

Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Logistics Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

*PGS.TS. Phan Thế Công, Trường Đại học Thương mại
Đặng Thị Tuyết, Công ty Cổ phần tư vấn xây dựng Quán Không*

Tóm lược: Bài viết phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số, kỹ nguyên AI và tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu giai đoạn 2021-2026. Trên nền tảng lý thuyết nguồn lực, năng lực động, năng lực logistics và chuyển đổi số doanh nghiệp, nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng hợp tài liệu thứ cấp, phân tích chính sách, so sánh quốc tế và suy luận quy nạp để làm rõ thực trạng, kết quả, hạn chế và hàm ý nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam. Kết quả cho thấy logistics Việt Nam có dư địa tăng trưởng lớn nhờ vị trí địa kinh tế thuận lợi, độ mở thương mại cao, sự mở rộng của thương mại điện tử, đầu tư công vào hạ tầng và khung chính sách mới như Quyết định 2229/QĐ-TTg năm 2025. Tuy nhiên, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nội địa còn bị giới hạn bởi quy mô nhỏ, chi phí logistics cao, liên kết chuỗi yếu, thiếu nền tảng dữ liệu dùng chung, năng lực công nghệ không đồng đều, nhân lực số còn thiếu và khả năng cung cấp dịch vụ tích hợp 4PL/5PL còn hạn chế. Bài viết đề xuất khung giải pháp gồm hoàn thiện thể chế, phát triển hạ tầng logistics số, thúc đẩy dữ liệu mở và chia sẻ dữ liệu chuỗi cung ứng, hỗ trợ doanh nghiệp ứng dụng AI, nâng cao năng suất, phát triển nhân lực số, tài chính đổi mới sáng tạo và xây dựng hệ sinh thái logistics xanh, thông minh, có khả năng tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Từ khóa: logistics; năng lực cạnh tranh; chuyển đổi số; tri tuệ nhân tạo; doanh nghiệp Việt Nam; chuỗi cung ứng.

Abstract

This paper examines the competitiveness of Vietnamese logistics enterprises in the context of digital transformation, artificial intelligence and global supply chain restructuring during 2021-2026. Drawing on the resource-based view, dynamic capabilities, logistics capabilities and digital transformation literature, the study adopts a secondary-data-based policy research design, combining documentary analysis, synthesis, international comparison and inductive reasoning. The findings indicate that Vietnam's logistics sector has substantial growth potential due to its strategic geo-economic position, high trade openness, expanding e-commerce, public investment in infrastructure and new policy frameworks such as Decision No. 2229/QĐ-TTg in 2025. Nevertheless, the competitiveness of domestic logistics firms remains constrained by small firm size, high logistics costs, fragmented supply-chain linkages, insufficient shared data infrastructure, uneven digital readiness, shortages of digital talent and limited capacity to provide integrated 4PL/5PL services. The paper proposes a comprehensive policy and managerial framework, including institutional reform, development of digital logistics infrastructure, open and interoperable supply-chain data, AI adoption support, productivity enhancement, digital human capital development, innovation finance and the formation of a green, smart and globally connected logistics ecosystem.

Keywords: *logistics; competitiveness; digital transformation; artificial intelligence; Vietnamese enterprises; supply chain.*

JEL Codes: L91, M10, O32, O33, R41, F14.

1. Đặt vấn đề

Việt Nam là một nền kinh tế có độ mở thương mại cao, nằm ở trung tâm của khu vực Đông Nam Á, tiếp giáp các tuyến hàng hải quốc tế quan trọng và ngày càng tham gia sâu vào mạng lưới sản xuất khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Trong hơn ba thập niên đổi mới, mô hình tăng trưởng dựa trên xuất khẩu, đầu tư trực tiếp nước ngoài, công nghiệp chế biến chế tạo và hội nhập kinh tế quốc tế đã tạo ra nhu cầu logistics ngày càng lớn. Giai đoạn 2021-2026 có ý nghĩa đặc biệt vì đây là thời kỳ Việt Nam vừa phục hồi sau đại dịch COVID-19, vừa chịu tác động từ đứt gãy chuỗi cung ứng, căng thẳng địa chính trị, yêu cầu xanh hóa thương mại, sự phát triển nhanh của thương mại điện tử và làn sóng ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị chuỗi cung ứng. Theo số liệu chính thức, GDP Việt Nam tăng 7,09% năm 2024 và 8,02% năm 2025; tổng kim ngạch xuất nhập khẩu hàng hóa năm 2025 đạt khoảng 930,05 tỷ USD, cho thấy áp lực và cơ hội rất lớn đối với hệ thống logistics quốc gia.

Trong bối cảnh đó, logistics không còn là hoạt động hỗ trợ thuần túy mà trở thành năng lực chiến lược quyết định tốc độ lưu chuyển hàng hóa, chi phí giao dịch, khả năng chống chịu chuỗi cung ứng, mức độ đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Từ góc nhìn kinh tế học cạnh tranh, lợi thế của doanh nghiệp không chỉ đến từ giá rẻ hay lao động chi phí thấp mà ngày càng phụ thuộc vào năng lực phối hợp tài sản hữu hình, dữ liệu, công nghệ, tri thức quản trị, mạng lưới đối tác và khả năng đổi mới liên tục. Điều này đặc biệt quan trọng với doanh nghiệp logistics Việt Nam, bởi phần lớn doanh nghiệp trong ngành có quy mô nhỏ và vừa, năng lực vốn hạn chế, công nghệ chưa đồng đều, trong khi thị trường lại chịu cạnh tranh mạnh từ các tập đoàn logistics quốc tế có lợi thế về mạng lưới, nền tảng số, năng lực tích hợp dịch vụ và quản trị dữ liệu xuyên biên giới. Doanh nghiệp logistics trong bài viết này được hiểu là các doanh nghiệp cung cấp một hoặc nhiều dịch vụ liên quan đến tổ chức, thực hiện và quản trị dòng lưu chuyển hàng hóa, thông tin và chứng từ trong chuỗi cung ứng, bao gồm vận tải, kho bãi, giao nhận, thông quan, chuyển phát, phân phối, vận tải đa phương thức, dịch vụ hỗ trợ thương mại và các dịch vụ logistics tích hợp. Cách hiểu này phù hợp với phạm vi dịch vụ logistics được quy định tại Nghị định số 163/2017/NĐ-CP của Chính phủ, đồng thời được mở rộng theo bối cảnh chuyển đổi số để bao quát các doanh nghiệp logistics nền tảng, doanh nghiệp cung cấp giải pháp dữ liệu, AI và dịch vụ quản trị chuỗi cung ứng số.

Vấn đề nghiên cứu cốt lõi của bài viết là: làm thế nào để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số, khi cạnh tranh ngành không còn dừng ở vận tải, kho bãi và giao nhận, mà mở rộng sang năng lực dữ liệu, AI, tự động hóa, truy xuất nguồn gốc, logistics xanh và dịch vụ chuỗi cung ứng tích hợp? Từ vấn đề đó, bài viết tập trung trả lời ba câu hỏi nghiên cứu: Thứ nhất, cơ sở lý luận nào phù hợp để phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics trong kỷ nguyên số? Thứ hai, thực trạng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam giai đoạn 2021-2026

thể hiện qua những kết quả và hạn chế nào? Thứ ba, Việt Nam cần thiết kế hệ thống chính sách và giải pháp quản trị ra sao để hình thành doanh nghiệp logistics có năng lực cạnh tranh khu vực và quốc tế?

Bài viết tập trung phân tích 3 nội dung: Một là, bài viết tích hợp lý thuyết nguồn lực, năng lực động và chuyển đổi số để đề xuất cách tiếp cận đa tầng về năng lực cạnh tranh logistics, trong đó năng lực số và năng lực dữ liệu được xem là lõi mới của lợi thế cạnh tranh. Hai là, bài viết cập nhật bối cảnh chính sách mới đến năm 2026, đặc biệt là Quyết định 2229/QĐ-TTg năm 2025 về Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025-2035, tầm nhìn đến 2050; Nghị quyết 57-NQ/TW năm 2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số; Nghị quyết 193/2025/QH15 về cơ chế, chính sách đặc biệt; và Luật Công nghiệp công nghệ số năm 2025. Ba là, bài viết đưa ra hệ thống hàm ý chính sách và giải pháp quản trị gắn với chuyển đổi số, AI, hạ tầng dữ liệu, logistics xanh, khu thương mại tự do, đầu tư công và cơ chế đặc thù, thay vì chỉ đề xuất các giải pháp chung về hạ tầng và thủ tục hành chính.

2. Cơ sở lý luận và tổng quan nghiên cứu

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp có thể được hiểu là khả năng tạo lập, duy trì và nâng cấp lợi thế so với đối thủ trong việc cung ứng giá trị cho khách hàng, đạt hiệu quả chi phí, đổi mới dịch vụ và thích ứng với thay đổi của môi trường cạnh tranh. Porter (1985) cho rằng lợi thế cạnh tranh hình thành từ cách doanh nghiệp tổ chức chuỗi giá trị để tạo ra chi phí thấp hơn hoặc khác biệt hóa tốt hơn. Trong logistics, chuỗi giá trị này bao gồm vận tải, kho bãi, xử lý đơn hàng, thông quan, quản lý tồn kho, phân phối, dịch vụ khách hàng, quản lý thông tin và phối hợp mạng lưới. Tuy nhiên, cách tiếp cận theo chuỗi giá trị cần được bổ sung bởi lý thuyết nguồn lực, bởi lợi thế cạnh tranh bền vững không chỉ đến từ vị thế ngành mà còn từ các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và khó thay thế của doanh nghiệp (Barney, 1991).

Theo lý thuyết nguồn lực, doanh nghiệp logistics có thể đạt lợi thế cạnh tranh nếu sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực đặc thù như mạng lưới vận tải, vị trí kho bãi, quan hệ khách hàng, năng lực thông quan, dữ liệu vận hành, hệ thống quản trị, thuật toán tối ưu hóa tuyến, nhân sự logistics chuyên sâu và uy tín dịch vụ. Tuy nhiên, trong môi trường biến động cao, sở hữu nguồn lực chưa đủ; doanh nghiệp cần năng lực động để tái cấu hình nguồn lực khi công nghệ, thị trường và chính sách thay đổi. Teece, Pisano và Shuen (1997) nhấn mạnh năng lực động là khả năng cảm nhận cơ hội, nắm bắt cơ hội và tái cấu hình tài sản nhằm thích ứng với môi trường biến động. Đối với logistics Việt Nam, năng lực động thể hiện ở khả năng chuyển từ dịch vụ đơn lẻ sang dịch vụ tích hợp, từ vận hành thủ công sang vận hành dựa trên dữ liệu, từ phản ứng sau sự cố sang dự báo rủi ro chuỗi cung ứng, và từ cạnh tranh giá sang cạnh tranh bằng chất lượng, tốc độ, độ tin cậy, minh bạch và bền vững.

Tổng quan nghiên cứu quốc tế cho thấy logistics và quản trị chuỗi cung ứng ngày càng được nhìn nhận như nguồn lợi thế cạnh tranh chiến lược. Mentzer và cộng sự (2001) định nghĩa quản trị chuỗi cung ứng là sự phối hợp có hệ thống các chức năng kinh doanh truyền thống và các chiến thuật xuyên doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả dài hạn của từng

doanh nghiệp và toàn bộ chuỗi cung ứng. Christopher (2016) cho rằng cạnh tranh hiện đại không còn là cạnh tranh giữa các doanh nghiệp riêng lẻ mà là cạnh tranh giữa các chuỗi cung ứng. Điều này làm thay đổi bản chất cạnh tranh của doanh nghiệp logistics: doanh nghiệp không chỉ thực hiện vận tải hay lưu kho, mà phải trở thành nhà kiến tạo khả năng vận hành cho khách hàng thông qua tích hợp thông tin, tối ưu dòng hàng, giảm tồn kho, rút ngắn thời gian giao hàng và tăng khả năng chống chịu.

Chuyển đổi số làm sâu sắc thêm sự thay đổi này. Vial (2019) xem chuyển đổi số là quá trình sử dụng công nghệ số để tạo ra thay đổi căn bản trong tổ chức, mô hình kinh doanh và phương thức tạo giá trị. Verhoef và cộng sự (2021) phân biệt ba cấp độ: số hóa dữ liệu, số hóa quy trình và chuyển đổi số mô hình kinh doanh. Với logistics, cấp độ thấp là sử dụng phần mềm quản lý đơn hàng hoặc định vị phương tiện; cấp độ trung bình là tích hợp ERP, TMS, WMS, EDI, IoT và nền tảng khách hàng; cấp độ cao là hình thành mô hình logistics thông minh dựa trên dữ liệu lớn, AI, tự động hóa kho, robot, bản sao số, blockchain truy xuất nguồn gốc và nền tảng điều phối đa phương thức. Hofmann và Rüscher (2017) cho rằng Công nghiệp 4.0 có thể tái cấu trúc logistics thông qua kết nối thời gian thực, tự động hóa và ra quyết định dựa trên dữ liệu, từ đó làm tăng tính linh hoạt và hiệu quả của chuỗi cung ứng.

Trong bối cảnh AI, năng lực cạnh tranh logistics ngày càng phụ thuộc vào khả năng biến dữ liệu vận hành thành năng lực dự báo và tối ưu hóa. AI có thể được ứng dụng trong dự báo nhu cầu, tối ưu tuyến đường, lập kế hoạch tải, phân bổ kho, bảo trì dự báo, phát hiện bất thường, quản lý rủi ro giao hàng, định giá động và tự động hóa chăm sóc khách hàng. OECD (2024, 2025) nhấn mạnh AI là công nghệ mục đích chung có khả năng tác động đến năng suất, nhưng lợi ích phụ thuộc vào năng lực dữ liệu, kỹ năng, quản trị rủi ro và thể chế. Điều này hàm ý rằng doanh nghiệp logistics Việt Nam không thể nâng cao năng lực cạnh tranh chỉ bằng mua phần mềm; họ cần tái cấu trúc quy trình, chuẩn hóa dữ liệu, đào tạo nhân lực, xây dựng văn hóa ra quyết định dựa trên dữ liệu và quản trị an toàn thông tin.

Khoảng trống nghiên cứu hiện nay nằm ở chỗ nhiều nghiên cứu về logistics Việt Nam còn thiên về mô tả hạ tầng, chi phí hoặc chính sách phát triển ngành, trong khi chưa phân tích đầy đủ mối quan hệ giữa năng lực cạnh tranh doanh nghiệp, chuyển đổi số, AI, năng lực động và bối cảnh chính sách mới sau năm 2024. Bên cạnh đó, không ít nghiên cứu xem chuyển đổi số như một danh mục công nghệ rời rạc, thay vì coi đây là quá trình tái cấu trúc mô hình năng lực của doanh nghiệp logistics. Bài viết này bổ sung khoảng trống đó bằng cách tiếp cận logistics như một hệ sinh thái năng lực, trong đó năng lực cạnh tranh được hình thành từ tương tác giữa nguồn lực doanh nghiệp, hạ tầng quốc gia, thể chế, dữ liệu, công nghệ, nhân lực và liên kết chuỗi cung ứng.

Từ cơ sở lý luận trên, bài viết đề xuất khung phân tích gồm bốn tầng. Tầng thứ nhất là năng lực nền tảng, bao gồm vốn, tài sản logistics, mạng lưới, nhân lực, quan hệ khách hàng và hiểu biết pháp lý. Tầng thứ hai là năng lực vận hành, bao gồm chi phí, tốc độ, độ tin cậy, chất lượng dịch vụ, khả năng tích hợp vận tải đa phương thức và xử lý ngoại lệ. Tầng thứ ba là năng lực số, bao gồm dữ liệu, nền tảng công nghệ, AI, an ninh mạng, khả năng kết nối với khách hàng và cơ quan quản lý. Tầng thứ tư là năng lực động và bền vững, bao gồm đổi mới mô hình kinh doanh, logistics xanh, tuân thủ tiêu chuẩn ESG, chống chịu rủi

ro và khả năng tham gia mạng lưới 4PL/5PL. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam vì vậy cần được đánh giá không chỉ bằng quy mô doanh thu hay thị phần, mà bằng khả năng tạo giá trị chuỗi cung ứng trong môi trường số hóa, xanh hóa và bất định.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng thiết kế nghiên cứu định tính theo hướng tổng quan chính sách và phân tích thứ cấp. Nguồn dữ liệu bao gồm các báo cáo của Bộ Công Thương về logistics Việt Nam giai đoạn 2021-2025, dữ liệu và báo cáo của Ngân hàng Thế giới về LPI, báo cáo của UNCTAD về vận tải biển, báo cáo của OECD và ADB về chuyển đổi số, AI, thuận lợi hóa thương mại và chuỗi cung ứng, văn bản chính sách của Việt Nam liên quan đến logistics, chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo, khoa học công nghệ, công nghiệp công nghệ số và kinh tế tư nhân. Bài viết cũng tham khảo các công trình học thuật kinh điển và đương đại về lợi thế cạnh tranh, nguồn lực doanh nghiệp, năng lực động, quản trị chuỗi cung ứng và chuyển đổi số. Do dữ liệu năm 2026 chưa hoàn chỉnh, các phân tích liên quan đến năm 2026 được xem là cập nhật theo thời điểm và mang tính định hướng, dự báo hoặc phản ánh xu hướng chính sách. Bài viết không sử dụng khảo sát sơ cấp, mô hình kinh tế lượng hoặc dữ liệu vi mô doanh nghiệp, vì mục tiêu nghiên cứu là xây dựng luận cứ học thuật và chính sách ở cấp ngành. Đây cũng là giới hạn cần được tiếp tục khắc phục trong các nghiên cứu tiếp theo.

4. Thực trạng nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

4.1. Bối cảnh kinh tế, thương mại và áp lực mới đối với logistics Việt Nam giai đoạn 2021-2026

Giai đoạn 2021-2026 đặt doanh nghiệp logistics Việt Nam vào một môi trường cạnh tranh chưa từng có về mức độ biến động. Sau cú sốc đại dịch COVID-19, chi phí vận tải biển toàn cầu biến động mạnh, năng lực container mất cân đối, thời gian giao hàng kéo dài và các doanh nghiệp xuất nhập khẩu phải tái cấu trúc chuỗi cung ứng. Sau năm 2022, xung đột địa chính trị, lạm phát, chính sách tiền tệ thắt chặt, gián đoạn tuyến vận tải và yêu cầu an ninh chuỗi cung ứng tiếp tục làm tăng tính bất định. UNCTAD (2024, 2025) nhấn mạnh vận tải biển toàn cầu đang bước vào giai đoạn cần đồng thời tăng khả năng chống chịu, số hóa và khử carbon. Đối với Việt Nam, điều này có nghĩa là doanh nghiệp logistics không chỉ phải giảm chi phí mà còn phải đáp ứng các yêu cầu về minh bạch dữ liệu, phát thải, truy xuất nguồn gốc và quản lý rủi ro.

Cùng lúc, thương mại hàng hóa của Việt Nam phục hồi mạnh. Tổng kim ngạch xuất nhập khẩu năm 2025 đạt 930,05 tỷ USD, tăng 18,2% so với năm trước; xuất khẩu đạt khoảng 475,04 tỷ USD và nhập khẩu đạt khoảng 455,01 tỷ USD. Quy mô thương mại này tạo nhu cầu lớn về vận tải quốc tế, cảng biển, kho bãi, phân phối, giao nhận thương mại điện tử, logistics lạnh và logistics phục vụ sản xuất công nghiệp. Tuy nhiên, quy mô thương mại lớn cũng làm lộ rõ các điểm nghẽn: chi phí logistics còn cao so với nhiều nền kinh tế cạnh tranh, kết nối đa phương thức chưa đồng bộ, tỷ trọng vận tải đường bộ còn lớn, đường sắt

và đường thủy nội địa chưa phát huy đầy đủ, và mức độ liên kết giữa logistics với quy hoạch sản xuất - đô thị - cảng biển - cửa khẩu còn hạn chế.

Về chỉ số quốc tế, Việt Nam xếp hạng 43 trong LPI 2023 của Ngân hàng Thế giới, với điểm số 3,3, cao hơn năm 2018 nhưng thứ hạng giảm so với vị trí 39 trước đó. Điều này cho thấy năng lực logistics có cải thiện nhất định nhưng tốc độ cải thiện chưa đủ nhanh so với các nền kinh tế khác. Đáng chú ý, LPI 2.0 của Ngân hàng Thế giới chuyển mạnh từ đánh giá dựa trên khảo sát cảm nhận sang dữ liệu vận hành cấp lô hàng, phản ánh xu hướng đánh giá logistics bằng tốc độ, độ tin cậy và khả năng kết nối thực tế. Sự thay đổi này đặt ra yêu cầu mới cho Việt Nam: cải cách logistics không thể chỉ dừng ở tuyên bố chính sách hay đầu tư công trình, mà phải tạo ra kết quả đo được bằng dữ liệu vận hành.

4.2. Khung chính sách mới và sự chuyển dịch từ phát triển ngành sang phát triển hệ sinh thái logistics

Khung chính sách của Việt Nam đối với logistics có sự phát triển đáng kể trong giai đoạn 2017-2026. Quyết định 200/QĐ-TTg năm 2017 phê duyệt Kế hoạch hành động nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2025, sau đó được sửa đổi, bổ sung bởi Quyết định 221/QĐ-TTg năm 2021. Các văn bản này đặt nền móng cho việc nhìn nhận logistics như lĩnh vực quan trọng của nền kinh tế. Tuy nhiên, trong bối cảnh mới, Chính phủ đã ban hành Quyết định 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025 phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025-2035, tầm nhìn đến 2050. Chiến lược này có ý nghĩa chuyển hướng từ phát triển dịch vụ logistics sang phát triển hệ sinh thái logistics bền vững, hiệu quả, chất lượng cao và có giá trị gia tăng.

Điểm mới của Quyết định 2229/QĐ-TTg là đặt logistics trong mối quan hệ với chuỗi cung ứng toàn cầu, liên kết vùng, chuyển đổi số, logistics xanh và năng lực cạnh tranh quốc gia. Mục tiêu đến giai đoạn 2025-2035 là nâng tỷ trọng giá trị gia tăng logistics trong GDP, thúc đẩy tăng trưởng ngành, tăng tỷ lệ thuê ngoài logistics và hình thành các trung tâm logistics hiện đại. Tầm nhìn đến 2050 hướng tới giảm chi phí logistics xuống mức tương thích với các nền kinh tế cạnh tranh và nâng vị thế quốc tế của logistics Việt Nam. Cách tiếp cận này phù hợp với xu thế quốc tế, bởi logistics hiện đại không thể phát triển nếu tách rời quy hoạch hạ tầng, dữ liệu thương mại, cảng biển, hải quan số, thương mại điện tử, khu thương mại tự do và hệ sinh thái đổi mới sáng tạo.

Bên cạnh chính sách chuyên ngành logistics, các chính sách về khoa học công nghệ và chuyển đổi số tạo ra nền thể chế mới cho doanh nghiệp logistics. Nghị quyết 57-NQ/TW năm 2024 xác định khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là đột phá quan trọng hàng đầu, trong đó thể chế, nhân lực, hạ tầng, dữ liệu và công nghệ chiến lược là trụ cột. Nghị quyết 193/2025/QH15 thí điểm các cơ chế, chính sách đặc biệt nhằm tạo đột phá trong khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Luật Công nghiệp công nghệ số năm 2025 tạo khuôn khổ pháp lý cho phát triển công nghiệp công nghệ số, bán dẫn, AI và tài sản số. Những văn bản này mở ra không gian chính sách để logistics được tích hợp với dữ liệu, nền tảng số, AI, tiêu chuẩn công nghệ và đổi mới mô hình kinh doanh.

Tuy nhiên, thách thức lớn nằm ở khâu thực thi. Chính sách logistics của Việt Nam thường có phạm vi liên ngành, liên vùng và liên cấp, trong khi cơ chế phối hợp giữa công thương, giao thông, tài chính, hải quan, khoa học công nghệ, địa phương và khu vực tư nhân chưa luôn đồng bộ. Nhiều doanh nghiệp phản ánh rằng họ cần một môi trường dữ liệu và thủ tục thống nhất hơn là các chương trình hỗ trợ phân tán. Vì vậy, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics không chỉ phụ thuộc vào chiến lược doanh nghiệp mà còn phụ thuộc vào chất lượng điều phối chính sách công, tính nhất quán của đầu tư công, mức độ số hóa thủ tục hành chính và khả năng chia sẻ dữ liệu giữa Nhà nước với doanh nghiệp.

4.3. Năng lực doanh nghiệp logistics Việt Nam

Một kết quả tích cực là thị trường logistics Việt Nam tăng trưởng nhanh, thu hút sự tham gia của nhiều doanh nghiệp trong và ngoài nước, đồng thời hình thành một số doanh nghiệp nội địa có năng lực vận tải, cảng biển, kho bãi, giao nhận và phân phối tương đối tốt. Các khu vực kinh tế trọng điểm như Hải Phòng - Quảng Ninh, Hà Nội - Bắc Ninh - Bắc Giang, Đà Nẵng - miền Trung, Thành phố Hồ Chí Minh - Đồng Nai - Bình Dương - Bà Rịa - Vũng Tàu và Đồng bằng sông Cửu Long đều có nhu cầu logistics lớn gắn với sản xuất, xuất khẩu, nông nghiệp, công nghiệp, cảng biển và thương mại điện tử. Một số doanh nghiệp đã đầu tư hệ thống WMS, TMS, IoT, phần mềm quản lý giao hàng, kho thông minh, truy xuất nguồn gốc và tích hợp dữ liệu khách hàng.

Tuy nhiên, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics nội địa vẫn có khoảng cách đáng kể so với doanh nghiệp quốc tế. Nghịch lý cơ bản là Việt Nam có thị trường logistics tăng trưởng nhanh nhưng phần giá trị gia tăng cao trong chuỗi logistics vẫn do các doanh nghiệp nước ngoài hoặc các nhà cung cấp dịch vụ tích hợp nắm giữ. Nhiều doanh nghiệp Việt Nam tham gia ở các công đoạn có biên lợi nhuận thấp như vận tải nội địa, giao nhận, đại lý, bốc xếp hoặc kho bãi truyền thống. Khả năng cung cấp dịch vụ tích hợp từ đầu đến cuối, quản trị chuỗi cung ứng, 4PL/5PL, thiết kế mạng lưới phân phối, phân tích dữ liệu và tư vấn logistics còn hạn chế. Đây là biểu hiện của bẫy giá công logistics: doanh nghiệp tăng doanh thu theo quy mô hàng hóa nhưng chưa nâng cấp đủ về công nghệ, dữ liệu và năng lực dịch vụ để chiếm phần giá trị cao hơn.

Theo Nghị định 163/2017/NĐ-CP, dịch vụ logistics tại Việt Nam bao gồm 17 nhóm dịch vụ, từ xếp dỡ container, kho bãi, chuyển phát, đại lý vận tải, đại lý hải quan, vận tải biển, đường thủy nội địa, đường sắt, đường bộ, hàng không, vận tải đa phương thức, kiểm định kỹ thuật đến các dịch vụ hỗ trợ vận tải và các dịch vụ khác do các bên thỏa thuận phù hợp với Luật Thương mại. Nghị định này cũng quy định thương nhân kinh doanh logistics bằng phương tiện điện tử phải tuân thủ thêm quy định về thương mại điện tử.

Bảng 1: Phân loại doanh nghiệp logistics

Nhóm doanh nghiệp	Nội dung hoạt động chính	Ví dụ loại hình
Doanh nghiệp vận tải hàng hóa	Vận chuyển hàng hóa bằng đường bộ, đường biển, đường thủy nội địa, đường sắt, hàng không hoặc đa phương thức	Công ty vận tải container, vận tải biển, vận tải đường bộ, vận tải đa phương thức

Doanh nghiệp kho bãi và trung tâm logistics	Cung cấp kho thường, kho ngoại quan, kho lạnh, kho thương mại điện tử, bãi container, ICD, trung tâm phân phối	Doanh nghiệp kho lạnh, ICD, depot, fulfillment center
Doanh nghiệp giao nhận – đại lý vận tải	Tổ chức giao nhận, đặt chỗ vận tải, gom hàng, chia hàng, đại lý hãng tàu/hãng bay, môi giới vận tải	Freight forwarder, shipping agent, air cargo agent
Doanh nghiệp hải quan và chứng từ	Làm thủ tục hải quan, thông quan, kiểm tra vận đơn, chuẩn bị chứng từ vận tải, chứng từ xuất nhập khẩu	Đại lý hải quan, doanh nghiệp dịch vụ chứng từ
Doanh nghiệp chuyển phát và giao hàng chặng cuối	Chuyển phát nhanh, giao hàng thương mại điện tử, giao hàng nội đô, thu hộ, hoàn hàng	Courier, express delivery, last-mile delivery
Doanh nghiệp dịch vụ hỗ trợ thương mại và phân phối	Quản lý tồn kho, thu gom, phân loại, đóng gói, dán nhãn, xử lý đơn hàng, giao hàng cho bán buôn/bán lẻ	3PL cho bán lẻ, logistics thương mại điện tử
Doanh nghiệp kiểm định, phân tích và hỗ trợ kỹ thuật	Kiểm định hàng hóa, lấy mẫu, cân đo, phân tích kỹ thuật, kiểm tra chất lượng liên quan đến vận chuyển	Công ty giám định hàng hóa, kiểm định kỹ thuật
Doanh nghiệp logistics tích hợp	Cung cấp dịch vụ trọn gói từ vận tải, kho bãi, thông quan, phân phối đến quản trị chuỗi cung ứng	3PL, 4PL, 5PL
Doanh nghiệp logistics số/nền tảng logistics	Cung cấp nền tảng kết nối vận tải, quản lý kho, tối ưu tuyến, dữ liệu logistics, AI logistics	Nền tảng vận tải số, TMS, WMS, marketplace logistics

Nguồn: Tổng hợp của các tác giả

Chi phí logistics cao là hạn chế có tính cấu trúc. Báo cáo Logistics Việt Nam của Bộ Công Thương nhiều năm chỉ ra chi phí logistics của Việt Nam còn ở mức cao so với mức bình quân của các nền kinh tế phát triển. Nguyên nhân không chỉ là hạ tầng chưa đồng bộ, mà còn là vận tải rỗng, thiếu chia sẻ dữ liệu, thủ tục phân mảnh, kho bãi manh mún, quy hoạch thiếu liên thông và năng lực quản trị tồn kho của doanh nghiệp sản xuất - thương mại còn yếu. Khi doanh nghiệp logistics không tiếp cận được dữ liệu dự báo nhu cầu, kế hoạch sản xuất, kế hoạch đơn hàng và luồng hàng đa chiều, họ khó tối ưu tài sản, dẫn đến xe chạy rỗng, tồn kho cao, thời gian chờ dài và chi phí ẩn lớn.

Chất lượng dịch vụ cũng là vấn đề cần phân tích sâu. Báo cáo Logistics Việt Nam 2023 cho thấy nhiều tiêu chí dịch vụ logistics như khả năng kết nối thông tin, dịch vụ trọn gói, giá trị gia tăng, quản lý thời gian thực hiện, phản ứng linh hoạt và dịch vụ từ cửa tới cửa vẫn chưa đạt kỳ vọng của nhiều doanh nghiệp sản xuất - thương mại. Điều này cho thấy năng lực cạnh tranh logistics không chỉ là có phương tiện hoặc có kho, mà là khả năng cung cấp dịch vụ đáng tin cậy, minh bạch, đúng thời gian, có khả năng xử lý ngoại lệ và tích hợp với hệ thống khách hàng. Trong kỷ nguyên thương

mai điện tử và sản xuất tinh gọn, sai lệch thời gian giao hàng hoặc thiếu dữ liệu theo dõi có thể làm tăng chi phí tồn kho, mất cơ hội bán hàng và giảm uy tín của toàn bộ chuỗi cung ứng.

4.4. Chuyển đổi số và AI trong doanh nghiệp logistics Việt Nam

Chuyển đổi số trong logistics Việt Nam đã có tiến triển, nhưng nhìn chung còn phân hóa mạnh. Nhóm doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài và một số doanh nghiệp nội địa tiên phong đã ứng dụng phần mềm quản lý vận tải, quản lý kho, định vị GPS, mã vạch, RFID, nền tảng quản lý đơn hàng, thanh toán điện tử và tích hợp với hệ thống khách hàng. Một số doanh nghiệp bắt đầu sử dụng AI để dự báo nhu cầu, tối ưu tuyến giao hàng, phân tích chi phí, nhận diện rủi ro giao hàng và tự động hóa chăm sóc khách hàng. Báo cáo Logistics Việt Nam 2025 với chủ đề logistics thông minh cho thấy trọng tâm mới của ngành là IoT, AI, dữ liệu lớn, học máy, tự động hóa và trách nhiệm chuỗi cung ứng.

Dù vậy, phần lớn doanh nghiệp vẫn dừng ở mức số hóa từng phần hơn là chuyển đổi số toàn diện. Số hóa từng phần thường biểu hiện ở việc mua một phần mềm quản lý kho hoặc gắn thiết bị định vị, nhưng dữ liệu không được chuẩn hóa, hệ thống không kết nối với khách hàng, quy trình nội bộ vẫn phụ thuộc vào Excel, Zalo, email và xử lý thủ công. Chuyển đổi số toàn diện đòi hỏi doanh nghiệp tái thiết kế quy trình, chuẩn hóa dữ liệu, tích hợp hệ thống, phân quyền ra quyết định dựa trên dữ liệu, quản trị an toàn thông tin và thay đổi mô hình kinh doanh. Sự khác biệt này rất quan trọng, bởi công nghệ chỉ tạo lợi thế cạnh tranh khi nó được nhúng vào năng lực tổ chức và năng lực động của doanh nghiệp.

AI đặt ra cả cơ hội và rủi ro. Cơ hội nằm ở khả năng giải quyết các bài toán kinh điển của logistics như tối ưu tuyến, dự báo nhu cầu, phân bổ tồn kho, lập lịch phương tiện, giảm nhiên liệu, bảo trì dự báo và quản trị rủi ro. Với doanh nghiệp vừa và nhỏ, AI dưới dạng dịch vụ điện toán đám mây có thể giúp rút ngắn khoảng cách công nghệ so với doanh nghiệp lớn. Tuy nhiên, rủi ro nằm ở dữ liệu kém chất lượng, thiếu nhân lực phân tích, phụ thuộc nhà cung cấp phần mềm, rủi ro an ninh mạng, thiếu tiêu chuẩn đạo đức AI và thiếu khả năng giải thích quyết định tự động. Luật Công nghiệp công nghệ số năm 2025 tạo nền tảng ban đầu cho quản lý và phát triển AI, nhưng doanh nghiệp logistics cần chuyển hóa khung pháp lý đó thành quy trình quản trị AI cụ thể như kiểm soát dữ liệu đầu vào, bảo vệ dữ liệu khách hàng, đánh giá sai lệch thuật toán và phân định trách nhiệm khi quyết định tự động gây thiệt hại.

Một điểm nghẽn lớn là thiếu hạ tầng dữ liệu logistics dùng chung. Logistics là lĩnh vực có tính mạng lưới, vì vậy hiệu quả tối ưu không thể đạt được nếu mỗi doanh nghiệp giữ dữ liệu trong ốc đảo riêng. Dữ liệu về cảng, kho, phương tiện, luồng hàng, thủ tục hải quan, năng lực bốc xếp, lịch tàu, vận đơn, chứng từ, phát thải và tồn kho cần được chuẩn hóa và chia sẻ có kiểm soát. Singapore thành công nhờ phát triển nền tảng thương mại và logistics số tích hợp, trong khi Hà Lan phát triển hệ sinh thái dữ liệu cảng và cộng đồng cảng Rotterdam. Bài học cho Việt Nam là chuyển đổi số logistics không thể chỉ giao cho từng doanh nghiệp tự làm; Nhà nước cần kiến tạo hạ tầng dữ liệu, tiêu chuẩn kết nối và cơ chế chia sẻ dữ liệu tin cậy.

4.5. Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam

Singapore là trường hợp điển hình về logistics dựa trên thể chế, dữ liệu và hạ tầng tích hợp. Thành công của Singapore không chỉ đến từ vị trí cảng biển mà từ chiến lược phát triển cảng thông minh, thủ tục hải quan điện tử, nền tảng thương mại số, khả năng liên thông dữ liệu và chính sách thu

hút doanh nghiệp logistics toàn cầu. Bài học quan trọng là logistics phải được xem là năng lực cạnh tranh quốc gia, trong đó hải quan, cảng, doanh nghiệp, ngân hàng, bảo hiểm, vận tải và thương mại điện tử hoạt động trên một kiến trúc dữ liệu liên thông.

Hà Lan, đặc biệt là Rotterdam, cho thấy vai trò của cảng thông minh và cộng đồng dữ liệu cảng trong nâng cao năng lực cạnh tranh. Rotterdam không chỉ là điểm trung chuyển hàng hóa mà là trung tâm dữ liệu, năng lượng, logistics xanh và đổi mới công nghệ. Bài học cho Việt Nam là cảng biển và trung tâm logistics cần phát triển theo mô hình hạ tầng vật lý + hạ tầng số + dịch vụ giá trị gia tăng, thay vì chỉ mở rộng cầu bến và kho bãi.

Hàn Quốc và Nhật Bản cho thấy tầm quan trọng của logistics trong chiến lược công nghiệp. Các quốc gia này gắn logistics với sản xuất tinh gọn, tiêu chuẩn chất lượng, tự động hóa kho, công nghệ thông tin, đào tạo nhân lực và phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ trong chuỗi cung ứng. Bài học cho Việt Nam là nâng cao năng lực cạnh tranh logistics phải gắn với nâng cấp công nghiệp hỗ trợ, thương mại điện tử, nông nghiệp công nghệ cao và xuất khẩu chính ngạch.

Trung Quốc cung cấp bài học về quy mô nền tảng, thương mại điện tử và logistics thông minh, nhưng cũng cho thấy rủi ro của tập trung dữ liệu và phụ thuộc nền tảng. Các doanh nghiệp logistics Trung Quốc đã phát triển mạng lưới kho tự động, phân loại thông minh, giao hàng nhanh và dữ liệu tiêu dùng khổng lồ. Tuy nhiên, Việt Nam cần lựa chọn cách tiếp cận cân bằng hơn: khuyến khích nền tảng logistics số nhưng bảo đảm cạnh tranh công bằng, bảo vệ dữ liệu, quyền truy cập của doanh nghiệp nhỏ và khả năng giám sát của Nhà nước.

Từ kinh nghiệm quốc tế, có thể rút ra ba bài học. Thứ nhất, logistics số là vấn đề hệ sinh thái, không phải vấn đề phần mềm đơn lẻ. Thứ hai, năng lực cạnh tranh logistics phải được đo bằng tốc độ, độ tin cậy, chi phí, phát thải và chất lượng dữ liệu. Thứ ba, Nhà nước đóng vai trò kiến tạo tiêu chuẩn, dữ liệu, hạ tầng và cơ chế phối hợp, trong khi doanh nghiệp giữ vai trò đổi mới mô hình kinh doanh và nâng cấp năng lực vận hành.

5. Hàm ý chính sách và giải pháp

5.1. Hoàn thiện thể chế logistics số và tổ chức thực thi Chiến lược 2025-2035

Trước hết, Việt Nam cần chuyển Quyết định 2229/QĐ-TTg thành chương trình thực thi có chỉ tiêu đo lường rõ ràng ở cấp quốc gia, vùng, địa phương và doanh nghiệp. Các chỉ tiêu không nên chỉ dừng ở số lượng trung tâm logistics hoặc quy mô vốn đầu tư, mà cần bao gồm thời gian thông quan, thời gian lưu container, tỷ lệ vận tải rỗng, chi phí logistics theo ngành hàng, mức độ tích hợp dữ liệu, tỷ lệ doanh nghiệp dùng TMS/WMS, tỷ lệ chứng từ điện tử, tỷ lệ vận đơn điện tử, phát thải logistics và tỷ lệ dịch vụ logistics thuê ngoài. Cách đo này phù hợp với xu hướng LPI 2.0 của Ngân hàng Thế giới, trong đó kết quả vận hành thực tế ngày càng quan trọng hơn cảm nhận chủ quan.

Thứ hai, cần thiết lập cơ chế điều phối liên ngành về logistics số. Logistics chịu sự quản lý của nhiều bộ, ngành; nếu không có cơ chế điều phối mạnh, doanh nghiệp sẽ tiếp tục đối mặt với phân mảnh thủ tục. Một ủy ban hoặc nhóm công tác liên ngành về logistics số có thể được giao nhiệm vụ chuẩn hóa dữ liệu, thúc đẩy liên thông thủ tục, theo dõi chỉ số hiệu quả logistics, điều phối đầu tư công và tháo gỡ điểm nghẽn thể chế. Cơ chế này cần có sự tham gia thực chất của hiệp hội

doanh nghiệp, cảng biển, hãng tàu, doanh nghiệp thương mại điện tử, ngân hàng, bảo hiểm, doanh nghiệp công nghệ và các địa phương trọng điểm logistics.

Thứ ba, cần rà soát Nghị định 163/2017/NĐ-CP về kinh doanh dịch vụ logistics để phù hợp hơn với mô hình logistics số, logistics nền tảng, dịch vụ dữ liệu logistics, 4PL/5PL, hợp đồng điện tử, trách nhiệm thuật toán và chia sẻ dữ liệu. Khi logistics chuyển từ hoạt động vật lý sang hoạt động dữ liệu - nền tảng, khung pháp lý cũ về điều kiện kinh doanh và giới hạn trách nhiệm cần được cập nhật để bảo vệ khách hàng nhưng không kìm hãm đổi mới sáng tạo.

5.2. Phát triển hạ tầng logistics số, dữ liệu dùng chung và nền tảng kết nối chuỗi cung ứng

Việt Nam cần coi dữ liệu logistics là hạ tầng chiến lược. Hạ tầng logistics số gồm cơ sở dữ liệu về cảng, kho, phương tiện, luồng hàng, cửa khẩu, lịch tàu, lịch chuyến, vận đơn, chứng từ, phí, phát thải và năng lực xử lý. Trên cơ sở đó, cần phát triển nền tảng dữ liệu logistics quốc gia theo nguyên tắc mở có kiểm soát, liên thông với hải quan số, cảng biển, đường bộ, đường sắt, hàng không, thương mại điện tử và hệ thống quản lý chuyên ngành. Mục tiêu không phải là Nhà nước làm thay thị trường, mà là tạo chuẩn kết nối để doanh nghiệp có thể phát triển dịch vụ giá trị gia tăng trên dữ liệu hợp pháp, an toàn và có khả năng kiểm chứng.

Cần ưu tiên điện tử hóa chứng từ logistics. Vận đơn điện tử, hợp đồng điện tử, chứng từ kho, chứng nhận xuất xứ, chứng từ bảo hiểm, thanh toán và hóa đơn điện tử cần được tích hợp theo chuẩn dữ liệu chung. Điều này giúp giảm thời gian, chi phí, gian lận và sai lệch thông tin. Đối với hàng nông sản, thủy sản, dệt may, điện tử và hàng xuất khẩu vào thị trường có yêu cầu ESG, hệ thống truy xuất nguồn gốc số cần gắn với dữ liệu logistics, vì truy xuất nguồn gốc không chỉ là thông tin sản xuất mà còn là thông tin vận chuyển, bảo quản, nhiệt độ, thời gian và phát thải.

Đồng thời, cần xây dựng cơ chế chia sẻ dữ liệu công - tư. Dữ liệu từ cơ quan quản lý giúp doanh nghiệp dự báo dòng hàng, trong khi dữ liệu từ doanh nghiệp giúp Nhà nước nhận diện tắc nghẽn và thiết kế chính sách. Tuy nhiên, chia sẻ dữ liệu phải đi kèm bảo vệ bí mật kinh doanh, an toàn thông tin, phân quyền truy cập và cơ chế định giá dữ liệu công bằng. Luật Công nghiệp công nghệ số năm 2025 và các văn bản về dữ liệu cần được cụ thể hóa cho lĩnh vực logistics thông qua bộ tiêu chuẩn dữ liệu, API mở, quy trình an ninh mạng và cơ chế thử nghiệm sandbox.

5.3. Hỗ trợ doanh nghiệp logistics ứng dụng AI, tự động hóa và nâng cao năng suất

Doanh nghiệp logistics Việt Nam cần chuyển từ tư duy mua công nghệ sang tư duy xây dựng năng lực số. Lộ trình phù hợp gồm bốn giai đoạn. Giai đoạn một là số hóa dữ liệu cơ bản: đơn hàng, phương tiện, kho, khách hàng, chi phí, thời gian giao hàng và khiếu nại. Giai đoạn hai là tích hợp hệ thống: TMS, WMS, ERP, CRM, kế toán, hải quan điện tử và cổng khách hàng. Giai đoạn ba là phân tích dữ liệu: dashboard thời gian thực, phân tích chi phí, phân tích năng suất tài sản, dự báo nhu cầu và cảnh báo rủi ro. Giai đoạn bốn là AI hóa: tối ưu tuyến, lập lịch tự động, định giá động, bảo trì dự báo, nhận diện bất thường và mô phỏng bản sao số.

Nhà nước có thể hỗ trợ doanh nghiệp vừa và nhỏ thông qua voucher chuyển đổi số logistics, tín dụng ưu đãi cho đầu tư phần mềm và thiết bị, quỹ đổi mới sáng tạo, tư vấn chuẩn hóa quy trình, trung tâm thử nghiệm AI logistics và chương trình đào tạo nhân lực. Tuy nhiên, hỗ trợ không nên dàn trải mà cần dựa trên mức độ sẵn sàng số của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chưa có dữ liệu chuẩn cần được hỗ trợ chuẩn hóa quy trình trước; doanh nghiệp đã có dữ liệu cần được hỗ trợ phân

tích và AI; doanh nghiệp dẫn đầu cần được hỗ trợ mở rộng nền tảng, kết nối quốc tế và phát triển dịch vụ 4PL/5PL.

Về phía doanh nghiệp, nâng cao năng suất cần bắt đầu từ các chỉ tiêu vận hành cụ thể: tỷ lệ xe rỗng, thời gian quay vòng phương tiện, tỷ lệ giao hàng đúng hạn, năng suất kho, tỷ lệ lỗi chứng từ, thời gian xử lý đơn hàng, chi phí trên mỗi đơn, mức tiêu hao nhiên liệu và tỷ lệ sử dụng kho. AI chỉ có giá trị khi được gắn với các chỉ tiêu này. Nếu doanh nghiệp không đo được năng suất, công nghệ sẽ trở thành chi phí hơn là lợi thế cạnh tranh.

5.4. Gắn logistics với đầu tư công, khu thương mại tự do và liên kết vùng

Đầu tư công vào hạ tầng giao thông giai đoạn 2021-2026 tạo cơ hội lớn cho logistics, nhưng hiệu quả chỉ đạt được nếu đầu tư hạ tầng gắn với quy hoạch luồng hàng và trung tâm logistics. Các dự án cao tốc, cảng biển, sân bay, đường vành đai, đường sắt kết nối cảng, đường thủy nội địa và cửa khẩu cần được đánh giá bằng tác động đến chi phí logistics và năng lực cạnh tranh vùng. Không nên phát triển trung tâm logistics theo phong trào địa phương, vì logistics phụ thuộc vào quy mô hàng hóa, kết nối đa phương thức và dịch vụ hỗ trợ. Mỗi vùng cần xác định vai trò riêng: vùng cảng biển quốc tế, vùng logistics công nghiệp, vùng logistics nông sản, vùng logistics thương mại điện tử, vùng logistics xuyên biên giới hoặc vùng logistics hàng không.

Khu thương mại tự do là hướng đi đáng chú ý. Báo cáo Logistics Việt Nam 2024 lấy chủ đề khu thương mại tự do, phản ánh nhu cầu xây dựng các không gian thể chế đặc thù để thu hút đầu tư, thúc đẩy trung chuyển, gia công, phân phối, thương mại điện tử xuyên biên giới và dịch vụ logistics giá trị gia tăng. Tuy nhiên, FTZ chỉ tạo lợi thế nếu đi kèm hải quan số, kho ngoại quan hiện đại, nền tảng dữ liệu, quy định rõ về thuế, kiểm tra chuyên ngành, xuất xứ, thương mại điện tử và quản lý rủi ro. Nếu thiếu các yếu tố đó, FTZ có thể trở thành khu kho bãi truyền thống thay vì trung tâm logistics thông minh.

Liên kết vùng cũng cần được tái thiết kế. Hiện nay nhiều địa phương muốn phát triển cảng cạn, trung tâm logistics và kho bãi, nhưng nếu không phối hợp, sẽ dẫn đến đầu tư phân tán, cạnh tranh nội vùng và dư thừa công suất. Cần quy hoạch logistics theo hành lang kinh tế và chuỗi ngành hàng, ví dụ hành lang Hải Phòng - Hà Nội - Lào Cai - Trung Quốc; hành lang Thành phố Hồ Chí Minh - Đông Nam Bộ - cảng Cái Mép - Thị Vải; hành lang Đà Nẵng - Tây Nguyên - Lào - Thái Lan; và logistics nông sản Đồng bằng sông Cửu Long. Mỗi hành lang cần một hệ thống dữ liệu, tiêu chuẩn dịch vụ và cơ chế phối hợp riêng.

5.5. Phát triển nhân lực, tài chính đổi mới sáng tạo và doanh nghiệp logistics đầu đàn

Nhân lực là điểm nghẽn quan trọng của logistics số. Doanh nghiệp cần nhân sự không chỉ biết nghiệp vụ giao nhận, vận tải hay hải quan, mà còn hiểu dữ liệu, phân tích vận hành, AI, an toàn thông tin, ESG, thương mại điện tử và quản trị chuỗi cung ứng quốc tế. Các trường đại học, viện nghiên cứu và hiệp hội cần phát triển chương trình đào tạo logistics số theo hướng liên ngành: logistics - công nghệ thông tin - phân tích dữ liệu - kinh doanh quốc tế - luật thương mại - quản trị rủi ro. Đào tạo ngắn hạn cho doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng cần thực tiễn hơn, tập trung vào kỹ năng dùng TMS/WMS, phân tích dữ liệu vận tải, quản lý tồn kho, tối ưu tuyến và tính phát thải.

Về tài chính, chuyển đổi số logistics đòi hỏi vốn đầu tư nhưng nhiều doanh nghiệp nhỏ khó tiếp cận tín dụng. Cần hình thành cơ chế tài chính đổi mới sáng tạo cho logistics, bao gồm quỹ hỗ trợ

chuyển đổi số, bảo lãnh tín dụng, ưu đãi thuế cho đầu tư công nghệ, thuê mua thiết bị kho tự động, tín dụng xanh cho phương tiện tiết kiệm năng lượng và chương trình đồng tài trợ giữa Nhà nước - doanh nghiệp - tổ chức phát triển. Cơ chế đặc thù theo Nghị quyết 193/2025/QH15 có thể được vận dụng để thí điểm trung tâm đổi mới sáng tạo logistics, sandbox dữ liệu logistics, AI trong tối ưu vận tải và mô hình hợp tác công - tư về hạ tầng dữ liệu.

Cuối cùng, Việt Nam cần phát triển doanh nghiệp logistics đầu đàn có khả năng dẫn dắt hệ sinh thái. Điều này không có nghĩa là tạo độc quyền, mà là hỗ trợ hình thành các doanh nghiệp đủ lớn, đủ năng lực công nghệ, đủ mạng lưới và đủ khả năng cung cấp dịch vụ tích hợp quốc tế. Doanh nghiệp đầu đàn có thể kéo theo doanh nghiệp nhỏ thông qua nền tảng, tiêu chuẩn dịch vụ, đào tạo nhà cung ứng và liên kết chuỗi. Nghị quyết 68-NQ/TW năm 2025 về phát triển kinh tế tư nhân tạo nền tảng chính trị quan trọng để thúc đẩy khu vực tư nhân, trong đó logistics cần được xác định là lĩnh vực ưu tiên vì tác động lan tỏa tới sản xuất, xuất khẩu, thương mại điện tử và năng suất quốc gia.

6. Kết luận

Bài viết cho thấy nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số không thể được hiểu đơn giản là giảm chi phí vận tải hoặc đầu tư thêm kho bãi. Vấn đề cốt lõi là nâng cấp mô hình năng lực của doanh nghiệp logistics từ cung cấp dịch vụ đơn lẻ sang cung cấp giải pháp chuỗi cung ứng tích hợp, dựa trên dữ liệu, AI, tự động hóa, logistics xanh và khả năng chống chịu. Giai đoạn 2021-2026 tạo ra cả áp lực và cơ hội: quy mô thương mại tăng nhanh, hạ tầng được đầu tư mạnh, chính sách mới được ban hành, nhưng cạnh tranh quốc tế, yêu cầu số hóa, ESG và tiêu chuẩn chuỗi cung ứng cũng khắt khe hơn.

Về mặt lý luận, bài viết khẳng định năng lực cạnh tranh logistics cần được phân tích bằng sự kết hợp giữa lý thuyết nguồn lực, năng lực động và chuyển đổi số. Năng lực số không phải là yếu tố hỗ trợ, mà trở thành năng lực lõi quyết định khả năng tạo giá trị. Về mặt thực tiễn, doanh nghiệp logistics Việt Nam đã có bước tiến trong ứng dụng công nghệ, mở rộng dịch vụ và tham gia thị trường, nhưng vẫn đối mặt với hạn chế về quy mô, chi phí, liên kết, dữ liệu, nhân lực và năng lực dịch vụ tích hợp. Về mặt chính sách, Việt Nam cần triển khai đồng bộ Chiến lược logistics 2025-2035, xây dựng hạ tầng dữ liệu logistics, hỗ trợ AI cho doanh nghiệp, nâng cấp nhân lực, gắn logistics với đầu tư công, FTZ, liên kết vùng và phát triển doanh nghiệp đầu đàn.

Tài liệu tham khảo

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Bộ Công Thương. (2023). *Báo cáo Logistics Việt Nam 2023: Chuyển đổi số trong logistics*. Cổng thông tin logistics Việt Nam. <https://logistics.gov.vn/nguyen-cuudao-cao/bao-cao-logistics-viet-nam-2023>
3. Bộ Công Thương. (2024). *Báo cáo Logistics Việt Nam 2024: Khu thương mại tự do*. Cổng thông tin logistics Việt Nam. <https://logistics.gov.vn/nguyen-cuudao-cao/bao-cao-logistics-viet-nam-2024-khu-thuong-mai-tu-do-mien-phi>

4. Chính phủ. (2017). *Quyết định số 200/QĐ-TTg ngày 14/02/2017 phê duyệt Kế hoạch hành động nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2025*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=188271&pageid=27160>
5. Chính phủ. (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=200163&pageid=27160&tagid=7&type=1>
6. Chính phủ. (2021). *Quyết định số 221/QĐ-TTg ngày 22/02/2021 sửa đổi, bổ sung Quyết định số 200/QĐ-TTg về Kế hoạch hành động nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2025*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=202698&pageid=27160>
7. Chính phủ. (2022). *Nghị quyết số 163/NQ-CP ngày 16/12/2022 về việc đẩy mạnh triển khai đồng bộ các nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=207019&pageid=27160>
8. Chính phủ. (2025). *Quyết định số 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025 phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025-2035, tầm nhìn đến năm 2050*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=215568&pageid=27160>
9. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education. https://books.google.com/books/about/Logistics_Supply_Chain_Management.html?id=vWNxjgEACAAJ
10. Hofmann, E., & Rüscher, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89, 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2017.04.002>
11. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
12. NSO. (2026). *Press release: Social-economic situation in the fourth quarter and 2025*. <https://www.nso.gov.vn/en/data-and-statistics/2026/01/press-release-social-economic-situation-in-the-fourth-quarter-and-2025/>
13. OECD. (2024). *OECD digital economy outlook 2024, volume 1: Embracing the technology frontier*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en>
14. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
15. Quốc hội. (2025a). *Nghị quyết số 193/2025/QH15 ngày 19/02/2025 về thi điểm một số cơ chế, chính sách đặc biệt tạo đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=212952&pageid=27160>
16. Quốc hội. (2025b). *Luật số 71/2025/QH15 ngày 14/6/2025: Luật Công nghiệp công nghệ số*. <https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=214609&pageid=27160&typegroupid=3>

17. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
18. UNCTAD. (2024). *Review of maritime transport 2024: Navigating maritime chokepoints*. United Nations. <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>
19. UNCTAD. (2025). *Review of maritime transport 2025: Staying the course in turbulent waters*. United Nations. <https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025>
20. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
21. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>