

Ban tư vấn Hàng tiêu dùng đóng gói

# Người tiêu dùng Việt Nam trưởng thành trong năm 2023: Làm sao doanh nghiệp có thể đón đầu xu hướng

Người tiêu dùng Việt Nam vẫn duy trì được sự lạc quan về kinh tế dù phải đối mặt với nhiều thách thức, và vẫn tiếp tục tiêu dùng hàng cao cấp ngay cả khi mong muốn tận dụng được tốt hơn giá trị đồng tiền bỏ ra.

*Bài báo này là kết quả hợp tác của Resil Das, Matthieu Francois, Khant Khant Kyaw, Dymfke Kuijpers, Linh Phạm, và Vân Phạm, đại diện cho quan điểm của Ban tư vấn Hàng tiêu dùng đóng gói của McKinsey.*



**Trong vài năm trở lại đây**, tầng lớp trung lưu Việt Nam vẫn duy trì được đà phát triển, ngày càng mở rộng về địa bàn và trở nên đa dạng hơn.<sup>1</sup> Lực lượng người tiêu dùng đang lớn mạnh hơn, có yêu cầu cao hơn và sáng suốt hơn bao giờ hết. Ước tính hơn một nửa dân số Việt Nam sẽ gia nhập tầng lớp trung lưu theo tiêu chuẩn toàn cầu vào năm 2035, tạo ra nhiều thu nhập khả dụng hơn và thúc đẩy tiêu dùng.

Người tiêu dùng trung lưu ở Việt Nam nhìn chung khá lạc quan - tinh thần này vẫn còn khá phổ biến ngay cả khi cả nước mới bước ra khỏi giai đoạn kinh tế đình trệ. Triển vọng phát triển của Việt Nam trong thập kỷ tiếp theo vẫn khả quan, bởi GDP đã tăng trưởng trở lại - theo phân tích của McKinsey, dự kiến tăng trưởng GDP hàng năm sẽ đạt mức 2-7% trong giai đoạn từ 2023-2030. Việt Nam có động lực phát triển kinh tế cốt lõi vững mạnh: tại Đông Nam Á, Việt Nam nằm trong nhóm quốc gia có mức lương cho người lao động ngành sản xuất thấp nhất, trong khi lực lượng lao động của Việt Nam có trình độ đào tạo tương đối cao.

Tuy nhiên, trong bối cảnh tăng trưởng liên tục như vậy, Việt Nam vẫn phải đối mặt với nhiều trở ngại từ đầu năm 2023, nhiều khả năng sẽ tác động đến sức chi tiêu của người dân. Ví dụ, nhu cầu từ một số thị trường lớn như Mỹ và Liên minh Châu Âu (EU) đã giảm sút, dẫn đến kim ngạch xuất khẩu năm 2023 được dự báo tăng trưởng chậm lại (9-10% từ mức 14% năm 2022).<sup>2</sup> Đồng thời, lạm phát năm 2023 được dự báo trên dưới mức 3,8%. Đây vốn là mức cao, nhưng người tiêu dùng thuộc phân khúc thu nhập thấp hơn sẽ có thể cảm thấy cao hơn nữa, do họ phải chịu phần nhiều tác động của lạm phát. Điều này có thể gây áp lực lớn cho thị trường vay mua nhà và áp lực thanh khoản cho các chủ đầu tư bất động sản, từ đó tạo ra hiệu ứng dây chuyền đến gia sản và tiêu dùng.

Dù vậy, người tiêu dùng Việt Nam nhìn chung nằm trong nhóm lạc quan nhất trong nhiều nước trên thế giới. Năm 2022, hơn 60% người Việt Nam tham gia Khảo sát Tâm lý người tiêu dùng Việt Nam của McKinsey cho biết họ lạc quan rằng nền kinh tế sẽ

phục hồi trong 2-3 tháng và tăng trưởng tương đương hoặc mạnh hơn cả giai đoạn trước đại dịch COVID-19 (Hình 1).<sup>3</sup> Kết quả này vẫn đúng trong năm 2023; 70% người tiêu dùng Việt Nam có kế hoạch chi tiêu cho ngày lễ Tết tương đương hoặc nhiều hơn so với năm 2022. Ngoài ra, người tiêu dùng có chủ đích "phóng tay" hơn và tự thưởng cho chính mình; trên 70% người tham gia khảo sát có ý định tăng chi tiêu vào các ngành hàng / dịch vụ đã chi tiêu ít hơn trong 1,5 năm qua.

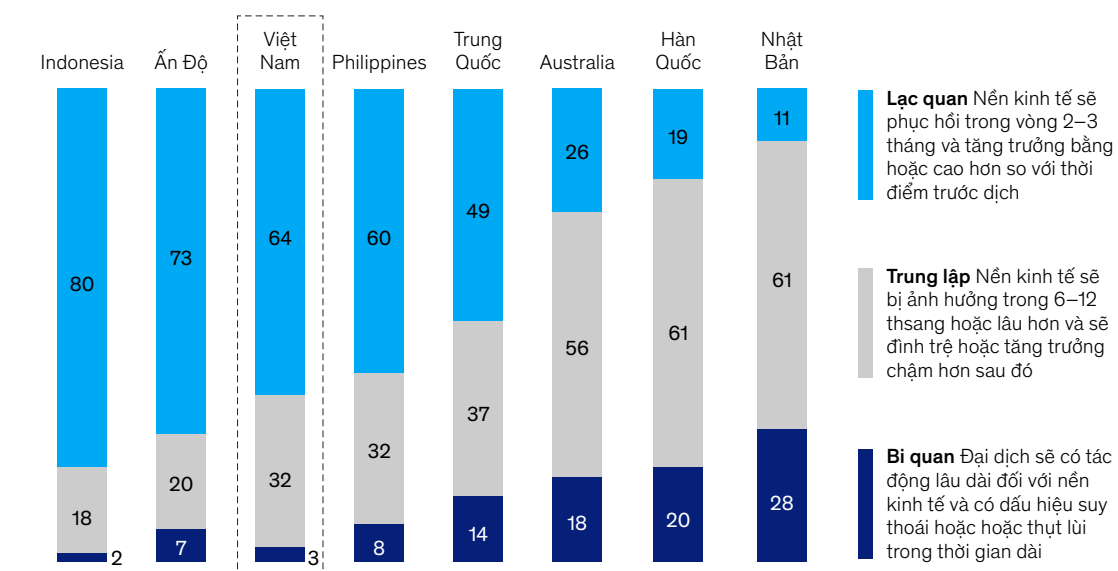
Tuy nhiên, đi kèm với tinh thần lạc quan đó, người tiêu dùng Việt Nam đang trở nên sáng suốt hơn và có ý thức rõ hơn về giá trị. Việt Nam có tỷ lệ người tiêu dùng dự trù được việc giảm thu nhập và tiết kiệm cao nhất trong nhóm quốc gia Châu Á - Thái Bình Dương, với trên 90% người tiêu dùng lo ngại về tình trạng tăng giá, lạm phát, thiếu hụt xăng dầu cùng với giá nhiên liệu tăng cao, và tăng lãi suất (Hình 2). Áp lực và bất ổn tài chính càng lớn đang khiến người tiêu dùng nhanh chóng chuyển sang những lựa chọn mua sắm sáng suốt hơn.

## Nhìn chung người tiêu dùng Việt Nam có độ lạc quan cao nhất trong số các nước trên thế giới.

Hình 1

### Người tiêu dùng Việt Nam lạc quan nhất trong số các nước trên thế giới.

Mức độ tự tin về khả năng phục hồi kinh tế của đất nước sau đại dịch COVID-19,<sup>1</sup> % người trả lời



<sup>1</sup>Câu hỏi: Bạn cảm thấy tự tin như thế nào đối với tình hình kinh tế sau khi khủng hoảng COVID-19 lắng xuống (sau khi có miễn dịch cộng đồng)? Cho điểm từ 1, "cực kỳ lạc quan" đến 6, "cực kỳ bi quan." Tổng có thể không bằng 100% do đã làm tròn.  
 Nguồn: Khảo sát nhanh người tiêu dùng trong bối cảnh COVID-19 năm 2022 của McKinsey, thực hiện vào tháng 8 (tại Australia, Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Nhật Bản, và Hàn Quốc), tháng 10 (Philippines), và tháng 12 (Việt Nam); nghiên cứu của McKinsey cho thấy không có sự thay đổi lớn về cảm nhận của người tiêu dùng giữa tháng 8 và tháng 12, trừ Trung Quốc có thay đổi tích cực do chính phủ gỡ chính sách hạn chế COVID-19

McKinsey & Company

<sup>1</sup> "Gương mặt mới của người tiêu dùng Việt Nam", McKinsey, 07/12/2021.

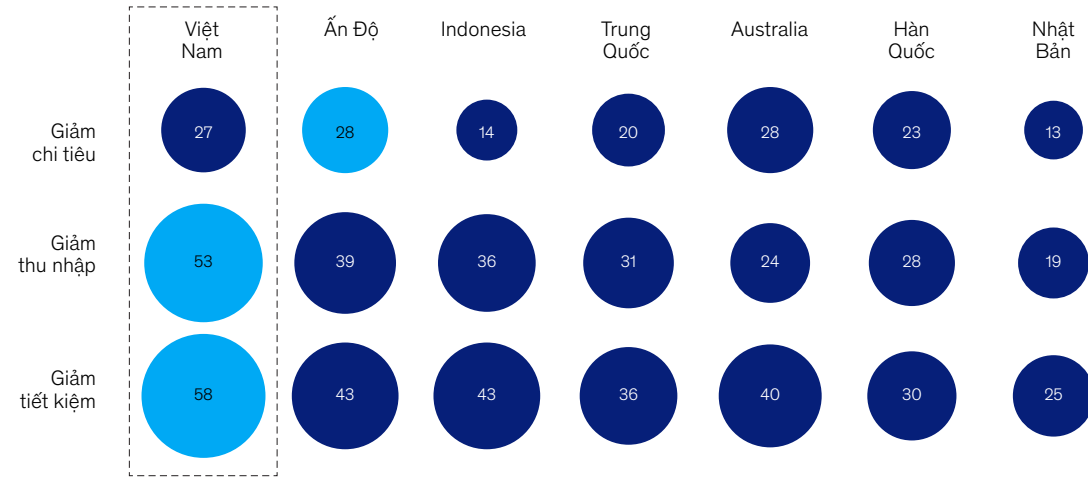
<sup>2</sup> *Tìm ra hướng kinh doanh tại Việt Nam 2023: Đầu tư có trách nhiệm vì tăng trưởng bền vững*, VNDirect, 11/2022.

<sup>3</sup> Khảo sát Tâm lý Người tiêu dùng Việt Nam của McKinsey, thực hiện vào 06-13/12/2022, mẫu được chọn và tính trọng số để đại diện cho dân số Việt Nam trên 18 tuổi (n=1074).

Hình 2

## Người tiêu dùng Việt Nam có tỷ lệ giảm thu nhập, chi tiêu và tiết kiệm cao nhất khi so với các nước Châu Á - Thái Bình Dương khác.

Giảm thu nhập, chi tiêu và tiết kiệm trong tháng vừa qua,<sup>1</sup> % người trả lời dự đoán sẽ giảm



<sup>1</sup>Câu hỏi: Khủng hoảng COVID-19 đã ảnh hưởng đến những yếu tố sau đây như thế nào trong 1 tháng vừa qua? Tổng số có thể khác 100% do làm tròn. Nguồn: Khảo sát nhanh người tiêu dùng trong bối cảnh COVID-19 năm 2022 của McKinsey, thực hiện vào tháng 8 (tại Australia, Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Nhật Bản, và Hàn Quốc), tháng 10 (Philippines), và tháng 12 (Việt Nam).

McKinsey & Company

### Người tiêu dùng Việt Nam đang thay đổi

Người tiêu dùng Việt Nam đang trở nên tinh tế hơn và đang thay đổi theo 4 xu hướng: có ý thức rõ hơn về giá trị, ưa chuộng các nền tảng đa kênh hỗn hợp, ít trung thành hơn đối với thương hiệu và cửa hàng, và có mục đích cụ thể khi mua sắm. Ta có thể nắm bắt cả 4 xu hướng này theo cơ chế “4 không”.

#### ‘Không theo lối mòn’: Người tiêu dùng đang ý thức hơn về giá trị, giảm chi tiêu vào một số mặt hàng, tiêu mạnh hơn vào các mặt hàng khác

Chi tiêu tăng cho nhiều ngành do lạm phát và do người tiêu dùng chuyển sang những thương hiệu cao cấp hơn, nhưng cũng giảm do người tiêu dùng giảm số lượng mua.

Chuyển biến này có đồng thời hai tác động. Một là, người tiêu dùng có ý định giảm chi tiêu cho hầu hết các ngành hàng, trừ các ngành hàng “cốt lõi” như

hàng tạp hóa và xăng dầu. Người tiêu dùng cũng sẵn sàng tăng chi tiêu cho đồ dùng gia đình và sản phẩm chăm sóc cá nhân, nhưng muốn giảm chi tiêu cho việc ăn uống bên ngoài. Đối với một số ngành hàng không thiết yếu như vitamin, thuốc không kê đơn, đồ tập luyện và chăm sóc sức khỏe cá nhân, ta lại thấy người tiêu dùng có ý định tăng chi tiêu. Hai là, trong từng ngành hàng, người tiêu dùng được dự báo sẽ chi tiêu nhiều hơn cho những mặt hàng cao cấp hoặc sản phẩm có “giá cả phù hợp với chất lượng”, trong khi các sản phẩm ở điểm giá trung bình có nguy cơ không bán được.

#### ‘Không ranh giới’: Người tiêu dùng ưa chuộng mua sắm trên đa kênh hỗn hợp và có nhu cầu trải nghiệm ‘kết hợp thực tế - trực tuyến’

Xu hướng mua sắm đa kênh hỗn hợp, vốn tăng trưởng nhanh trong thời đại dịch, đang trở thành xu hướng chủ đạo. Phần lớn (67-88%) người tiêu dùng

đã sử dụng các phương án thay thế mua sắm truyền thống trong thời đại dịch có ý định tiếp tục sử dụng những kênh thay thế đó (Hình 3); 50-75% người tiêu dùng nghiên cứu và mua hàng qua các nền tảng đa kênh hỗn hợp, là dấu hiệu rõ ràng cho sự phổ biến của các nền tảng này tại Việt Nam. Nhiều công ty công nghệ và truyền thông cũng tiếp tục triển khai các sản phẩm đa kênh hỗn hợp, hỗ trợ duy trì xu hướng này. Đồng thời, ranh giới giữa các ngành hàng đang bị xóa nhòa, bởi các nhà cung cấp tiếp tục mở rộng sản phẩm, dịch vụ cung cấp. Một số ngành hàng nhất định đi ngược lại xu hướng này, như hàng tạp hóa và thực phẩm chức năng - đối với những ngành hàng này, khách hàng vẫn thích mua tại cửa hàng hơn - nhưng đó là những trường hợp ngoại lệ duy nhất.

Người tiêu dùng trẻ tuổi chịu ảnh hưởng lớn từ mạng xã hội, với Instagram, YouTube và TikTok trở thành động lực quyết định mua hàng. Gen Z đặc biệt chịu ảnh hưởng từ nội dung mạng xã hội về sản phẩm chăm sóc da và mỹ phẩm, phụ kiện như trang sức và giày dép, sản phẩm chăm sóc cá nhân và đồ ăn mang về hoặc giao tận nơi. Nhiều người tiêu dùng đang mua dịch vụ kỹ thuật số và dịch vụ từ xa, và họ đang thể hiện ý định chắc chắn duy trì hành vi này cho nhiều ngành dịch vụ.

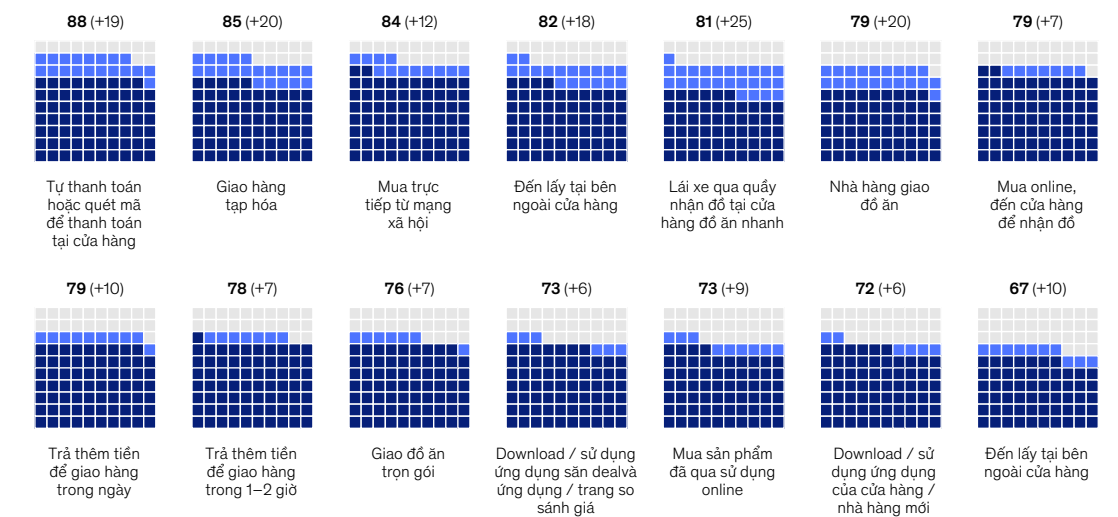
#### ‘Không trung thành’: Người tiêu dùng không có cảm giác phải gắn bó với một cửa hàng hay thương hiệu cụ thể

Người tiêu dùng Việt Nam tiếp tục thể hiện mức độ trung thành rất thấp đối với các cửa hàng và thương hiệu, có thể tự do thay đổi thói quen để tối ưu hóa mặt hàng mua sắm. Trong các nước Châu Á - Thái Bình

Hình 3

## Hơn 65% người tiêu dùng Việt Nam có ý định mua sắm theo phương thức khác với tại cửa hàng sau đại dịch.

Người tiêu dùng dự định tiếp tục hoạt động mua sắm mới sau khi đại dịch COVID-19 kết thúc,<sup>1</sup> % người trả lời (■ điểm % tăng kể từ sau khi đại dịch bắt đầu<sup>2</sup>)



<sup>1</sup>Câu hỏi: So với hiện tại, bạn sẽ sử dụng các hình thức sau đây nhiều hơn, ít hơn hoặc không sử dụng sau khi khủng hoảng COVID-19 lắng xuống (sau khi đạt miễn dịch cộng đồng)? Câu trả lời phù hợp: “sẽ ngừng,” “sẽ giảm,” “sẽ duy trì,” “sẽ tăng.” Con số cho biết tỷ lệ % người trả lời lựa chọn “sẽ duy trì” và “sẽ tăng” trong số người dùng mới hoặc tăng thêm.

<sup>2</sup>Mức tăng người dùng được tính bằng % người trả lời là người dùng mới trên % người trả lời đã sử dụng sản phẩm / dịch vụ trước đại dịch (dùng nhiều hơn, dùng bằng, hoặc dùng ít hơn) cho câu hỏi: Lựa chọn nào mô tả đúng nhất tình hình bạn đã thực hiện những hình thức sau?

Nguồn: Khảo sát nhanh người tiêu dùng Việt Nam của McKinsey, 06-12/12/2022, n = 1,074, đã lấy mẫu và chia trọng số cho khớp với tổng dân số Việt trên 18 tuổi

McKinsey & Company

Dương, người tiêu dùng Việt Nam có độ trung thành thấp nhất - 90% đã chuyển sang những cửa hàng hoặc thương hiệu khác trong vòng 3 tháng qua (Hình 4). Hành vi này rõ rệt hơn ở miền Nam, nơi có nhiều thương hiệu và cửa hàng mới đang gia nhập thị trường.

Người tiêu dùng không chỉ không quan tâm đến thương hiệu hay cửa hàng, mà còn đang tiêu thụ những mặt hàng khác so với trước đây. Xu hướng này là do người tiêu dùng đang theo đuổi những mặt hàng cao cấp hơn, đồng thời ngày càng ý thức hơn về giá trị. Nguyên nhân chính khiến người tiêu dùng thay đổi thương hiệu là do cảm thấy nhận được giá trị tốt hơn, sau đó là vì chất lượng, tính mới lạ và lựa chọn cá nhân. Trong những tháng đầu năm 2023, các thương hiệu thuộc sở hữu của các đơn vị bán lẻ cũng đang phát triển mạnh tại Việt Nam - những thương hiệu này có thể tận dụng được xu hướng hiện hành bằng cách thu hút những người tiêu dùng sẵn sàng đổi hoặc thử nghiệm thương hiệu mới.

**‘Phát thải rỗng bằng không’: Người tiêu dùng mua hàng có chủ đích và đang chọn những sản phẩm lành mạnh hơn, bền vững hơn, có nguồn gốc địa phương**  
Người tiêu dùng đang có ý định tăng chi tiêu cho những ngành hàng không thiết yếu liên quan đến sức khỏe và bền vững. Ví dụ, 75% người tiêu dùng được khảo sát có ý định duy trì những hành vi lành mạnh như sử dụng các ứng dụng về sức khỏe và các

đơn vị cung cấp dịch vụ khám bệnh từ xa; 28% người tiêu dùng kỳ vọng các thương hiệu hoạt động có mục đích cụ thể, bao gồm một số yếu tố như chia sẻ giá trị cốt lõi với khách hàng và quan tâm đến sức khỏe nhân viên. Mặc dù người tiêu dùng coi trọng một số khía cạnh của tính bền vững, nhưng bảo vệ môi trường có vẻ như là ưu tiên thứ yếu - chỉ 24% người tiêu dùng coi trọng việc mua sản phẩm sử dụng nguyên liệu thân thiện với môi trường và đóng gói bằng vật liệu có thể tái chế, và chỉ 31% người tiêu dùng cho biết họ sẵn sàng trả mức giá cao hơn hoặc chuyển sang các thương hiệu cao cấp, giá cao hơn để góp phần bảo vệ môi trường.

**Các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cần chuyển đổi sang một mô hình tăng trưởng mới**

Với xu hướng tầng lớp trung lưu Việt Nam ngày càng lớn mạnh, phân bố rộng rãi và giàu có hơn, các doanh nghiệp đang cạnh tranh trên thị trường Việt Nam có thể sẽ muốn điều chỉnh đề xuất giá trị của mình để khai thác nhu cầu gia tăng nhờ sự thay đổi này. Dưới đây là chi tiết 4 yếu tố các doanh nghiệp có thể cân nhắc:

- *Thống nhất danh mục hàng hóa và kênh phân phối với nhu cầu cân đối giá cả - chất lượng người tiêu dùng.* Điều này đòi hỏi sản phẩm dịch vụ đa dạng hơn, cũng như thử nghiệm các hình

thức bán lẻ mới, như cửa hàng giảm giá (discounter), và các hoạt động khuyến mại như chương trình khách hàng thân thiết và hoàn tiền.

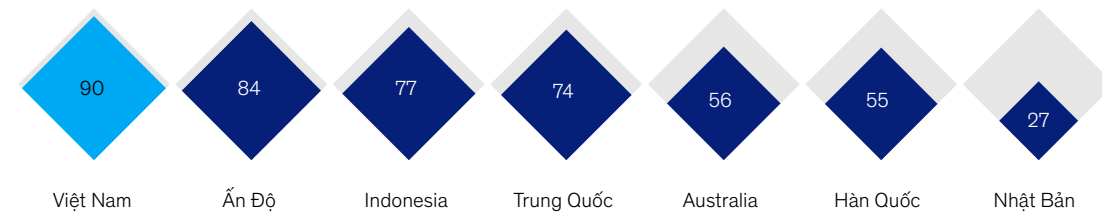
- *Định hình các sản phẩm dịch vụ cao cấp đáp ứng phân khúc thu nhập cao (Affluent), ít nhạy cảm về giá,* đặc biệt là thế hệ trẻ sẵn sàng vùng tiền. Từ đó tạo ra một số ảnh hưởng. Thứ nhất, trong các ngành hàng hiện hữu, doanh nghiệp có thể phải tăng tốc đổi mới sáng tạo để mở rộng danh mục sản phẩm và khai thác các nhu cầu tinh tế hơn. Thứ hai, đó cũng là tín hiệu cho sự trưởng thành của người tiêu dùng Việt Nam, và cơ hội để nhiều nhãn hàng cao cấp gia nhập thị trường. Các doanh nghiệp có danh mục nhãn hàng đa dạng và đã thiết lập được hoạt động phân phối có thể sẽ cân nhắc đưa thêm nhiều sản phẩm cao cấp hơn vào Việt Nam.

- *Mở rộng phân phối về phía các tỉnh thành nhỏ.* Hướng đi này có thể đòi hỏi các công ty phải mở rộng phân phối hàng hóa và các mô hình tiếp cận thị trường, đồng thời khai thác một mạng lưới bán lẻ tuy đang trong quá trình hợp nhất nhưng vẫn còn phân tán. Đối với các nhà sản xuất hàng tiêu dùng nhanh (FMCG), điều này đồng nghĩa với việc tiếp tục thúc đẩy phân phối qua thương mại truyền thống song song với tăng cường đàm phán các điều khoản có lợi với các chuỗi bán lẻ toàn quốc đang mở rộng.
- *Tạo ra ý nghĩa cho sản phẩm tiêu dùng.* Người tiêu dùng ngày càng tìm kiếm các sản phẩm lành mạnh hơn và có ý nghĩa hơn, ví dụ như thực phẩm, đồ uống và thực phẩm bổ sung có thành phần hữu cơ. Mua sắm các nhãn hàng địa phương hoặc được coi là thương hiệu địa phương cũng có thể đáp ứng mong muốn này của người tiêu dùng, và các doanh nghiệp mạnh trong nước

Hình 4

**So với các nước khác trong khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, người tiêu dùng Việt Nam ít trung thành nhất với cửa hiệu và thương hiệu.**

Số người tiêu dùng đã thử cửa hiệu mới trong 3 tháng qua<sup>1</sup> % người trả lời



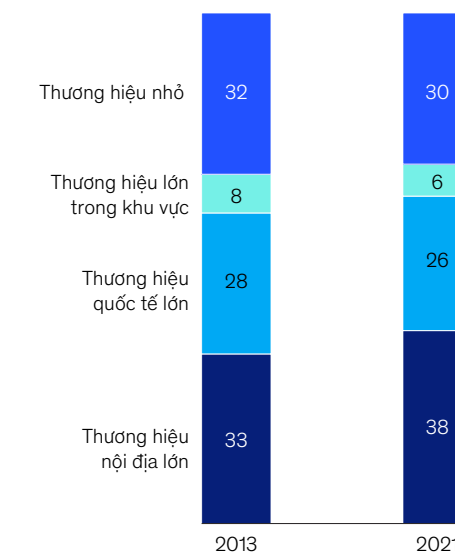
Nguồn: Euromonitor; Khảo sát nhanh người tiêu dùng trong bối cảnh COVID-19 năm 2022 của McKinsey, thực hiện vào tháng 8 (tại Australia, Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Nhật Bản, và Hàn Quốc), tháng 10 (Philippines), và tháng 12 (Việt Nam)

McKinsey & Company

Hình 5

**Chi tiêu cho các thương hiệu lớn của Việt Nam đã tăng mạnh kể từ 2013.**

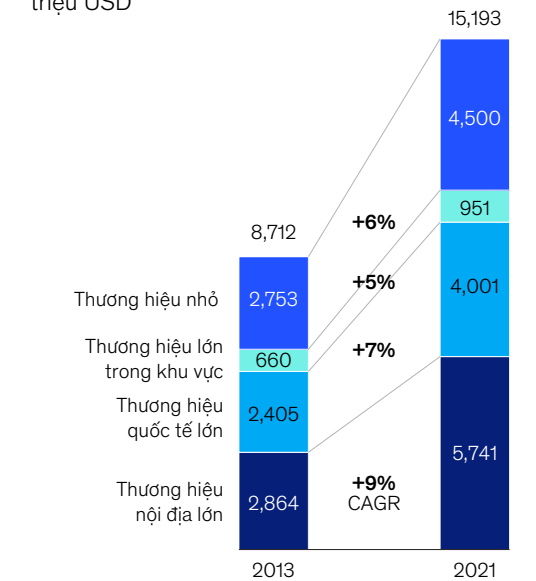
Cơ cấu thương hiệu đồ ăn đóng gói tại Việt Nam, %



Nguồn: Euromonitor; Khảo sát nhanh người tiêu dùng trong bối cảnh COVID-19 năm 2022 của McKinsey, thực hiện vào tháng 8 (tại Australia, Trung Quốc, Ấn Độ, Indonesia, Nhật Bản, và Hàn Quốc), tháng 10 (Philippines), và tháng 12 (Việt Nam)

McKinsey & Company

Cơ cấu thương hiệu đồ ăn đóng gói tại Việt Nam, triệu USD



McKinsey & Company

Find more content like this on the  
**McKinsey Insights App**



Scan • Download • Personalize



dường như chiếm thị phần đáng kể (Hình 5). Do đó, phát triển những loại sản phẩm này có thể giúp đẩy mạnh tăng trưởng.

Khi thị trường tiêu dùng Việt Nam yêu cầu cao hơn, doanh nghiệp cũng cần thay đổi năng lực để bảo đảm thành công. Cụ thể, tất cả các năng lực sau đây đã trở thành thiết yếu đối với các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng:

- **Bản địa hóa sản phẩm quốc tế một cách sáng tạo.** Các thương hiệu trong nước hoặc các thương hiệu được coi là trong nước có kết quả kinh doanh tốt hơn, vì người tiêu dùng Việt Nam có xu hướng cảm thấy tự hào về hàng Việt. Doanh nghiệp có thể nắm bắt cơ hội này, bao gồm các tiểu phân khúc khách hàng và ngân sách cụ thể, bằng cách bản địa hóa những xu thế đổi mới sáng tạo trên thế giới, đồng thời ưu tiên các SKU nổi bật trong thương mại truyền thống, luân chuyển một cách chiến lược trong không gian trưng bày hạn chế.
- **Làm chủ việc tăng trưởng doanh thu.** Chìa khóa là phải tối ưu hóa theo cả hai hướng - giá cả phù hợp với túi tiền và “cao cấp hóa”, vì 80% tăng trưởng doanh thu là nhờ vào tầng lớp tiêu dùng có khả năng chi tiêu tùy ý nhiều hơn. Như vậy, các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng sẽ phải phát triển các năng lực phân tích, như tự động hóa một số quyết định về giá và khuyến mại dựa trên dữ liệu thị trường thực tế, sau đó tùy chỉnh danh mục sản phẩm theo một loại hình cửa hàng hoặc khu vực để tối đa hóa lợi nhuận trên đầu tư khuyến mại.
- **Tiết kiệm để cân nhắc đầu tư vào một lĩnh vực chi tiêu.** Khả năng cạnh tranh trong bối cảnh lạm phát, đôi khi bằng cách giảm tỷ suất lợi nhuận để giữ chân những người tiêu dùng có ý thức về giá trị, đã trở nên quan trọng hơn bao giờ hết và đòi hỏi sự kiên trì bền bỉ. Để đạt được điều đó, các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng cần thúc đẩy các chương trình tiết kiệm toàn diện, gồm

nhiều biện pháp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau của tổ chức, từ chuỗi cung ứng đến nhân sự, marketing, và chi phí khuyến mại. Thông thường sẽ cần có kỹ năng mới để thực hiện thành công những chương trình này, mà không ảnh hưởng đến sứ mệnh cốt lõi của doanh nghiệp, đồng thời kiểm soát việc chuyển giá trị cho các khoản đầu tư phù hợp.

- **Điều chỉnh mô hình hoạt động.** Cân bằng hợp lý giữa tự chủ (theo khu vực hoặc ngành hàng) và kỷ luật nhằm bảo đảm sự nhạy bén và linh hoạt sẽ giúp các tổ chức thương mại tạo ra sản phẩm đột phá và phân bổ nguồn lực hiệu quả. Đối với các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, điều này thường dẫn đến việc định hình lại và đổi mới các vai trò trong hoạt động thương mại: một mặt là hỗ trợ hơn nữa về kỹ thuật số và phân tích — như bán tự động hóa việc xác định cung đường và kích bản bán hàng trong cửa hàng — và mặt khác là đảm bảo đội ngũ làm việc tại các khu vực hoặc trên các kênh có quyền tự chủ cần thiết trở nên linh hoạt và nhanh gọn hơn.
- **Vận dụng mô hình kinh doanh mới để đẩy mạnh tăng trưởng.** Cải tiến mô hình kinh doanh có thể tạo ra thêm giá trị khi người tiêu dùng trưởng thành hơn và đòi hỏi cao hơn, cũng như kết nối tốt hơn. Ví dụ, các doanh nghiệp bán lẻ có thể đầu tư phát triển năng lực mạng lưới truyền thông - bán lẻ nhằm tạo doanh thu hiệu quả hơn từ dữ liệu, hoặc đầu tư phát triển các hệ sinh thái số để phục vụ người tiêu dùng chu đáo hơn với trải nghiệm tích hợp hiệu quả hơn.

Các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng sẽ khai thác được lợi ích từ tinh thần lạc quan cao, vững vàng của người dân Việt Nam khi phải đối mặt với những khó khăn trước mắt. Điều chỉnh mô hình tăng trưởng để chủ động đáp ứng điều kiện hiện tại sẽ giúp doanh nghiệp vượt qua những khó khăn hiện hữu và nắm bắt cơ hội lớn, đồng thời khai thác quỹ đạo tăng trưởng, giúp doanh nghiệp sẵn sàng cạnh tranh trên một sân chơi phức tạp hơn.

**Resil Das** là Tư vấn viên thuộc văn phòng McKinsey Bengaluru; **Matthieu Francois** là Giám đốc hợp danh thuộc văn phòng McKinsey TP.HCM, cùng với **Linh Phạm** và **Vân Phạm** là Tư vấn viên; **Khant Khant Kyaw** là Tư vấn viên thuộc văn phòng McKinsey Singapore, cùng với **Dymfke Kuijpers** là Giám đốc hợp danh cấp cao.

Designed by McKinsey Global Publishing  
Copyright © 2023 McKinsey & Company. All rights reserved.