PHÁT TRIỂN CÁC DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ LOGISTICS TẠI VIỆT NAM

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

PGS.TS. AN THỊ THANH NHÀN*

1. Giới thiệu

Ngày nay, logistics đang được ghi nhận như một chức năng kinh tế chủ yếu, một công cụ hữu hiệu mang lại thành công cho hầu hết các công ty trên thế giới. Các doanh nghiệp logistics ngày càng được chuyên môn hóa với mức độ cao, tạo thành một ngành dịch vụ xương sống của thương mại quốc tế nhờ vào khả năng nâng cao tốc độ giao hàng, hợp lý hóa quá trình lưu chuyển hàng hóa. Theo ước tính, giá trị dịch vụ logistics toàn cầu đạt trên 1.200 tỷ USD/năm, chiếm khoảng 16% tổng GDP toàn cầu. Nếu giảm 10% chi phí vận chuyển có thể làm tăng 20% lưu lượng thương mại, và tăng 0,5% tổng GDP đối với mỗi quốc gia.

Theo ESCAP, logistics là quá trình tối ưu hoá về địa điểm, thời điểm, tối ưu hoá việc lưu chuyển và dự trữ nguồn tài nguyên từ đầu vào nguyên thủy cho đến người tiêu dùng cuối cùng nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người sử dụng với chi phí thích hợp, thông qua hàng loạt các hoạt động kinh tế. Ở tầm vĩ mô, logistics là một ngành dịch vụ, bao gồm các nhà cung cấp dịch vụ logistics chuyên nghiệp (LSP- logistics service provider). Các LSP cung cấp các hoạt động trong chuỗi logistics (logistics system chain) như vận chuyển, tồn trữ, cung ứng nguyên vật liệu, bao bì, đóng gói, ghi ký mã hiệu, làm thủ tục thông quan, gom hàng, tách hàng, quản lý hàng tồn kho, quản lý nguồn hàng, đơn hàng, dịch vụ khách hàng ...giúp các nhà sản xuất và kinh doanh khác đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng. Đây là một hoạt động tổng hợp mang tính dây chuyền và cần được tích hợp với nhau. Với hệ thống này, LSP sẽ giúp người sử dụng dịch vụ tiết kiệm được chi phí đầu vào trong vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, phân phối hàng hóa, cũng như các chi phí tương tự ở đầu ra. Giúp tối ưu hoá quá trình phân phối, vận chuyển, dự trữ các nguồn lực, giúp các quốc gia phát triển bền vững và hiệu quả.

Là một quốc gia có tiềm năng lớn về phát triển logistics, các LSP VN đang trưởng thành với những bước đi ban đầu và đóng góp khoảng 15%/năm vào GDP của cả nước. Nhận thức những khó khăn và thách thức trong giai đoạn hiện nay và tìm ra những giải pháp để phát triển các doanh nghiệp logistics sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các ngành kinh tế khác hội nhập sâu vào các chuỗi cung ứng toàn cầu, góp phần nhanh chóng hình thành một ngành kinh doanh logistics lớn mạnh, đóng góp nhiều lợi ích cho sự phát triển của nền kinh tế VN và khu vực trong tương lai.

2. Thực trạng các doanh nghiệp dịch vụ logistics VN

2.1 Những thành tựu đạt được

Từ năm 2006 đến nay, ngành dịch vụ logistics VN đang chuyển biến mạnh mẽ với mức tăng trưởng bình quân hàng năm 20-25%, góp phần quan trọng vào phát triển kinh tế đất nước. Theo báo cáo của Ngân hàng Thế giới (WB) năm 2009, VN có chỉ số LPI [1] trung bình khá, xếp hạng 53/155 nền kinh tế, đứng đầu các nước có thu nhập thấp và được đánh giá có biểu hiện tích cực về

* Trường Đại học Thương mại

hoạt động logistics.

Theo báo cáo này, VN là một trong số 10 quốc gia (Trung Quốc, Bangladesh, Congo, Ấn Độ, Philippines, Madagascar, Nam Phi, Thái Lan, Uganda) có chỉ số logistics ấn tượng nhất trong năm. So với các quốc gia trong khu vực ASEAN, khoảng cách giữa VN với các quốc gia là không quá lớn. Đây cũng là lần thứ 2 liên tiếp VN giữ vững vị trí 53, thậm chí LPI của VN còn cao hơn cả một số nước có mức thu nhập trung bình (Indonesia, Tunisia, Honduras...). Qua hai năm, VN đều có các tiêu chí ở mức trên trung bình (>2,5/5) và năng lực logistics đang được cải thiện trên nhiều khía cạnh với những kết quả nổi bật.

Những kết quả trên đây có sự đóng góp của các LSP VN. Theo ước tính, hiện có gần 1.200 LPS hoạt động trong cả nước (nhiều hơn Thái Lan, Singapore), trong đó có khoảng 18% là công ty nhà nước, 70% là công ty tư nhân, 10% không đăng ký và 2% là công ty có vốn đầu tư nước ngoài.

Theo cam kết WTO, 11/1/2014 VN sẽ chính thức cho phép doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài tham gia thị trường logistics. Nhưng dưới nhiều hình thức, các LSP nước ngoài đã có mặt tại VN và cung ứng khoảng 30-35% thị phần thị trường dịch vụ 3PL [2] với trình độ công nghệ hiện đại, chuyên nghiệp như tại các nước phát triển. Mặc dù chỉ chiếm 2% nhưng đây là các LSP đa quốc gia hàng đầu thế giới, có bề dày kinh nghiệm, kỹ thuật, công nghệ và uy tín cả trăm năm.

Các LSP trong nước, tuy thị phần không lớn nhưng phát triển khá mạnh mẽ, biết tận dụng các ưu thế trong nước và dựa vào các công ty nước ngoài, gặt hái nhiều kinh nghiệm, thường gồm các công ty giao nhận vận tải đa phương thức, các công ty giao nhận dự án, công trình, các công ty gom hàng... Một số doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Hàng hải VN còn vươn sang cả các nước láng giềng như Lào, Campuchia, liên kết với các bạn hàng nước ngoài đấu thầu cung cấp dịch vụ logistics cho nước thứ ba quá cảnh qua VN đi Trung Quốc, Lào, Campuchia...

Các dịch vụ logistics do LSP cung cấp đã bước đầu góp phần cải thiện về chi phí và thời gian cho các doanh nghiệp khách hàng với mức giảm chi phí logistics bình quân là 13%, mức giảm tổng tài sản cố định là 11% và thời gian của vòng quay đơn hàng là 6 ngày. Các con số này thấp hơn so với mức bình quân của thế giới tương ứng là 18%, 13% và 10-14 ngày (Bảng 1).

Bảng 1. Lợi ích từ các dịch vụ logistics (SCM)

Ngành hàng	Mức giảm chi phí logistics (%)	Mức giảm tổng tài sản cố định (%)	Giảm vòng quay đơn hàng (ngày)
Tiêu dùng đóng gói	13	15	7
Bán lẻ	16	14	5
Công nghiệp ô tô	10	11	3
Chế biến gỗ	10	9	9
Hàng điện tử tiêu dùng	15	8	8
Thủy sản	11	10	6
Trung bình	13	11	6

Nhiều dự án về kho bãi, logistics, cảng ICD (Inland clearance depot) đã và đang được triển khai. Hầu hết các dự án đầu tư xây dựng hiện nay đều tích hợp cả 2 chức năng ICD và logistics thành những trung tâm logistics – ICD. Như trung tâm Logistics SGL tại khu công nghiệp Sóng Thần (Bình Dương) do liên doanh Schenker VN và Gemadept, phục vụ chính cho các ngành có sản phẩm công nghệ cao, điện tử, hàng công nghiệp, hóa phẩm, may mặc và tiêu dùng. Công ty SX - XNK Bình Dương (Protrade) và Tập đoàn Logistics YCH - Singapore liên doanh thành lập Trung tâm Logistics YCH – Protrade đi vào hoạt động trong quý 1/2010. Trung tâm Logistics - ICD Tiên Sơn, tỉnh Bắc Ninh, là trung tâm logistics đầu tiên phía Bắc cũng đã đi vào hoạt động từ tháng 11/2009.

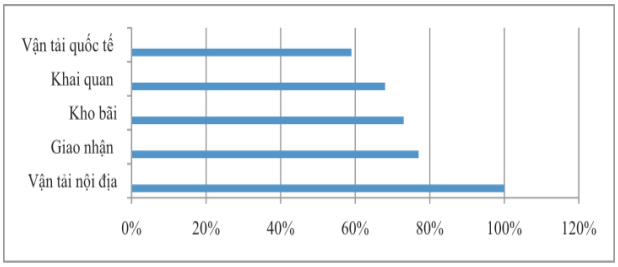
Nhiều LPS đã đầu tư mạnh vào công nghệ thông tin trong lĩnh vực logistics nhằm theo kịp nhu cầu phát triển của ngành. Tháng 1/2010 công ty Splend ID Technology đã đưa công nghệ quản lý tiên tiến RFID (Radio Frequency Identification) vào VN, chính thức đưa VN vào danh sách các

nước đang triển khai công nghệ RFID.

2.2 Những vấn đề tồn tại

Bên cạnh những thành công đạt được, các LSP VN vẫn còn khá nhiều hạn chế đó là:

- Tuy số lượng đông nhưng 80% LPS VN có vốn điều lệ dưới 1,5 tỉ đồng, có doanh nghiệp chỉ đăng ký vốn từ 300-500 triệu đồng. Số lượng nhân viên trong một LPS ít, tính chuyên môn hóa trong tổ chức bộ máy thấp, thiếu kinh nghiệm và ít hiểu biết về luật pháp quốc tế, nên chỉ cung cấp 1 số dịch vụ cơ bản giá trị thấp, ít dịch vụ giá trị gia tăng như vận tải, giao nhận và kho bãi (Hình 1).



Hình 1. Các dịch vụ logistics cơ bản của LPS VN

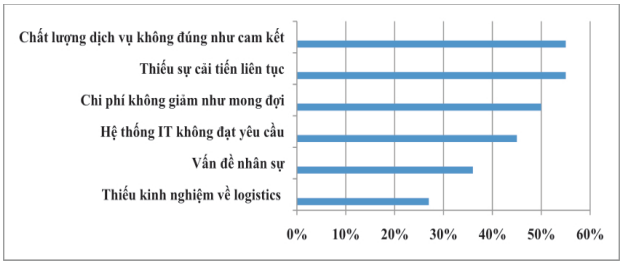
Nguồn: SCM

- Chỉ khoảng 10 -15% doanh nghiệp hội viên Hiệp hội giao nhận kho vận VN (VIFFAS) có khả năng cung ứng dịch vụ 3PL. Còn lại hầu hết các LSP VN chỉ tập trung vào khai thác những mảng nhỏ trong toàn bộ chuỗi cung ứng phổ biến là hình thức giao nhận vận tải. Đây là hình thức khá đơn giản, các công ty giao nhận đóng vai trò là người buôn cước sỉ sau đó bán lại cho người mua lẻ. Hàng sau khi được gom thành những container đầy sẽ được vận chuyển đến quốc gia người nhận. Tại đó, các đại lý mà các công ty VN có đối tác sẽ làm thủ tục hải quan và giao hàng cho người nhận tại kho. Như vậy, các LSP VN thường đóng vai trò là nhà cung cấp vệ tinh như thuê kho bãi, làm đại lý hải quan chứ không phải là nhà cung cấp cả chuỗi dịch vụ logistics.

- Tầm bao phủ hoạt động của các LSP VN chỉ trong phạm vi nội địa hoặc một vài nước trong khu vực, trong khi tầm bao phủ của các LSP nước ngoài ở cấp độ toàn cầu. Đây là cản trở rất lớn vì trong xu thế toàn cầu hóa, các khách hàng lớn như Nike, Adidas, Nokia thường có mạng cung ứng trải rộng trên nhiều quốc gia và lãnh thổ. Họ cần các dịch vụ logistics trọn gói và sẵn sàng tại các thị trường mục tiêu. Do chưa kết nối với mạng logistics toàn cầu, không có văn phòng đại diện ở nước ngoài nên các LSP VN chưa thể tham gia đấu thầu độc lập cung ứng dịch vụ logistics ở nước ngoài. Họ chỉ hoạt động như những nhà cung cấp dịch vụ cấp 2, cấp 3, thậm chí cấp 4 cho các đối tác nước ngoài có mạng toàn cầu với các dịch vụ như giao nhận, khai quan, vận tải.

- Về chất lượng dịch vụ logistics cung ứng cho khách hàng còn rất đáng lo ngại, theo khảo sát của công ty SCM thì có tới 55% các dịch vụ cung ứng không đúng như cam kết, thiếu sự cải tiến từ nhà cung cấp (55%) và chi phí không giảm như khách hàng mong đợi (50%) (Hình 2).

- Trình độ công nghệ và quản lý logistics của các LSP VN so với thế giới còn yếu kém. Cơ sở vật chất và các trang thiết bị lạc hậu, thiếu đồng bộ; quy mô hệ thống kho bãi nhỏ rời rạc; các phương tiện, trang thiết bị như xe nâng, hạ hàng hoá, dây chuyền, băng tải, phương tiện đóng gói, mã hóa, hệ thống đường ống, đèn chiếu sáng còn thô sơ. Phương tiện vận tải chưa đa dạng và hiện đại, tính chuyên môn hóa thấp. Trình độ cơ giới hóa trong bốc dỡ hàng hóa còn yếu, lao động phổ thông là phổ biến, công tác lưu kho còn lạc hậu so với thế giới. Mức độ áp dụng công nghệ thông tin trong quản trị kho, vận chuyển, dự trữ còn hạn chế. Hiện nay, hầu hết các LSP VN vẫn chủ yếu sử dụng hệ thống thông tin truyền thống (điện thoại, fax, email) để trao đổi thông tin, gửi và nhận chứng từ, rất ít công ty có phần mềm hay hệ thống thông tin kết nối với các đối tác của riêng mình. Website của doanh nghiệp chỉ đơn thuần giới thiệu về dịch vụ, thiếu hẳn các tiện ích mà khách hàng cần như theo dõi tình trạng hàng hóa sau khi gửi, lịch tàu, e-booking, theo dõi chứng từ, đặc biệt là khả năng nhìn thấy và kiểm soát đơn hàng (visibility).



Hình 2. Những hạn chế về chất lượng dịch vụ logistics

Nguồn: SCM

Các LSP cũng chưa liên kết tốt với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu để hợp tác hỗ trợ lẫn nhau. Phần lớn các hợp đồng xuất nhập khẩu tại VN đều được thực hiện theo phương thức mua CIF và bán FOB. Với cách mua bán này các doanh nghiệp xuất nhập khẩu đã vô tình loại các LSP VN ra khỏi thị trường logistics trong nước.

Đây là những lý do làm cho dịch vụ logistics của VN có chất lượng thấp, và chi phí lại khá cao, chiếm 25% GDP (so với các nước phát triển chỉ từ 9-15%) trong đó, chi phí vận tải chiếm 30- 40% giá thành sản phẩm (tỉ lệ này là 15% ở các quốc gia khác), điều này làm giảm khả năng cạnh tranh của dịch vụ, hàng hóa của các doanh nghiệp VN.

Những kết quả trên cũng cho thấy, các LSP VN đang ở giai đoạn đầu của quá trình phát triển, chỉ dừng ở mức độ thực hiện (execution) trong quan hệ khách hàng. Thị trường dịch vụ logistics tại VN còn rất phân tán, mức độ cạnh tranh ngành rất cao. Tuy nhiên để tìm ra được hướng đi đúng cần phân tích thêm về những cơ hội và khó khăn tác động từ bên ngoài.

3. Nhân tố tác động tới sự phát triển của các doanh nghiệp logistics VN

Có nhiều nhân tố tác động tới sự lớn mạnh của ngành dịch vụ logistics tại VN hiện nay nhưng đáng kể nhất là yếu tố kinh tế và vị trí địa lý tự nhiên sẵn có của VN.

3.1 Yếu tố kinh tế

Logistics là hoạt động gắn liền với sự di chuyển và tối ưu hóa các dòng hàng hóa và thông tin giữa các địa điểm. Do đó điều kiện đầu tiên để ngành kinh doanh này phát triển là sự tăng trưởng của các hoạt động kinh tế và xuất nhập khẩu.

Cùng với tốc độ tăng trưởng kinh tế xấp xỉ 8%/năm, việc trở thành thành viên chính thức của WTO đã đưa VN thành một quốc gia mở cửa về thương mại hàng hóa, dịch vụ và đầu tư. Theo thống kê, trong 10 năm trở lại đây, tốc độ tăng trưởng ngành bán lẻ trong nước xấp xỉ 20%/năm, giá trị xuất nhập khẩu tăng liên tục là nhân tố cơ bản thúc đẩy sự hình thành các luồng hàng hóa, nguyên liệu trong và ngoài nước (Bảng 2).

Bảng 2. Giá trị xuất nhập khẩu của VN, 2000-2009

Năm	Xuất khẩu (triệu USD)	Nhập khẩu (triệu USD)
2000	14.482,7	15.636,5
2001	15.029,2	16.217,9
2002	16.706,1	19.745,6
2003	20.149,3	25.255,8
2004	26.485,0	31.968,8
2005	32.441,9	36.978,0
2006	39.605,0	44.401,0
2007	48.516,0	62.682,0
2008	62.685,0	80.714,0
2009	57.100 (Giảm 8,9%)	69.050 (Giảm 13,3%)

Tính riêng khối lượng hàng hóa qua cảng biển ước tính năm 2010 là 280 triệu tấn, năm 2015 là 500 - 600 triệu tấn, năm 2020 là 900-1.100 triệu tấn, năm 2030 dự kiến 1.600 - 2.100 triệu tấn. Chính nhờ mức tăng trưởng này mà quy mô thị trường dịch vụ logistics VN tuy nhỏ (khoảng 2-4% GDP) nhưng tốc độ tăng trưởng cao (20-25% năm) (Bảng 3)

Bảng 3. Dự đoán tốc độ tăng trưởng nhu cầu logistics tại VN

Năm	Trị giá (tỷ USD)	Tốc độ tăng trưởng (%)
2007	1,40	-
2008	1,77	26,4
2009	2,17	22,4
2010	2,56	18,3
2011	3,20	24,7

Nguồn: VN Supply chain insight, số 3/2009

Ngoài ra, VN đang đẩy nhanh tiến trình hội nhập kinh tế thông qua những cải cách về cơ chế, chính sách, thủ tục hành chính, xây dựng hệ thống pháp luật kinh tế và tài chính phù hợp với thông lệ quốc tế. Tích cực áp dụng công nghệ thông tin trong sản xuất, kinh doanh và quản lý nhà nước, hiện đại hóa hệ thống hạ tầng cơ sở. Đây là bối cảnh kinh tế hết sức thuận lợi cho việc phát triển và đáp ứng nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế của các LSP VN.

Cụ thể là, tháng 1/2010, Chính phủ VN phê duyệt quy hoạch chi tiết đường bộ cao tốc Bắc Nam, nối từ Hà Nội đến Cần Thơ (khoảng 1.811

km) để nâng cao năng lực vận tải Bắc-Nam, bổ sung cho tuyến quốc lộ 1A và 1B hiện tại. Quy hoạch và đầu tư phát triển khu cảng nước sâu Cái Mép, cảng trung chuyển quốc tế Vân Phong, sân bay quốc tế Long Thành, hành lang đường bộ Đông Tây (EWEC), hành lang Hà Nội - Hải Phòng - Hà Khẩu - Côn Minh, hệ thống đường bộ cao tốc, đường sắt xuyên Á...

Hệ thống cảng biển đang được điều chỉnh lại, mang tính chiến lược và đáp ứng kịp nhu cầu phát triển của đất nước. Vận chuyển hàng không cũng được điều chỉnh tối ưu hơn. Việc rút ngắn cự ly các đường bay của ngành hàng không VN trong năm 2009 góp phần tiết kiệm thời gian từ 3-10 phút/chuyến, và khoảng 30-35 triệu USD/năm.

Việc triển khai thủ tục hải quan điện tử (TTHQĐT) thông quan từ xa đã bước đầu có những kết quả tích cực, đặc biệt tại một số cục hải quan có lưu lượng hàng hóa lớn như Hải Phòng, Đà Nẵng, Bình Dương, TP.HCM... Hiện nay, Tổng cục Hải quan đã triển khai TTHQĐT tại 10 tỉnh, thành, mục tiêu đến hết năm 2011 sẽ có 70% doanh nghiệp tham gia với 70% lượng tờ khai xử lý trên hệ thống TTHQĐT. Hệ thống này hướng tới các chuẩn mực quốc tế về quản lý hải quan, với các quy trình quản lý hàng kinh doanh, gia công, xuất khẩu nhằm hỗ trợ việc thông quan hàng hóa nhanh chóng.

3.2 Vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên

Các LSP VN có khá nhiều những thế mạnh từ những điều kiện tự nhiên và địa lý có sẵn của quốc gia.VN nằm ngay giữa vùng kinh tế sôi động nhất thế giới, phía Tây và Bắc giáp 3 nước Lào, Campuchia, Trung Quốc, tiện lợi cho vận chuyển đường bộ. Phía Đông và Nam giáp Thái Bình Dương, rất thuận tiện cho hoạt động giao thương trong khu vực châu Á và thế giới. Nhờ địa thế này mà hàng hóa VN, dù để tiêu thụ trong nước hay xuất khẩu, không cần phải quá cảnh qua những nước láng giềng. Ngược lại, hàng hóa của vùng Đông Bắc Thái Lan, Lào, Campuchia và tỉnh Vân Nam (Trung Quốc) xuất khẩu sang những nước khác có tiềm năng quá cảnh trên lãnh thổ VN.

Theo bản đồ Đông Nam Á, trừ Jakarta (Indonesia) tất cả thủ đô các nước ASEAN đều cách TP.HCM gần hai giờ máy bay. Miền Nam Trung Quốc, vùng có kinh tế phát triển mạnh, Đài Bắc và Dakka (thủ đô Bangladesh) chỉ cách Hà Nội trên dưới hai giờ bay. Ba cảng lớn của thế giới là Singapore, Hồng Kông và Cao Hùng cũng chỉ cách Hà Nội hoặc TP.HCM non hai giờ bay. Vị trí trung tâm này cho phép VN phát triển một hệ thống hạ tầng và mạng lưới cung ứng dịch vụ logistics thuận lợi cho các hoạt động giao thương tại VN và khu vực.

VN là một trong số ít những quốc gia có đủ các tuyến giao thông đường bộ, đường sắt, đường sông, đường biển và đường hàng không quan trọng ngang nhau. Mạng lưới 17.000 km đường nhựa có trục chính chạy suốt Bắc Nam với nhiều phương tiện vận chuyển đa dạng như vận tải ôtô và vận chuyển container trên bộ. Có hơn 3.200 km bờ biển, 42.000 km đường thủy, 266 cảng biển trải dài từ Bắc vào Nam với 20 cảng biển có thể thực hiện vận tải quốc tế và vận chuyển conterner. Hệ thống sông ngòi nhiều, liên thông với biển thích hợp cho chuyển tiếp hàng hóa từ biển vào sâu trong đất liền. Hệ thống đường sắt có tổng chiều dài 3.200 km đã kết nối liên vận quốc tế. Đường hàng không có 20 sân bay với 3 sân bay quốc tế: Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Đà Nẵng tại 3 khu vực Bắc –Trung-Nam, và một hệ thống các sân bay vệ tinh tạo thành cụm cảng hàng không ở từng khu vực.

Những yếu tố trên là nền tảng thuận lợi cho phép phát triển tốt hệ thống giao thông vận tải và loại hình vận tải đa phương thức đồng thời là nhân tố quan trọng để thiết lập chuỗi cung ứng dịch vụ logistics. Đây cũng là điều kiện tiên quyết cho phát triển các LSP VN không chỉ để phục vụ kinh doanh trong nước mà có đủ tiềm năng để cung cấp các dịch vụ logistics cho các chuỗi cung ứng quốc tế.

3.3 Cơ hội từ chính sách hợp tác trong khu vực

VN là một quốc gia trong ASEAN, khu vực có giá trị giao dịch thương mại đạt gần 1.500 tỷ USD và quy mô thị trường không ngừng phát triển với tốc độ từ 5-6%/năm, do đó được hưởng nhiều lợi ích từ sự lớn mạnh của hệ thống logistics và chính sách phát triển logistics trong khu vực.

Là một ngành mới nhưng dịch vụ logistics đã

nhận được sự quan tâm đặc biệt của ASEAN. Tính đến tháng 8/2010, lộ trình hội nhập nhanh ngành logistics trong ASEAN thực hiện được 2 năm. Năm 2010, kế hoạch tổng thể về Sáng kiến kết nối ASEAN đã đạt được những bước tiến quan trọng. Theo đó, năm 2013 sẽ hoàn thành lộ trình tự do hóa về thương mại và đầu tư. Trong lĩnh vực hàng không, Hiệp định đa biên ASEAN về tự do hóa hoàn toàn vận tải hàng hóa hàng không sẽ tạo cơ sở thiết lập thị trường hàng không ASEAN thống nhất vào năm 2015. Trong lĩnh vực vận tải biển, lộ trình xây dựng vận tải biển thống nhất và mang tính cạnh tranh của ASEAN, sẽ tạo một môi trường vận tải thông thoáng, khuyến khích các khoản đầu tư giữa các thành viên ASEAN trong vận tải biển. Về quản lý logistics, Kế hoạch chiến lược phát triển hải quan và Cơ chế một cửa ASEAN sẽ tạo điều kiện thống nhất quản lý thương mại và thủ tục hải quan giữa các nước. Các nước ASEAN 6 sẽ hoàn thành xây dựng cơ chế hải quan một cửa vào năm 2010 và VN sẽ hoàn thành vào năm 2012. Hiện ASEAN cũng đang rà soát, hệ thống hóa việc phát triển quy hoạch cơ sở hạ tầng, cải thiện môi trường pháp lý, hài hòa hóa tiêu chuẩn trong lĩnh vực vận tải. Ưu tiên triển khai 2 dự án quan trọng là Dự án mở rộng mạng đường bộ ASEAN và Dự án đường sắt Singapore - Côn Minh. Hai dự án sẽ nối dài cánh tay liên kết giữa VN và các đối tác trong khu vực.

Trong khuôn khổ chính sách hội nhập vào các tổ chức WTO, ASEAN, APEC, VN đã ký nhiều hiệp ước tự do hóa mậu dịch song phương và đa phương. Giao thương giữa VN và các nước trên thế giới tăng nhanh, nhu cầu về logistics cũng bùng nổ theo. Đơn cử như chương trình hợp tác kinh tế GMS (Greater Mekong Subregion) đã thiết lập bốn hành lang kinh tế kết nối các nước Đông Dương với nhau. Trong đó có ba hành lang kết nối VN với những nước láng giềng và là ba hành lang có tính khả thi rõ rệt nhất. Tháng 6/2009 hành lang kinh tế Đông Tây đã được khai thông cho phép các xe tải chở hàng của Thái Lan và VN có thể đi vào lãnh thổ của nhau để giao và nhận hàng. Sự kiện này đã tạo ra tiềm năng lớn cho hoạt động vận chuyển nhanh chóng và hiệu quả với chi phí thấp.

Có thể thấy, các cơ hội trên đây tạo ra một tiền đề lớn mạnh và vô cùng thuận lợi cho các LSP VN đẩy nhanh tốc độ phát triển của mình trong thị trường cung ứng các dịch vụ logistics cho quốc gia và các nước trong khu vực

4. Khó khăn trước mắt với các doanh nghiệp logistics VN

Mặc dù có nhiều tiềm năng và đã có những thành tựu ban đầu trong phát triển ngành dịch vụ logistics, nhưng trước mắt các LSP VN đang đối mặt với không ít khó khăn.

4.1 Hạ tầng logistics chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng

Để tiến hành cung ứng dịch vụ, các LSP cần đến một hệ thống cơ sở vật chất bao gồm mạng lưới giao thông vận tải quốc gia, mạng lưới các nhà kho và trung tâm phân phối, hệ thống hạ tầng công nghệ thông tin hỗ trợ.

Mặc dù có tiềm năng lớn nhưng mạng lưới giao thông vận tải hiện tại của VN phát triển kém và không đồng bộ, thiếu các điểm chuyển tải hợp lý nên chưa thể kết hợp một cách tối ưu vận tải đa phương thức và áp dụng vận chuyển container hiệu quả. Các cảng biển chỉ tiếp nhận được tàu có trọng tải nhỏ, đang trong quá trình container hóa, chưa có quy hoạch dài hạn. Các cảng hàng không vẫn chưa có ga hàng hoá, khu vực gom hàng và làm các dịch vụ logistics khác. Sự liên thông giữa cảng biển với vận tải nội địa còn hạn chế, chưa có cảng nào kết nối với hệ thống đường sắt, hệ thống đường bộ còn giao cắt với các khu vực dân cư dễ gây ách tắc. Hệ thống đường giao thông chưa đáp ứng được nhu cầu vận tải hiện đại là một trong các nguyên nhân góp phần làm giá dịch vụ cảng VN cao hơn các cảng khu vực khoảng 50%. Theo đánh giá của tổ chức nghiên cứu và tư vấn Spire, kho bãi dùng để phục vụ công tác logistics tại VN còn kém. Chưa tới 10% kho bãi có các thiết bị cần cẩu cỡ lớn, có toa móc, nhiều kho bãi đang khai thác không đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế và không phù hợp với hàng hóa bốc dỡ nhanh.

4.2 Chính sách, môi trường pháp lý

Những năm qua nước ta đang trong quá trình hoàn thiện hệ thống pháp luật và các bộ luật. Cho nên tính đồng bộ để thoả mãn yêu cầu phát triển dịch vụ logistics theo một chuẩn mực chưa đáp ứng được. Dịch vụ logistics chỉ mới được pháp lý hóa

lần đầu tiên trong Luật thương mại 2005. Năm 2007, Chính phủ mới ban hành Nghị định 140/2007/NĐ-CP, quy định chi tiết thi hành Luật thương mại về điều kiện kinh doanh dịch vụ logistics và giới hạn trách nhiệm đối với thương nhân kinh doanh dịch vụ logistics. Luật hàng hải, Luật đầu tư, Luật cạnh tranh... cũng đều còn thiếu nghị định hướng dẫn. Các vấn đề tài chính, thông quan, hải quan ở các cảng hàng không, cảng biển còn chưa đồng bộ, gây trở ngại rất nhiều cho hoạt động logistics. Bên cạnh đó, luật điều chỉnh hoạt động logistics còn ít, đơn giản và chưa cụ thể, các quy định, hướng dẫn của Nhà nước chưa tạo được môi trường tích cực cho sự phát triển của ngành. Sự thiếu vắng, chậm trễ trong hình dung và định hướng quản lý là nguyên nhân quan trọng dẫn tới sự non kém về kinh nghiệm, tiềm lực của các LSP của VN.

4.3 Nguồn nhân lực chuyên nghiệp thiếu

Logistics là loại dịch vụ đòi hỏi các chuẩn mực và yêu cầu có tính quốc tế cao, nhân lực tham gia ngành logistics phải có trình độ cao về ngoại ngữ, chuyên môn sâu, có kiến thức rộng về địa lý, am tường luật lệ liên quan đến xuất nhập khẩu, các quy định và luật hải quan trong nước và quốc tế, thông thạo và hiểu biết về luật pháp quốc gia và quốc tế.

Theo đánh giá của VIFFAS, do phát triển nóng nên nguồn nhân lực cung cấp cho LSP thiếu hụt trầm trọng, chỉ đáp ứng được hơn 10% nhu cầu. Với 1.200 LSP hoạt động tại VN, hàng năm cần phải đào tạo khoảng 2.000-3.000 nhân lực logistics. Đến nay, mới có Viện tiếp vận MGC chuyên đào tạo và bồi dưỡng các lớp quản trị chuỗi cung ứng và logistics chuyên nghiệp, VIFFAS cũng đã hoàn thành bộ giáo trình logistics chính quy, được Tổ chức Giao nhận Quốc tế (FIATA) công nhận. Còn lại các chương trình đào tạo về logistics còn yếu và nhỏ lẻ, chủ yếu đào tạo về vận tải biển và giao nhận đường biển. Do đó, để có được những bước phát triển trong tương lai, vấn đề đào tạo lực lượng nhân sự cho ngành logistics cần hết sức quan tâm và đi trước một bước.

5. Quan điểm và giải pháp phát triển doanh nghiệp logistics tại VN trong tương lai

Với thực lực các LSP VN hiện nay, cùng với những khó khăn không nhỏ từ phía môi trường, nếu chỉ trông chờ vào sự phát triển tự thân của chính các LSP thì việc đáp ứng với tốc độ tăng trưởng thị trường logistics là rất khó khăn.

Kinh nghiệm tại các quốc gia đi trước cho thấy, hoạt động logistics đòi hỏi phải tích hợp cùng lúc nhiều dịch vụ đơn lẻ và sử dụng một nguồn lực rất lớn về hạ tầng kỹ thuật quốc gia nên trong giai đoạn đầu phát triển, ngành logistics cần dựa vào sự trợ giúp mạnh mẽ của Nhà nước để đầu tư xây dựng hệ thống hạ tầng cơ bản chung cho ngành và thống nhất mục tiêu phát triển cho các doanh nghiệp. Tại VN, điều này càng trở nên cần thiết khi lộ trình mở cửa thị trường dịch vụ logistics đã đến gần, áp lực thời gian đòi hỏi phải có những biện pháp quyết liệt, việc chậm trễ sẽ làm mất đi những cơ hội cho các LSP VN. Như vậy quan điểm tối ưu trong giai đoạn trước mắt là phải đặt trọng tâm vào các giải pháp vĩ mô để tạo đà cho các LSP trong nước phát triển, đáp ứng tốt nhu cầu của thị trường trong nước và quốc tế trong điều kiện hội nhập.

5.1 Giải pháp vĩ mô

Trên bình diện quốc gia, mục tiêu logistics là khai thác tốt nhất, hiệu quả nhất mọi nguồn lực của đất nước, do đó cần xây dựng một hệ thống logistics đa dạng, uyển chuyển cho phép chuyển tối ưu bộ phận sang tối ưu toàn bộ. Tăng hiệu quả vòng quay thu mua, sản xuất, phân phối bán hàng, vận tải, tái chế từ các công ty đơn lẻ đến toàn bộ ngành công nghiệp thông qua sự hợp tác. Điều này đòi hỏi một số các giải pháp đồng bộ nhằm tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động và phát triển của ngành.

- Thúc đẩy và tích cực thực hiện các chương trình hợp tác về logistics giữa các nước ASEAN và giữa ASEAN với thế giới nhằm tận dụng tối đa các cơ hội từ bên ngoài. Với tư cách là nước điều phối trong ASEAN, VN cần phối hợp tốt nhất với các thành viên ASEAN, hoàn thành đầy đủ lộ trình ưu tiên hội nhập lĩnh vực logistics. Cùng

nhau xây dựng một chuẩn mực pháp lý và tuân thủ theo chuẩn mực này. Phối hợp chặt chẽ với Phòng Thương mại và Công nghiệp ASEAN, Hội đồng tư vấn kinh doanh ASEAN để xây dựng "hành lang xanh" (ASEAN green land) tạo điều kiện cho hàng hóa, dịch vụ của các doanh nghiệp trong ASEAN đi lại nhanh chóng. Kết hợp với áp dụng công nghệ thông tin vào khai hải quan điện tử, các doanh nghiệp sẽ tiết kiệm được chi phí nhờ giảm thời gian thông quan tại các cửa khẩu. Hỗ trợ các LSP VN, các ngành phụ trợ, các hiệp hội tham gia trực tiếp vào các dự án nâng cao năng lực quản lý logistics của ASEAN với các đối tác giàu kinh nghiệm như JETRO, Viện Nghiên cứu kinh tế ASEAN và Đông Á (ERIA). Bên cạnh đó, việc tạo lập một môi trường cạnh tranh lành mạnh, bình đẳng giữa các doanh nghiệp thuộc các khu vực kinh tế FDI, Nhà nước, tư nhân thông qua các chính sách hỗ trợ về vốn và đất đai hạ tầng sẽ là giải pháp hữu hiệu giúp ngành dịch vụ logistics của VN hội nhập thành công trong ASEAN.

- Xây dựng chiến lược tổng thể phát triển ngành dịch vụ logistics của VN phù hợp với chiến lược hội nhập logistics của ASEAN và chiến lược phát triển kinh tế của đất nước. Trong đó, ưu tiên phát triển một số chiến lược:

+ Chiến lược giảm chi phí logistics, can thiệp vào các điểm hạn chế (bottleneck) của chuỗi cung ứng như năng suất của các cảng, kho bãi và điểm trung chuyển; quy hoạch vận tải đa phương thức, đẩy phát triển nhanh hơn các phương thức vận tải hàng hóa có chi phí thấp.

+ Chiến lược đào tạo nguồn nhân lực, đặc biệt chú trọng vào chương trình đào tạo các chuyên gia logistics có kỹ năng ứng dụng và triển khai thực hành quản trị logistics và chuỗi cung ứng.

+ Chiến lược tái cấu trúc logistics, có kế hoạch thúc đẩy sự tăng trưởng những nhà cung ứng dịch vụ logistics 3PL trong nước, xem đây là tiền đề phát triển thị trường dịch vụ logistics tại VN.

+ Thúc đẩy và gắn kết công nghệ thông tin trong logistics, đặc biệt khâu thủ tục hải quan và tại biên giới. Tăng cường tổ chức, thúc đẩy tiêu chuẩn hóa trong khai thác như chứng từ, tiêu chuẩn công nghệ, phát triển các cổng thông tin logistics, EDI, e-logistics...

- Quy hoạch mạng lưới logistics quốc gia. Tất cả các nguồn tài nguyên logistics cần được sắp xếp một cách hợp lý trong một bản đồ quy hoạch liên hoàn, có khả năng tương tác và hỗ trợ qua lại lẫn nhau một cách hiệu quả. Xác định các tuyến vận tải đường sông, đường sắt chính trên đó xây dựng các cảng; cải tạo nâng cấp, mở rộng các tuyến đường, bổ sung các phương tiện vận tải chuyên dụng. Đường bộ cần chú ý xây dựng các tuyến cao tốc, đảm bảo tải trọng cho các ôtô chuyên dụng, xây dựng các trạm container đường bộ. Thực hiện theo quy hoạch cảng biển, vận tải đường bộ đến năm 2020 và định hướng 2030, đặc biệt là dự án nghiên cứu toàn diện về phát triển hệ thống giao thông vận tải bền vững. Tăng cường cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin để phục vụ cho sự phát triển của logistics bao gồm mạng lưới thông tin phục vụ sản xuất kinh doanh, trao đổi dữ liệu điện tử và hệ thống Internet.

- Cải cách nhanh chóng và toàn diện nguồn tài nguyên cho ngành. Tập trung đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng, phương tiện kỹ thuật đồng bộ, tiên tiến như hệ thống đường bộ, đường sông, biển, các nhà ga, hệ thống cảng sông, biển, cảng hàng không, kho hàng bến bãi cùng các trang thiết bị xếp dỡ hàng hóa container ở các điểm vận tải giao nhận. Lập trung tâm logistics tại các vùng trọng điểm kinh tế để tập trung hàng xuất và phân phối hàng nhập khẩu hay thành phẩm. Mở rộng quy mô các cảng sẵn có, xây dựng và phát triển hệ thống cảng container, cảng ICD, các trung tâm logistics để hỗ trợ cho hoạt động thông quan cho hàng hóa vận chuyển bằng container nội địa, tạo điều kiện cho vận tải đa phương thức phát triển. Mở thêm các tuyến vận tải biển quốc tế vào các thị trường châu Âu, châu Mỹ và xây dựng đội tàu biển lớn mạnh đủ sức với các tuyến vận tải lớn. Thúc đẩy và phát triển công nghệ thông tin, chuẩn trao đổi dữ liệu điện tử trong thương mại, khai quan điện tử để tận dụng ưu thế của công nghệ thông tin nhằm mang lại năng suất lao động cao.

- Hoàn thiện chính sách đầu tư, ưu đãi. Ban hành các chính sách khuyến khích đầu tư phát triển hoạt động logistics như đầu tư vốn phát triển kết cấu hạ tầng logistics và các phương tiện vận tải tạo cơ sở vật chất cho hoạt động logistics.

Khuyến khích về thuế với dịch vụ logistics và người kinh doanh dịch vụ logistics như giảm thuế thu nhập công ty cho LSP và giảm thuế xuất nhập khẩu cho các doanh nghiệp sử dụng dịch vụ logistics từ các LSP VN .

- Xây dựng hành lang, khung pháp lý mở và chọn lọc, đảm bảo tính nhất quán, thông thoáng và hợp lý trong các văn bản, quy định liên quan đến lĩnh vực logistics với mục đích tạo cơ sở cho một thị trường logistics minh bạch. Ban hành các văn bản pháp luật cho hoạt động logistics và các lĩnh vực hỗ trợ như vận tải đa phương thức, thương mại điện tử, thủ tục hải quan.

Có lộ trình mở cửa cụ thể để giảm áp lực thời gian cho các LSP VN. Chuẩn hóa các quy trình dịch vụ logistics, thống kê logistics, các định chế có liên quan như thuế, bảo hiểm, ngân hàng, môi trường, chuẩn hóa các qui định về cấp phép, điều kiện kinh doanh, vận tải đa phương thức, thống nhất hóa và tiêu chuẩn hóa tên hàng và mã hàng hóa. Các qui định hải quan về giấy phép NVOC, đại lý khai quan, chứng từ xuất nhập khẩu phải phù hợp với thông lệ quốc tế và khu vực.

- Thúc đẩy liên kết và phát huy vai trò của các hiệp hội: Hoạt động logistics chuyên nghiệp đòi hỏi phải tích hợp được việc cung ứng nguyên vật liệu, sản xuất, xuất nhập khẩu hàng hóa, phân phối với hàng loạt các dịch vụ vận tải, giao nhận. Do đó rất cần sự hợp tác liên kết của các doanh nghiệp, sự liên minh thành hiệp hội để tìm tiếng nói chung. Chính phủ cần có biện pháp hướng dẫn, thúc đẩy sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước, định hướng chọn lọc nhà đầu tư nước ngoài có uy tín và năng lực trong các lĩnh vực logistic. Bên cạnh đó cần khuyến khích vai trò của các hiệp hội, mặc dù chúng ta đã có các hiệp hội như Hiệp hội cảng biển, Hiệp hội đại lý và môi giới hàng hải, Hiệp hội các chủ tàu, Hiệp hội giao nhận kho vận... nhưng vai trò của hiệp hội vẫn chưa thực sự phát huy. Các hiệp hội cần năng động hơn trong việc quản lý bảo vệ quyền lợi hội viên, đặc biệt là trong việc đào tạo, gắn kết, thông tin, điều phối, hướng dẫn các thành viên tiếp cận và xâm nhập các thị trường nước ngoài. Các hiệp hội cũng cần liên kết, thống nhất với nhau để hỗ trợ, chia sẻ các thông tin, cơ hội và nguồn lực tạo điều kiện cho sự phát triển vững mạnh của ngành.

5.2 Giải pháp vi mô

- Phát triển mô hình 3PL: Để tăng trưởng về chất, các LSP VN cần phát triển theo mô hình 3PL chuyên nghiệp. Đó là những tổ chức làm dịch vụ logistics trọn gói (bundles of services) quản lý cả dòng chảy nguyên liệu, hàng hóa lẫn thông tin, giúp khách hàng kiểm soát hiệu quả và hiệu lực một phần hoặc cả dây chuyền cung ứng. Tuy nhiên để nhanh chóng có được một quy mô và tiềm lực đủ lớn, các LSP VN cần chú trọng vào các giải pháp liên kết. Do mức độ cạnh tranh về dịch vụ logistic được dự báo sẽ khốc liệt hơn nhiều nên việc hợp tác liên kết cần triệt để thực hiện để tạo nền tảng cho các giải pháp khác. Bao gồm:

- Liên kết giữa các LSP VN với nhau nhằm giải bài toán về quy mô doanh nghiệp, nguồn vốn hoạt động, tạo ra các LSP quy mô lớn đủ sức cạnh tranh với các công ty đa quốc gia.

- Liên kết giữa các LSP trong nước với các LSP nước ngoài nhằm nhanh chóng mở rộng quy mô, vốn, mạng lưới kinh doanh ra thị trường quốc tế, tiếp cận với trình độ quản lý và nghiệp vụ logistics hiện đại, tiết kiệm chi phí, tạo dịch vụ chất lượng tốt, uy tín cao, có khả năng cạnh tranh không chỉ trên thị trường nội địa mà cả trên quy mô toàn cầu.

- Liên kết giữa các LSP VN với các doanh nghiệp xuất nhập khẩu nhằm thay đổi thói quen bán FOB mua CIF, tạo thị trường, tạo mối quan hệ tương trợ giúp đỡ lẫn nhau, củng cố sức mạnh cho các doanh nghiệp xuất nhập khẩu và các LSP.

- Phát triển nguồn nhân lực logistics theo hướng chính quy, chuyên nghiệp, khuyến khích mở các bộ môn và khoa logistics trong các trường cao đẳng, đại học kinh tế, ngoại thương, vận tải. Thúc đẩy các nguồn tài trợ trong nước và quốc tế cho các chương trình đào tạo ngắn hạn. Phối hợp và hợp tác với các tổ chức chính phủ và phi chính phủ để có nguồn kinh phí đào tạo thường xuyên. Các LSP cần thông báo với hiệp hội nhu cầu về nhân lực của mình để có định hướng phù hợp. Các hiệp hội phối hợp các ban ngành và doanh nghiệp nghiên cứu ứng dụng logistics vào thực tế và công bố rộng rãi để các doanh nghiệp tham khảo. Các nghiên cứu cần tập trung vào các khía cạnh như

công nghệ, lao động, nhu cầu và dung lượng thị trường, chi phí logistics, chất lượng dịch vụ, cơ sở hạ tầng logistics, các rủi ro gây ra thách thức cho an ninh logistic...

- Tăng cường trang bị cơ sở vật chất và nâng cao trình độ quản lý và công nghệ: Các LSP VN cần tăng cường trang bị cơ sở vật chất ngày một hiện đại hơn. Nối kết mạng lưới đại lý thu gom trong và ngoài nước để hàng được thông suốt, không gặp những vướng mắc về hải quan, pháp lý hay vận tải. Trang bị hệ thống công nghệ thông tin kỹ thuật số, giúp doanh nghiệp nắm chắc hàng đi về, lưu kho, tồn kho theo kế hoạch và phản hồi mọi tin tức về lưu thông hàng hoá với người nhập khẩu, xuất khẩu, người sản xuất, người phân phối. Áp dụng các phần mềm TMS (Transport management system), WMS (warehouse management system). Các hệ thống này sẽ giúp doanh nghiệp giảm chi phí, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Logistics có thể được xem như là mạch máu của một đất nước, có tác dụng thúc đẩy sản xuất, tiêu dùng và tăng trưởng kinh tế. Tại VN, nền kinh tế đang từng bước hội nhập với nền kinh tế thế giới, đang dần dần trở thành một mắt xích trong chuỗi giá trị toàn cầu. Phát triển các doanh nghiệp dịch vụ logistics không chỉ tạo khả năng đóng góp trực tiếp giá trị vào nền kinh tế mà thiết yếu hơn là giúp nền kinh tế VN hoạt động năng động, hiệu quả và có sức cạnh tranh cao hơn trong tương lai■

CHÚ THÍCH

[1] LPI-Logistics Performance Index là chỉ số đo lường năng lực cạnh tranh ngành dịch vụ logistics của một quốc gia. Thể hiện trên 6 chỉ tiêu: Độ hiệu quả của quy trình thông quan, chất lượng cơ sở hạ tầng, khả năng vận chuyển hàng với giá cả cạnh tranh, chất lượng dịch vụ logistics, khả năng theo dõi tình trạng hàng hóa sau khi gửi, thời gian thông quan và dịch vụ. Các yếu tố được đánh giá trên thang đo từ 1 đến 5 (1 là kém nhất, 5 là tốt nhất).

[2] 3PL-Third party logistics là thuật ngữ chỉ các doanh nghiệp logistics có khả năng tích hợp (Integrated) nhiều dịch vụ logistics đơn lẻ nên có thể cung ứng dịch vụ logistics trọn gói (bundles of services), quản lý cả dòng chảy nguyên liệu, hàng hóa lẫn thông tin, giúp khách hàng kiểm soát hiệu quả và hiệu lực một phần hoặc cả chuyền cung ứng. Phân biệt với các 2PL là các tổ chức cung ứng dịch vụ logistics đơn lẻ, khả năng tích hợp và quản lý hạn chế và 1PL chỉ các doanh nghiệp tự thực hiện hoạt động logistics.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Report of WB (2007), *Connecting to compete-Trade logistics in the global economy,* Table1, The first logistics performance index, P.12.

2. Report of WB (2009), *Connecting to compete-Trade logistics in the global economy,* Table 1.5, Top 10 logistics performars 2010, low- income countries; P.8; Appendix 1- International LPI reasults, P.26.

3. Report "logistics – AS IS" Vietnam (2009), Table 2, *Import and export value of Vietnam*.

4. SCM consulting and Research services (2008), *The 2008 logistics survey.*

5. An Thị Thanh Nhàn, "Logistics – Ngành dịch vụ mới ở VN", tạp chí *Thuế nhà nước*, số16+17, tr. 30-32, 2010.

6. An Thị Thanh Nhàn, "Tác động của công nghệ thông tin tới hoạt động logistics và hướng đi cho các doanh nghiệp VN trong tương lai", *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế "Công nghệ thông tin và phát triển thương mại điện tử trong bối cảnh nền kinh tế mới"*, T. 52- 60, 2007.

7. An Thị Thanh Nhàn, "Cải tiến hoạt động thuê ngoài dịch vụ logistics ở các doanh nghiệp", tạp chí Khoa học thương mại (ĐHTM), số 32, tr 28-39, 2009.

8. An Thị Thanh Nhàn, "Giải pháp lựa chọn và quản lý nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài logistics tại các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh", tạp chí *Khoa học thương mại* (ĐHTM); T.30-35, 2010.

9. Viet Kha – Duy Nguyen (2010), Article, *Vietnam Supply Chain Insight Magazine,* No.04, pg.

10. Khiem Tran (2010), Article, *Vietnam Supply Chain Insight Magazine,* No.07, pg 42.

11. Nguyen Duy (2010), Article, *Vietnam Supply Chain Insight Magazine*, No.03, pg 31-36.