội địa Trung: Temu tập trung phát triển kho nội địa tại Trung Quốc nhưng lại không đầu tư xây dựng kho bãi tại các thị trường nước ngoài để tối ưu chi phí tồn kho và vận chuyển. Hầu hết các kho hàng của Temu đều nằm trong các khu logistics xây sẵn ở ngoại ô, thể hiện sự bố trí rộng khắp và phát triển chiều sâu của Temu trong việc xây dựng mạng lưới logistics nội địa.

Kho hàng hợp tác bán quản lý: Temu còn sở hữu các kho hàng hợp tác quản lý (theo phương thức semi-fulfillment) như Winit Corporation ở Anh, Đức, Philippines và các nước khu vực Châu Âu...

Do Temu hoạt động chủ yếu theo mô hình D2C nên Temu thường vận hành hai chế độ lưu kho là JIT (Just In Time) - Sản xuất tức thời và VMI (Vendor Managed Inventory) - Quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp để giảm tải gánh nặng cho Temu trong việc quản lý tồn kho và dự trữ hàng hóa cũng như tăng hiệu quả và độ chính xác trong việc thực hiện đơn hàng.

Sản xuất tức thời (Just in time - JIT): Khi có đơn hàng mới đặt hàng nhà cung cấp thay vì dự trữ nguyên vật liệu. JIT cho phép Temu chỉ đặt hàng khi cần thiết, từ đó giảm chi phí lưu trữ hàng hóa tại kho. Mô hình lưu kho này phù hợp với mô hình vận chuyển Dropshipping, nơi hàng hóa được vận chuyển trực tiếp từ nhà cung cấp đến khách hàng. Điều này tạo điều kiện để Temu tập trung đầu tư vào các hoạt động khác như quảng bá và mở rộng thị trường.

Quản lý tồn kho bởi nhà cung cấp (VMI - Vendor Management Inventory): Phương thức tối ưu hoá hoạt động của chuỗi cung ứng trong đó nhà cung cấp chịu trách nhiệm về mức độ lưu kho của nhà bán lẻ. VMI giúp Temu chuyển trách nhiệm quản lý tồn kho cho nhà cung cấp, từ đó cải thiện hiệu quả chuỗi cung ứng và giảm rủi ro vận hành. Nhà cung cấp chịu trách nhiệm dự báo, bổ sung và lưu trữ hàng hóa tại kho của họ hoặc tại các trung tâm fulfillment của Temu.

Temu áp dụng JIT và VMI để tối ưu hóa hiệu quả chuỗi cung ứng, giảm chi phí và cải thiện trải nghiệm khách hàng. Hai mô hình này không chỉ hỗ trợ Temu đáp ứng nhu cầu thị trường nhanh chóng mà còn giúp giảm thiểu rủi ro tồn kho và chi phí logistics, tạo lợi thế cạnh tranh trong môi trường thương mại điện tử toàn cầu.

3.2.3. Vận chuyển và phân phối

Do không xây dựng kho bãi để lưu trữ hàng hóa tại các thị trường đích, Temu thường áp dụng mô hình "dropshipping" hoặc sử dụng "trung tâm xử lý đơn hàng" trong quá trình vận chuyển hàng hóa. Temu đóng vai trò trung gian, quản lý nền tảng thương mại và dịch vụ khách hàng.

Dropshipping: Khi có khách đặt hàng, Temu sẽ không tự xử lý hàng hóa mà sẽ chuyển thông tin đơn hàng cho nhà cung cấp. Nhà cung cấp là bên chính chịu trách nhiệm phân loại, xử lý đơn hàng và chuẩn bị đóng gói sản phẩm và chuyển hàng hóa cho đơn vị vận chuyển (bên thứ ba logistics) do Temu hoặc nhà cung cấp phối hợp lựa chọn. Temu không sở hữu đội ngũ logistics riêng mà hợp tác với các công ty logistics quốc tế để vận chuyển hàng xuyên biên giới từ Trung Quốc đến tay khách hàng ở nước ngoài. Temu sử dụng dịch vụ của các đối tác lớn như Cainiao, DHL hoặc FedEx để vận chuyển hàng từ Trung Quốc đến các trung tâm phân phối ở nước ngoài. Hàng hóa được vận chuyển qua đường hàng không hoặc đường biển tùy theo chi phí và thời gian giao hàng. Sau khi đến trung tâm phân phối ở nước ngoài, hàng hóa được giao cho các công ty logistics nội địa để giao tận tay khách hàng. Ví dụ: tại Mỹ: USPS hoặc UPS; tại châu Âu: Hermes, DPD. Hệ thống của Temu sẽ kết nối với đơn vị vận chuyển để theo dõi tiến trình giao hàng. Khách hàng có thể theo dõi tình trạng đơn hàng thông qua nền tảng của Temu.

Mô hình vận chuyển này giúp Temu không cần lưu trữ sản phẩm, giảm chi phí và rủi ro tồn kho. Người bán chỉ cần bán sản phẩm trên nền tảng, xử lý đơn đặt hàng và liên lạc với khách hàng, còn đơn vị vận chuyển chịu trách nhiệm quản lý hậu cần và hàng tồn kho. Tuy nhiên mô hình Dropshipping phụ thuộc vào vị trí nhà cung cấp và đối tác logistics quốc tế làm kéo dài thời gian giao hàng từ 7-15 ngày gây bất lợi so với các đối thủ. Đồng thời, khó đảm bảo sản phẩm luôn đạt tiêu chuẩn hoặc đúng mô tả khi không kiểm tra trực tiếp tại thị trường đích. Nếu nhà cung cấp không đáp ứng đủ số lượng hoặc tốc độ giao hàng, Temu có thể đối mặt với khiếu nại từ khách hàng. Chế độ lưu kho JIT thường phù hợp với mô hình vận chuyển này.

Trung tâm xử lý đơn hàng (OFC): Trong mô hình này, Temu hoặc đối tác OFC sẽ giữ hàng tồn kho từ các nhà cung cấp. OFC thường được đặt tại các địa điểm chiến lược gần cảng biển hoặc

sân bay lớn, thuận tiện cho vận chuyển xuyên biên giới qua đó giúp giảm thiểu thời gian xử lý hàng hóa và đẩy nhanh tốc độ giao hàng quốc tế.

Temu sử dụng dữ liệu lịch sử bán hàng, xu hướng thị trường và phân tích hành vi khách hàng để dự báo nhu cầu và đề xuất số lượng hàng hóa cần lưu trữ tại các OFC để đáp ứng nhu cầu đặt hàng. Temu sẽ chia sẻ thông tin dự báo này với nhà cung cấp để đảm bảo họ chuẩn bị sẵn nguồn hàng và giao đến OFC đúng tiến độ. OFC chịu trách nhiệm tập hợp hàng hóa từ nhà cung cấp, kiểm kê, sắp xếp và lưu trữ hàng hóa khoa học, đảm bảo khả năng truy xuất và chuẩn bị đơn hàng nhanh chóng. OFC sẽ cung cấp thông tin về tình trạng hàng tồn kho cho Temu bao gồm số lượng hàng hóa còn lại, tốc độ tiêu thụ của từng sản phẩm, và cảnh báo khi lượng hàng tồn kho giảm xuống dưới ngưỡng tối thiểu (reorder point). Khi có khách đặt hàng, OFC sẽ chịu trách nhiệm phân loại, đóng gói và xử lý đơn hàng sau đó sẽ bàn giao hàng hóa cho đơn vị vận chuyển (bên thứ ba logistics) để giao hàng đến khách hàng cuối cùng. OFC sẽ phân loại đơn hàng theo khu vực giao hàng (nội địa hay quốc tế) hoặc loại dịch vụ cụ thể (ví dụ: giao nhanh, giao tiết kiệm) hoặc kích thước và trọng lượng để phân bổ cho các đối tác khác nhau. Đơn vị logistics sẽ chịu trách nhiệm vận chuyển hàng hóa từ OFC đến khách hàng cuối. Temu kết nối hệ thống của mình với đối tác logistics để theo dõi trạng thái đơn hàng và thông báo cho khách hàng.

So với dropshipping, Temu có thể kiểm tra chất lượng sản phẩm tại OFC trước khi giao cho khách. Các đơn hàng từ nhiều nhà cung cấp khác nhau có thể được xử lý đồng thời, giảm chi phí vận chuyển, đơn hàng được vận chuyển nhanh hơn và hiệu quả hơn. Tuy nhiên, việc duy trì OFC yêu cầu đầu tư vào nhân sự, công nghệ và quản lý vận hành, cần phối hợp giữa nhiều nhà cung cấp và đối tác logistics quốc tế đòi hỏi hệ thống quản lý hiện đại và hiệu quả. Trong mùa cao điểm hoặc khi đơn hàng tăng đột biến, trung tâm xử lý có thể bị chậm trễ.

Ngoài ra, hàng hoá của Temu đều được đóng gói thành những “đóng gói nhỏ, single by single” và vận chuyển để giảm mức gánh nặng về thuế. Ví dụ: tất cả những gói hàng nhập khẩu vào Hoa Kỳ có giá trị dưới 800 USD thì Temu sẽ không cần phải trả bất cứ khoản thuế nào. Điều này giúp tối ưu chi phí vận chuyển khiến mức giá của các sản phẩm được bán trên Temu cạnh tranh hơn so với các sàn thương mại điện tử khác.

3.2.4. Khách hàng

Temu áp dụng các chính sách khuyến mại ở mức cao, cho phép hoàn trả hàng trong 90 ngày trong khi các sàn thương mại điện tử khác chỉ cho phép hoàn trả hàng trong vòng từ 15-20 ngày kể từ khi nhận hàng. Đặc biệt, Temu cho phép khách hàng nhận hoàn tiền mà không cần trả lại hàng trong một số trường hợp, bao gồm: hàng bị hư hỏng hoặc có khiếm khuyết, nhận sai hàng, hoặc thiếu hàng với điều kiện người dùng cần phải cung cấp bằng chứng chứng minh (ảnh, video) trong vòng 48 giờ, kể từ thời điểm nhận hàng. Chính sách này được đánh giá là "cách mạng" trong ngành thương mại điện tử, nhưng cũng gây nhiều tranh cãi về tính bền vững và rủi ro bị lợi dụng.

Temu cung cấp đa dạng phương thức thanh toán tiện lợi như thẻ tín dụng, ví điện tử (Apple Pay, Google Pay, PayPal), tín dụng Temu và dịch vụ trả góp Klarna, Afterpay. Dù chưa hỗ trợ thanh toán khi nhận hàng (COD), Temu vẫn đem lại trải nghiệm mua sắm an toàn, nhanh chóng với nhiều ưu đãi hấp dẫn.

3.3. Công nghệ trong chuỗi cung ứng Temu

3.3.1. Giai đoạn quản lý kho bãi và tồn kho

Temu sử dụng AI để dự báo nhu cầu và tối ưu hóa tồn kho giúp Temu duy trì lượng hàng tồn kho phù hợp, giảm thiểu tình trạng hết hàng hoặc tồn kho quá nhiều. Theo nghiên cứu của McKinsey & Company Digital, dự báo được hỗ trợ bởi AI có thể giảm từ 30 đến 50% lỗi trong mạng chuỗi cung ứng và cải thiện độ chính xác giúp giảm 65% doanh thu bị mất do hết hàng tồn kho và giảm khoảng từ 10 đến 40% chi phí lưu kho. Ngoài ra, Temu sử dụng hệ thống quản lý kho bãi (Warehouse Management System - WMS) để theo dõi tồn kho tại kho của nhà cung cấp và trung tâm xử lý. WMS tích hợp với các công cụ phân tích dữ liệu để dự đoán xu hướng mua sắm dựa trên lịch sử đặt hàng, mùa vụ, và biến động thị trường từ đó đưa ra dự báo chính xác về nhu cầu của từng sản phẩm giúp Temu thông báo nhanh chóng cho nhà cung cấp khi lượng tồn kho giảm, đảm bảo luôn có sẵn hàng để xử lý đơn đặt hàng, bổ sung hàng hóa kịp thời, giảm rủi ro gián đoạn chuỗi cung ứng và duy trì chuỗi cung ứng "mỏng" (lean supply chain).

3.3.2. Giai đoạn vận chuyển và giao hàng

Temu áp dụng các công nghệ như hệ thống định tuyến thông minh (Smart Routing Systems) và AI trong việc tối ưu hóa các tuyến giao hàng. AI phân tích dữ liệu về giao thông, thời tiết, và các yếu tố ảnh hưởng khác để chọn lựa phương án vận chuyển nhanh chóng và hiệu quả. Một ví dụ về ứng dụng của AI trong tối ưu hóa tuyến đường là hệ thống ORION do UPS phát triển. Hệ thống sử dụng các thuật toán của AI để phân tích và đề xuất những tuyến đường hiệu quả nhất cho hơn 55.000 xe tải giao hàng của UPS giúp UPS tiết kiệm hơn 10 triệu gallon nhiên liệu mỗi năm. Hệ thống này không chỉ giúp UPS cắt giảm chi phí vận hành mà còn giảm thiểu tác động đến môi trường (HBR, 2024). Bên cạnh đó, Temu sử dụng Blockchain để theo dõi quá trình vận chuyển và xác thực sản phẩm, đảm bảo rằng khách hàng sẽ nhận được sản phẩm đúng hạn và đúng chất lượng.

3.3.3. Giai đoạn phản hồi và dịch vụ khách hàng

Temu sử dụng Chatbots và AI để hỗ trợ khách hàng ngay lập tức, giảm thiểu thời gian chờ đợi. Các hệ thống này có thể tự động trả lời các câu hỏi thường gặp, giải quyết các vấn đề đơn giản và chuyển tiếp yêu cầu phức tạp tới nhân viên hỗ trợ. Chatbots AI có khả năng trả lời tới 75% các câu hỏi thường gặp của khách hàng, giúp giảm đáng kể thời gian chờ đợi và cung cấp dịch vụ hỗ trợ 24/7. Ngoài ra, chatbot AI có thể xử lý hàng triệu yêu cầu cùng lúc mà không cần sự can thiệp của con người, giảm tải cho nhân viên và nâng cao hiệu quả giải quyết vấn đề. Từ đó, khách hàng

có thể nhận được sự hỗ trợ nhanh chóng và hiệu quả, nâng cao trải nghiệm người dùng và giảm thiểu tỷ lệ phản nàn.

3.4. Đánh giá thực trạng chuỗi cung ứng của Temu

Temu đã đạt được những thành công đáng kể nhờ vào việc tối ưu hóa chuỗi cung ứng và ứng dụng công nghệ hiện đại.

Thứ nhất, tối ưu hóa mô hình chuỗi cung ứng để giảm chi phí và tăng tính linh hoạt. Temu tận dụng mô hình D2C, hợp tác trực tiếp với các nhà máy tại Trung Quốc, Temu tận dụng lợi thế chi phí sản xuất thấp và chính sách hoàn thuế để cung cấp sản phẩm với mức giá cạnh tranh hơn so với các đối thủ như Amazon hay AliExpress. Bên cạnh đó, phương thức lưu kho JIT và VMI giúp Temu giảm chi phí lưu trữ hàng hóa và tối ưu hóa quy trình vận hành. Nhờ mô hình này, Temu có thể duy trì mức giá thấp và tiếp cận nhiều phân khúc khách hàng hơn. Ngoài ra, mô hình vận chuyển Dropshipping và trung tâm xử lý đơn hàng (OFC), giúp tối ưu hóa thời gian giao hàng và giảm thiểu rủi ro tồn kho.

Thứ hai, xây dựng hệ thống logistics hiệu quả và tối ưu hóa quy trình vận chuyển. Temu hợp tác với các đối tác logistics lớn như Cainiao, DHL, FedEx để đảm bảo quy trình vận chuyển xuyên biên giới hiệu quả, giúp hàng hóa đến tay khách hàng nhanh chóng hơn. Hệ thống định tuyến thông minh (Smart Routing Systems) và phân tích dữ liệu thời gian thực giúp Temu lựa chọn tuyến đường vận chuyển tối ưu, rút ngắn thời gian giao hàng và nâng cao hiệu quả logistics.

Thứ ba, áp dụng công nghệ tiên tiến để cải thiện chuỗi cung ứng. Temu khai thác sức mạnh của AI và Big Data trong việc dự báo nhu cầu và quản lý hàng tồn kho. Hệ thống AI giúp dự báo nhu cầu chính xác, tối ưu hóa chuỗi cung ứng "mỏng" và giảm thiểu tình trạng hết hàng hoặc dư thừa hàng hóa.

Thứ tư, nâng cao trải nghiệm khách hàng bằng chính sách chăm sóc linh hoạt. Chính sách hoàn trả linh hoạt lên đến 90 ngày cùng với việc sử dụng AI chatbot để xử lý phản hồi giúp Temu nâng cao trải nghiệm người dùng, giảm tỷ lệ khiếu nại và tăng mức độ hài lòng của khách hàng.

Nhìn chung, chiến lược chuỗi cung ứng của Temu không chỉ giúp công ty tối ưu hóa chi phí mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể trong thị trường thương mại điện tử toàn cầu. Với khả năng cung ứng hàng hóa nhanh chóng, chính sách giá cả linh hoạt và trải nghiệm khách hàng tốt, Temu đã và đang thu hút một lượng lớn người dùng. Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp Trung Quốc và đối tác logistics quốc tế cũng tiềm ẩn rủi ro về ổn định chuỗi cung ứng và thời gian giao hàng cũng như chất lượng sản phẩm. Đồng thời, chính sách hoàn trả linh hoạt giúp nâng cao trải nghiệm mua sắm nhưng cũng đặt ra thách thức về kiểm soát chi phí và tính bền vững. Bất chấp những thách thức này, Temu đã nhanh chóng mở rộng quy mô và trở thành một trong những nền tảng thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ nhất trên thế giới.

4. Bài học cho Shopee trong hoạt động quản lý chuỗi cung ứng

4.1. So sánh tổng quan chuỗi cung ứng của Temu và Shopee

Bảng 1. So sánh mô hình kinh doanh

Tiêu chí	Temu	Shopee
Mô hình kinh doanh chính	Chủ yếu theo mô hình D2C kết hợp với các mô hình khác.	Kết hợp 2 mô hình C2C (Consumer to Consumer) - người mua và người bán trao đổi hàng hóa qua kênh trung gian là Shopee và B2C (Business to Consumer) - chủ yếu dưới hình thức Shopee Mall.
Quản lý chuỗi cung ứng	Tận dụng chuỗi cung ứng mạnh mẽ từ Pinduoduo, giúp giảm chi phí vận chuyển và thời gian giao hàng.	Quản lý chuỗi cung ứng phức tạp hơn, với nhiều nhà cung cấp từ các quốc gia khác nhau và không có sự hỗ trợ mạnh mẽ như Temu.
Chi phí vận hành	Chi phí vận hành thấp.	Có chi phí vận hành cao hơn, đặc biệt đối với các sản phẩm bán qua Shopee Mall và các dịch vụ logistics.
Chiến lược giá	Cung cấp sản phẩm giá rẻ nhờ vào mô hình D2C.	Giá sản phẩm có sự chênh lệch lớn, từ giá rẻ trên các sàn C2C đến giá cao từ các thương hiệu lớn tại Shopee Mall.

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp (2024)

Bảng 2. So sánh nhà cung cấp

Tiêu chí	Temu	Shopee
Phân loại nhà cung cấp	Chủ yếu là các nhà máy/xưởng sản xuất tại Trung Quốc.	Bao gồm thương hiệu và doanh nghiệp lớn (Shopee Mall), doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME), nhà cung cấp cá nhân
Quy mô nhà cung cấp	Quy mô lớn, tập trung vào sản xuất hàng loạt và giá thấp.	Đa dạng về quy mô, từ các thương hiệu lớn đến SME và nhà bán lẻ cá nhân.

Tiêu chí	Temu	Shopee
Mô hình vận hành	- Full-fulfillment. - Semi-fulfillment.	Các nhà cung cấp tự quản lý hầu hết chuỗi cung ứng. Shopee cung cấp hỗ trợ logistics và nền tảng bán hàng.
Đặc điểm sản phẩm	- Giá rẻ, nhờ vào chi phí sản xuất thấp và chính sách hoàn thuế xuất khẩu. - Sản phẩm thường được sản xuất trực tiếp từ nhà máy, không qua trung gian.	- Sản phẩm chính hãng từ thương hiệu lớn (Shopee Mall). - Sản phẩm độc đáo, sáng tạo từ SME. - Sản phẩm cá nhân hóa từ nhà cung cấp cá nhân.
Vai trò trong hệ sinh thái	Nhà cung cấp là yếu tố cốt lõi giúp Temu duy trì mô hình D2C giá rẻ.	Nhà cung cấp giúp Shopee xây dựng danh mục sản phẩm đa dạng và nâng cao uy tín (đặc biệt qua Shopee Mall).

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp (2024)

Bảng 3. So sánh kho hàng

Tiêu chí	Temu	Shopee
Mô hình phát triển kho hàng	- Tập trung tại Trung Quốc - Không đầu tư kho bãi tại thị trường quốc tế; chủ yếu hợp tác với các đối tác logistics nước ngoài.	- Phát triển mạng lưới kho nội địa tại các thị trường mục tiêu, đặt tại vị trí chiến lược gần khu dân cư để tăng tốc độ giao hàng. - Kết hợp kho quốc tế để hỗ trợ giao thương xuyên biên giới thông qua chương trình Shopee Global.
Các loại kho chính	- Kho nội địa Trung Quốc - Kho hợp tác bán quản lý	- Kho FBS (Fulfillment by Shopee): Shopee quản lý toàn bộ quá trình lưu trữ, đóng gói, giao hàng. - SOC (Shopee Operational Center): Trung tâm phân loại và phân phối hàng hóa.

Tiêu chí	Temu	Shopee
		- Kho lưu trữ và phân phối: Đặt tại các khu vực chiến lược.
Quản lý kho bãi	Temu kết hợp hai mô hình: JIT và VMI.	- Sử dụng WMS (Warehouse Management System), AI và thuật toán tối ưu hóa trong lưu trữ, phân phối, và vận chuyển. - Phân loại hàng hóa theo mức độ ưu tiên giao hàng, tối ưu hóa bằng cách lưu trữ gần khách hàng.
Ưu điểm	- Chi phí vận hành thấp. - Tăng khả năng phản ứng nhanh với nhu cầu thông qua kho nội địa lớn ở Trung Quốc.	- Mạng lưới kho bãi rộng khắp tại các thị trường mục tiêu, đảm bảo giao hàng nhanh chóng. - Hệ thống quản lý kho hiện đại, tăng độ chính xác và giảm lỗi. - Gần khách hàng, nâng cao trải nghiệm và giảm chi phí vận chuyển.
Hạn chế	- Phụ thuộc lớn vào nhà cung cấp và đối tác logistics nước ngoài. - Thời gian giao hàng có thể lâu hơn ở các thị trường quốc tế.	- Chi phí đầu tư vào kho nội địa và hệ thống logistics cao. - Phụ thuộc vào hiệu quả vận hành của hệ thống WMS và đối tác vận chuyển.

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp (2024)

Bảng 4. So sánh hoạt động vận chuyển và phân phối

Tiêu chí	Temu	Shopee
Mô hình vận chuyển chính	- Dropshipping: Hàng hóa được vận chuyển trực tiếp từ nhà cung cấp đến khách hàng. - Trung tâm xử lý đơn hàng (OFC): Temu sử dụng OFC để tập hợp và xử	- Shopee Express (SPX): Shopee tự vận hành dịch vụ giao hàng nhanh, bao gồm giao hàng từ các kho trung tâm đến khách hàng.

Tiêu chí	Temu	Shopee
	lý hàng hóa trước khi giao cho khách hàng.	- Đối tác vận chuyển bên ngoài: Shopee hợp tác với các đối tác logistics như GHTK, Viettel Post, Best Express để mở rộng mạng lưới vận chuyển.
Chi phí vận hành	- Giảm chi phí lưu trữ hàng hóa và vận hành nhờ mô hình dropshipping. - Chi phí thấp do không cần duy trì kho bãi ở các thị trường đích.	- Chi phí cao hơn do cần duy trì các kho bãi và đội ngũ giao hàng của Shopee Express. - Các đối tác logistics cũng có chi phí xử lý và vận chuyển.
Thời gian giao hàng	Thời gian giao hàng có thể kéo dài từ 7-15 ngày do phụ thuộc vào nhà cung cấp và đối tác logistics quốc tế.	Thời gian giao hàng nhanh hơn nhờ hệ thống kho bãi nội địa và mạng lưới vận chuyển rộng rãi.
Mạng lưới vận chuyển	Temu hợp tác với các đối tác logistics quốc tế để vận chuyển xuyên biên giới.	Mạng lưới vận chuyển rộng lớn tại các quốc gia Đông Nam Á, với hệ thống Shopee Express và các đối tác logistics địa phương.
Thị trường tiềm năng	Phù hợp với các thị trường quốc tế, đặc biệt là những nơi mà việc xây dựng kho bãi và vận hành logistics địa phương là khó khăn.	Phù hợp với thị trường Đông Nam Á và các khu vực có nền tảng thương mại điện tử phát triển mạnh mẽ, nơi mà các kho bãi và hệ thống logistics nội địa có sẵn.

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp (2024)

Bảng 5. So sánh hoạt động khách hàng

Tiêu chí	Temu	Shopee
Chính sách hoàn tiền và đổi trả	Cho phép hoàn trả hàng trong 90 ngày, đặc biệt với một số trường hợp khách	Chính sách đổi trả trong vòng 15 ngày (hoặc 24 giờ đối với thực

Tiêu chí	Temu	Shopee
	hàng có thể được hoàn tiền mà không cần hoàn hàng.	phẩm tươi sống), yêu cầu trả lại sản phẩm.
Phương thức thanh toán	Chấp nhận thẻ tín dụng, ví điện tử, trả góp và không hỗ trợ thanh toán khi nhận hàng (COD).	Cung cấp nhiều lựa chọn thanh toán như COD, thẻ tín dụng, ví điện tử và Shopee Pay.
Chính sách khuyến mãi và ưu đãi	Cung cấp các chương trình khuyến mãi lớn.	Đẩy mạnh các chương trình khuyến mãi kích thích mua sắm, nhiều chính sách cho từng hạng thành viên.

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp (2024)

Thông qua phân so sánh trên, nhóm nghiên cứu nhận thấy chuỗi cung ứng của Temu và Shopee đều có những ưu và nhược điểm riêng, phù hợp với chiến lược kinh doanh của từng nền tảng. Temu nhờ áp dụng mô hình D2C và tận dụng chuỗi cung ứng mạnh mẽ từ Pinduoduo giúp cắt giảm trung gian, giảm chi phí và cung cấp sản phẩm giá rẻ. Mô hình kho bãi tập trung tại Trung Quốc và phương thức vận chuyển dropshipping giúp Temu tối ưu chi phí vận hành, nhưng lại kéo dài thời gian giao hàng, đặc biệt đối với các thị trường quốc tế. Ngoài ra, Temu phụ thuộc vào các đối tác logistics bên ngoài, làm giảm khả năng kiểm soát chất lượng dịch vụ vận chuyển. Trong khi đó, Shopee có chuỗi cung ứng phức tạp hơn do kết hợp nhiều mô hình kinh doanh (C2C, B2C) và làm việc với đa dạng nhà cung cấp, từ thương hiệu lớn đến cá nhân kinh doanh nhỏ lẻ. Điểm mạnh của Shopee nằm ở hệ thống kho bãi nội địa rộng lớn và mạng lưới logistics riêng như Shopee Express, giúp rút ngắn thời gian giao hàng và cải thiện trải nghiệm khách hàng. Tuy nhiên, điều này đồng nghĩa với chi phí vận hành cao hơn, đòi hỏi sự tối ưu liên tục để đảm bảo hiệu quả kinh tế. Do vậy, Shopee có thể học hỏi từ Temu trong việc tối ưu hóa chi phí logistics, mở rộng hợp tác với các nhà sản xuất giúp giảm giá thành sản phẩm và nâng cao chính sách đổi trả để tăng sức cạnh tranh trong thị trường phân khúc giá rẻ, mang đến trải nghiệm mua sắm tốt hơn cho khách hàng tại các thị trường mục tiêu, đặc biệt ở thị trường Đông Nam Á.

4.2. Đề xuất cho Shopee trong hoạt động quản lý chuỗi cung ứng

4.2.1. Mô hình kinh doanh

Mô hình hiện tại của Shopee vẫn dựa nhiều vào các nhà bán lẻ hoặc nhà phân phối nhỏ lẻ, những đơn vị không phải là nhà sản xuất trực tiếp, dẫn đến chi phí cao hơn do phải bao gồm lợi nhuận của nhiều bên trung gian. Đồng thời, việc Shopee không kiểm soát được nguồn gốc và chất

lượng sản phẩm từ các nhà bán hàng cũng tạo nên sự không đồng nhất trong trải nghiệm khách hàng, làm giảm niềm tin vào nền tảng. Để cải thiện, Shopee có thể học hỏi từ Temu bằng cách thử nghiệm hợp tác trực tiếp với các nhà sản xuất lớn tại các quốc gia có chi phí sản xuất thấp, cho phép Shopee cung cấp sản phẩm với giá thành cạnh tranh hơn, đồng thời tăng khả năng kiểm soát chất lượng sản phẩm.

4.2.2. Nhà cung cấp

Shopee cần tăng cường kiểm soát chất lượng sản phẩm trong chuỗi cung ứng, đặc biệt là khi nền tảng mở rộng nhanh chóng và tập trung vào cung cấp giá rẻ. Để tránh những vấn đề về chất lượng sản phẩm không có sự kiểm soát chặt chẽ dẫn đến sự không đồng đều, Shopee cần tăng cường kiểm soát chất lượng sản phẩm ngay từ đầu trong chuỗi cung ứng. Điều này có thể đạt được bằng cách thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng tối thiểu cho các nhà bán hàng, đặc biệt là những người bán hàng quốc tế hoặc các nhà cung cấp không có uy tín lâu dài. Shopee có thể yêu cầu các nhà cung cấp cung cấp thông tin chi tiết về quy trình sản xuất và các chứng nhận chất lượng của sản phẩm trước khi đưa lên nền tảng.

4.2.3. Kho hàng

Mặc dù Shopee đã thành công với việc xây dựng hệ thống kho hàng mạnh mẽ, nhưng chi phí vận hành kho ở nhiều quốc gia, đồng thời phải đầu tư vào cơ sở hạ tầng và công nghệ quản lý kho vẫn là một yếu tố cần cân nhắc, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt. Shopee có thể học hỏi Temu trong việc tinh giản mô hình kho bãi và tăng cường hợp tác với các đối tác logistics để giảm chi phí lưu trữ và vận chuyển, giống như cách Temu tận dụng kho của nhà cung cấp. Temu có thể giảm chi phí kho bãi và vận chuyển, nhưng họ phải đối mặt với thời gian giao hàng dài và trải nghiệm khách hàng không hoàn hảo. Shopee cần duy trì tốc độ giao hàng nhanh chóng và dịch vụ chăm sóc khách hàng chất lượng, giúp Shopee giữ chân được khách hàng lâu dài.

4.2.4. Vận chuyển và phân phối

Shopee hiện tại vẫn phụ thuộc vào các phương thức vận chuyển nhanh hoặc tiêu chuẩn, đòi hỏi chi phí vận chuyển cao. Điều này ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của Shopee trong phân khúc các sản phẩm giá rẻ, vốn có biên lợi nhuận thấp. Để cải thiện, Shopee có thể triển khai các tùy chọn "vận chuyển tiết kiệm" dành cho các sản phẩm không yêu cầu giao hàng gấp. Phương thức này sẽ cho phép Shopee sử dụng các phương thức vận chuyển đường biển hoặc đường bộ giá rẻ, giúp giảm chi phí chung và tăng cường khả năng cạnh tranh về giá. Hơn nữa, Shopee có thể áp dụng chiến lược hợp tác với các đối tác vận chuyển quốc tế chuyên cung cấp dịch vụ vận chuyển chậm, thay vì chỉ phụ thuộc vào các đối tác vận chuyển nhanh, giúp giảm chi phí và nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng.

4.2.5. Khách hàng

Temu đã xây dựng thành công một phân khúc khách hàng chủ yếu là những người tìm kiếm giá trị về mặt tài chính hơn là trải nghiệm dịch vụ hoàn hảo. Trong khi đó, Shopee lại phục vụ một đối tượng khách hàng đa dạng hơn, bao gồm không chỉ những người tiêu dùng nhạy cảm với giá cả mà còn những người tìm kiếm dịch vụ chất lượng, giao hàng nhanh chóng và các trải nghiệm mua sắm thuận tiện. Tuy nhiên, trong thị trường phân khúc giá rẻ, Shopee có thể gặp khó khăn trong việc cạnh tranh với Temu về mức giá. Do vậy Shopee cần tinh chỉnh chiến lược giá, chính sách hoàn trả hàng của mình để thu hút thêm khách hàng từ phân khúc tìm kiếm giá trị cao. Đồng thời, Shopee cũng cần duy trì và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng, để đảm bảo họ không chỉ thu hút khách hàng bằng giá cả mà còn giữ chân họ bằng những trải nghiệm mua sắm tốt.

Kết luận

Từ những phân tích trên, có thể thấy chuỗi cung ứng của Temu đã chứng minh sự hiệu quả và linh hoạt trong đáp ứng nhu cầu thị trường toàn cầu, từ lựa chọn nhà cung cấp, quản lý tồn kho đến vận chuyển và giao hàng. Shopee có thể học hỏi bằng cách xây dựng quan hệ đối tác chiến lược với nhà cung cấp đáng tin cậy để đảm bảo nguồn cung ổn định và chất lượng hay lắng nghe phản hồi từ khách hàng và liên tục cải tiến dịch vụ. Bên cạnh đó, để đáp ứng tốt hơn nhu cầu thị trường toàn cầu, Shopee cần đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ và phát triển đội ngũ nhân sự. Thông qua việc học hỏi từ Temu, Shopee có thể cải thiện năng lực cạnh tranh, nâng cao hiệu quả chuỗi cung ứng và đảm bảo tăng trưởng bền vững trong môi trường thương mại điện tử đầy thách thức.

Tài liệu tham khảo

Joel D.W, Keah-chon T. & G. Keong L. (2008), *Principles Of Supply Chain Management: A balanced approach*, South-Western Cengage Learning, USA, pp. 4 – 44.

Sunil C. & Peter M. (2010), *Supply chain management: strategy, planning and operation, Global edition*, Pearson Education, US, pp. 21 - 59.

Dawei L. (2011), *Fundamentals of Supply Chain Management*, Ventus, China, pp. 13 - 25.

Anna M. & Marcus X. (2024) “*The Rise of Temu: Their Supply Chain Competitive Advantage*”, Available at: <https://pondviewconsulting.com/the-rise-of-temu-their-supply-chain-competitive-advantage/> (Accessed: 23 November 2024)

Jerry C. (2023), “*An analysis of Temu’s cross border supply chain & logistics*” No.½, Available at: <https://thelowdown.momentum.asia/an-analysis-of-temus-cross-border-supply-chain-logistics-1-2/> (Accessed: 24 November 2024)

Nina S. (2024), “Shopee Marketing Strategy 2024: A Case Study”, Available at: <https://www.latterly.org/shopee-marketing-strategy/> (Accessed: 24 November 2024)

Trần T. A. (2022), “*Quản trị chuỗi cung ứng trong thương mại điện tử: trường hợp lựa chọn mô hình và chiến lược hoàn tất đơn hàng*”, Tạp chí Công thương, Accessed: 23 November 2024

Đại B. (2024), “*Những Lợi Thế Của AI Khi Áp Dụng Trong Dịch Vụ Khách Hàng: Chatbot Và Chăm Sóc Khách Hàng Tự Động*”, Available at: <https://atpsoftware.vn/loi-the-cua-ai-khi-ap-dung-trong-dich-vu-khach-hang.html> (Accessed: 1 March 2025)

Nguyễn M. Đ, Lê T. K. H, Phạm Q. A, Lee B. H., Trần N. C Nguyễn T. L, Trương. T. Á, Đào. M. H, Trần. B. L, Nguyễn. T. T. Q, Đỗ. T. P. T. (2023), “*Tác động của tự động hóa quy trình bằng trí tuệ nhân tạo (Chatbot) đến trải nghiệm khách hàng ngành bán lẻ thương mại điện tử ở Việt Nam*”, Kinh tế và Dự báo, (Accessed: 1 March 2025)

Trường doanh nhân HBR (2024), “*Ứng dụng của AI trong logistics: Những cơ hội và thách thức*”, (Accessed: 2 March 2025)

Lê N. H, Trần P. A, Lê C. B, Hoàng L. Đ, Trịnh H. L, Văn T. H. P, (2023), “*Ứng dụng công nghệ blockchain trong quản lý chuỗi cung ứng nhằm nâng cao tính bền vững và đề xuất cho doanh nghiệp Việt Nam*”, FTU Working Paper Series, Vol.2 No.1, pp. 6-17 Available at: <https://fwps.ftu.edu.vn/2023/11/01/ung-dung-cong-nghe-blockchain-trong-quan-ly-chuoi-cung-ung-nham-nang-cao-tinh-ben-vung-va-de-xuat-cho-doanh-nghiep-viet-nam/> (Accessed: 2 March 2025)

Đỗ P. (2024), “*Hoàn thuế xuất khẩu Trung Quốc: Chính sách, điều kiện chi tiết*”, Available at: <https://kytoc.vn/hoan-thue-xuat-khau-trung-quoc/>, (Accessed: 3 March 2025)